

PFORZHEIMER FORSCHUNGSBERICHTE NR. 7

**ERFOLGSFAKTOREN FÜR
BETRIEBLICHES ENERGIE- UND
STOFFSTROMMANAGEMENT (EFAS)**

REGINA SCHWEGLER, MARIO SCHMIDT, RENÉ KEIL

• IAF •

INSTITUT FÜR ANGEWANDTE FORSCHUNG

PFORZHEIMER FORSCHUNGSBERICHTE NR. 7

**ERFOLGSFAKTOREN FÜR BETRIEBLICHES
ENERGIE- UND STOFFSTROMMANAGEMENT
(EFAS)**

REGINA SCHWEGLER, MARIO SCHMIDT, RENÉ KEIL
unter Mitarbeit von Christian Straßburger

JULI 2007

ISSN 1612-0396

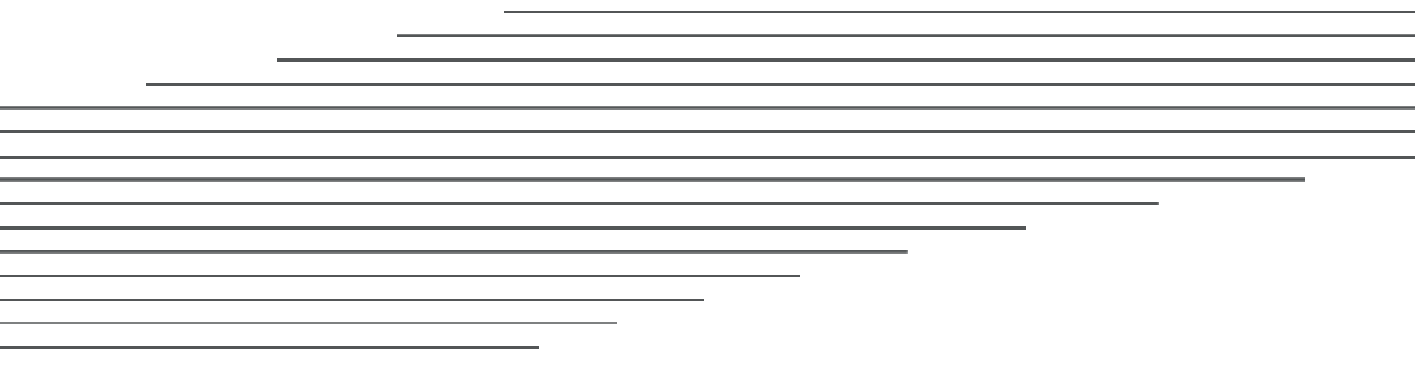
Herausgeber:

Institut für Angewandte Forschung der Hochschule Pforzheim **•IAF•**

Tiefenbronner Str. 65, D-75175 Pforzheim

Tel.: +49-7231-28-6135, Fax: +49-7231-28-6130

URL: <http://www.hs-pforzheim.de/iaf>



Inhalt

Ziele des Projekts und Forschungsmethodik	1
Teil I: Wissenschaftliche Grundlagen	5
1 Geeigneter wissenschaftstheoretischer Ansatz	6
1.1 Grundlagenwissenschaften und angewandte Wissenschaften	6
1.2 Wissenschaftlicher Ansatz für EFAS.....	8
2 Das neue St. Galler Management-Modell.....	11
2.1 Überblick über das neue St. Galler Management-Modell	11
2.2 Wandel als Wechselspiel zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen	13
3 Organisation und organisationaler Wandel	16
3.1 Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion und soziale Strukturen.....	16
3.2 Routinisierung und Wandel unternehmerischen Handelns	18
4 Das Konzept integriertes Management	21
4.1 Überblick über das Konzept integriertes Management.....	21
4.2 Dimensionierungen der Unternehmenskomponenten	23
4.2.1 Unternehmensphilosophie	23
4.2.2 Unternehmenspolitik	23
4.2.3 Unternehmensverfassung	24
4.2.4 Unternehmenskultur	25
4.2.5 Strategische Programme	25
4.2.6 Organisationsstruktur.....	26
4.2.7 Managementsysteme.....	26
4.2.8 Strategisches Problemverhalten.....	27
4.3 Integration der Management-Komponenten	27
Teil II: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM.....	29
5 Potenzielle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse.....	30
5.1 Externe Einflussfaktoren auf ein ESSM	30
5.1.1 Einflüsse aus den Umweltsphären des Unternehmens.....	30
5.1.2 Einflüsse von Seiten der Anspruchsgruppen	30
5.2 Interne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM.....	32
5.2.1 Ordnungsmomente als interne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse	32
5.2.2 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in den Strategien, Strukturen und Kulturen	33
5.2.3 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Wandelfähigkeit von Unternehmen	33
5.3 Potenzielle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse als Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung	34

6	Methoden- und Instrumentendefizit des ESSM für KMUs.....	35
6.1	Ansatz zur Systematisierung der Methoden und Instrumente	35
6.2	Methoden und Instrumente zur Beschreibung von Stoffstromsystemen.....	36
6.2.1	Erhebung von Stoffstromdaten	36
6.2.2	Stoff- und Energiebilanzen.....	36
6.2.3	Buchhalterische Bilanzierung.....	37
6.2.4	Fließbilder und Sankeydiagramme.....	37
6.2.5	Pinchmethode.....	38
6.3	Methoden und Instrumente zur Erklärung von Stoffstromsystemen	39
6.3.1	Statische Modelle.....	39
6.3.2	Dynamische Modelle.....	40
6.3.3	Stoffstromnetze	40
6.4	Methoden und Instrumente zur Bewertung von Stoffstromsystemen.....	40
6.4.1	Methoden zur ökologischen Bewertung.....	41
6.4.2	Methoden zur ökonomischen Bewertung	41
6.5	Methoden und Instrumente zur Optimierung von Stoffstromsystemen	42
6.6	Kritische Würdigung hinsichtlich der Anwendbarkeit in KMUs.....	42
6.6.1	Komplexität der Instrumente und Methoden	42
6.6.2	Fehlende Nähe zur betrieblicher Praxis bzw. betrieblichen Instrumenten	42
6.6.3	Hoher Neuheitsgrad bzw. Konkurrenz zu bekannten Darstellungsformen	42
6.7	Schlussfolgerungen und Ausblick auf weitere Entwicklungen	42
7	Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM.....	44
7.1	Unternehmenspolitik	44
7.1.1	Verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik	45
7.1.2	Opportunistische Unternehmenspolitik	45
7.1.3	Das Überleben sichernde Unternehmenspolitik	46
7.2	Unternehmensstrategien	46
7.2.1	Leistungsführerschaft.....	46
7.2.2	Kostenführerschaft	47
7.2.3	Keine klare Strategie	47
7.3	Unternehmensstruktur.....	47
7.3.1	Flexible Unternehmensstruktur.....	48
7.3.2	Starre Unternehmensstruktur.....	48
7.3.3	Unorganisierte Unternehmensstruktur	49
7.4	Unternehmenskultur.....	49
7.4.1	Verantwortungsbewusste Unternehmenskultur	50
7.4.2	Opportunistische Unternehmenskultur.....	50
7.4.3	Desorientierte Unternehmenskultur	51

7.4.4	Veränderungsbereite Unternehmenskultur	51
7.4.5	Änderungsfeindliche Unternehmenskultur	52
7.5	Ansatzpunkte zur Beseitigung unternehmensinterner Hemmnisse	52
Teil III:	Gezielte Struktur- und Kulturveränderung	55
8	Methoden und Ansätze zur Strukturverbesserung.....	56
8.1	Ansätze zur Prozessoptimierung	56
8.2	Ansätze westlicher Prägung.....	58
8.2.1	Business Process Reengineering (BPR).....	58
8.2.2	Business Reengineering (BR).....	59
8.2.3	Total Quality Management (TQM).....	61
8.3	Ansätze japanischer Prägung	66
8.3.1	Kaizen	66
8.3.2	Lean Management (LM).....	69
8.4	Vergleich der Ansätze	72
9	Methoden und Ansätze zur Kulturverbesserung.....	74
9.1	Das Konzept der Unternehmenskultur	74
9.1.1	Der Begriff der Unternehmenskultur	74
9.1.2	Ansatzpunkte zur Gestaltung der Unternehmenskultur.....	74
9.1.3	Analyse von Unternehmenskulturen.....	77
9.1.4	Erfassung von Unternehmenskulturen.....	79
9.2	Instrumente zur Entwicklung von Unternehmenskulturen	80
9.2.1	Mitarbeiterbefragung.....	80
9.2.2	Mitarbeitermotivation	80
9.2.3	Das „offene Büro“	80
9.2.4	Mitarbeitergespräch.....	81
9.2.5	Gruppendiskussionen	81
9.2.6	Moderation.....	82
9.2.7	Rollenspiele/Simulationen	82
9.2.8	Gruppendynamische Spiele.....	83
9.2.9	Teambuilding.....	83
Teil IV:	Beratungskonzept für ein erfolgreiches ESSM	85
10	Unternehmenstypen	86
10.1	Agil-proaktives Unternehmen	86
10.1.1	Charakteristika.....	86
10.1.2	Situationsanalyse	88
10.2	Defensiv-harmonisches Unternehmen.....	88
10.2.1	Charakteristika.....	88

10.2.2	Situationsanalyse	90
10.3	Innovativ-ausbeuterisches Unternehmen.....	91
10.3.1	Unternehmenscharakteristika.....	91
10.3.2	Situationsanalyse	92
10.4	Stagnierendes Unternehmen	93
10.4.1	Charakteristika.....	93
10.4.2	Situationsanalyse	94
10.5	Kopflohes Unternehmen	95
10.5.1	Charakteristika.....	95
10.5.2	Situationsanalyse	96
11	Entwicklungspotenziale der Unternehmenstypen	97
11.1	Problemerkfassung.....	97
11.2	Notwendige Veränderungen.....	98
11.2.1	Herausforderungen agil-proaktiver Unternehmen	99
11.2.2	Herausforderungen defensiv-harmonischer Unternehmen.....	99
11.2.3	Herausforderungen innovativ-ausbeuterischer Unternehmen	99
11.2.4	Herausforderungen stagnierender Unternehmen	100
11.2.5	Herausforderungen kopfloser Unternehmen	101
12	Werkzeugkasten für ein effektives ESSM	103
12.1	Methoden und Instrumente für agil-proaktive Unternehmen	103
12.2	Methoden und Instrumente für harmonisch-defensive Unternehmen	103
12.3	Methoden und Instrumente für innovativ-ausbeuterische Unternehmen.....	105
12.4	Methoden und Instrumente für stagnierende Unternehmen	106
12.5	Methoden und Instrumente für kopflose Unternehmen	108
13	Fazit.....	110
Anhang	111
Fragebogen	112
Literaturverzeichnis	124

Darstellungsverzeichnis

Darst. 3.1: Das neue St. Galler Management-Modell im Überblick	11
Darst. 3.2: Zirkulärer Zusammenhang zwischen Ordnungsmomenten und Handlungen	14
Darst. 4.1: Zusammenhang zwischen Wirklichkeitskonstruktion und Strukturen	16
Darst. 5.1: Das Konzept integriertes Management	22
Darst. 6.1: Ordnungsmomente als interne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ESSM	32
Darst. 7.1: Idealisierter Ablauf einer Energie- und Stoffstromanalyse	36
Darst. 7.2: Abbildung eines Stoffstromsystems über eine Input-Output-Bilanz	37
Darst. 7.3: Qualitative Abbildung von Stoff- und Energieströmen in einem Fließbild.....	37
Darst. 7.4: Qualitativ-quantitative Abbildung von Stoff- und Energieströmen in einem Fließbild.....	38
Darst. 7.5: Abbildung von Stoff- und Energieströmen als Sankey-Diagramm	38
Darst. 7.6: Darstellung einer Wärmebilanz mit der Pinch-Methode.....	39
Darst. 8.1: Interne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Überblick.....	44
Darst. 8.2: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Unternehmenspolitik	45
Darst. 8.3: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Unternehmensstrategie	46
Darst. 8.4: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Unternehmensstruktur.....	47
Darst. 8.5: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Unternehmenskultur.....	50
Darst. 9.1: Ansätze der Prozessoptimierung im Überblick	57
Darst. 9.2: Das Business Process Reengineering im Überblick	59
Darst. 9.3: Das Business Reengineering im Überblick.....	60
Darst. 9.4: Entwicklung des TQM-Konzeptes.....	62
Darst. 9.5: Das Total Quality Management im Überblick	62
Darst. 9.6: Bestandteile des Kaizen	66
Darst. 9.7: Das Kaizen im Überblick	67
Darst. 9.8: Schnittstellen zwischen Kaizen und TQM	69
Darst. 9.9: Das Lean Management im Überblick.....	70
Darst. 9.10: Vergleich der Ansätze zur Prozessoptimierung	73
Darst. 10.1: Kultur nach Deal und Kennedy	78

Darst. 10.2: Das Kulturnetz nach Johnson.....	79
Darst. 11.1: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines agil-proaktiven Unternehmens	87
Darst. 11.2: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines defensiv-harmonischen Unternehmens.....	90
Darst. 11.3: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines innovativ-ausbeuterischen Unternehmens	92
Darst. 11.4: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines stagnierenden Unternehmens	94
Darst. 11.5: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines kopflosen Unternehmens	96
Darst. 12.1: Entwicklungspotenziale der Unternehmenstypen	97

Abkürzungsverzeichnis

BPR	Business Process Reengineering
BR	Business Reengineering
CML	Centrum voor Milieukunde Universität Leiden
EFAS	Erfolgsfaktoren für betriebliches Energie- und Stoffstrommanagement
ESSM	Energie- und Stoffstrommanagement
KMU	Kleines und mittelständisches Unternehmen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LCA	Life Cycle Analysis
LM	Lean Management
TQM	Total Quality Management
UBA	Umweltbundesamt

Ziele des Projekts und Forschungsmethodik

Ein Energie- und Stoffstrommanagement (ESSM) kann in Unternehmen der produzierenden Wirtschaft oft beträchtliche Einsparpotenziale für die Verwendung ökologischer Ressourcen und damit auch für erhebliche Kosten im Unternehmen aufdecken.¹ Verschiedene Projekte in der Vergangenheit, an denen auch das Institut für Angewandte Forschung der Hochschule Pforzheim als Berater beteiligt war, haben dies bestätigt. Allerdings wurde auch deutlich, dass vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) oftmals nicht in der Lage sind, diese aufgedeckten Einsparpotenziale zu realisieren. Damit bleiben für diese Unternehmen wesentliche Möglichkeiten ungenutzt, sich im zumeist harten Wettbewerb gegen große internationale Unternehmen zu behaupten. Da KMUs ein wesentliches Standbein der Wirtschaft auch in Bezug auf die Schaffung von Arbeitsplätzen sind, ist diese Problematik auch regionalpolitisch von großer Bedeutung.

An diesen Ausgangspunkt knüpfte das Projekt EFAS (Erfolgsfaktoren für betriebliches Energie- und Stoffstrommanagement) an, das das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg für die Jahre 2005 und 2006 förderte. Zentrale Fragestellung des Projekts war es herauszufinden, was zentrale Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für eine erfolgreiche Durchführung von ESSM-Projekten in KMUs sind und welche Methoden und Konzepte Manager und externe Berater angesichts dessen anwenden können, um die Erfolgchancen für ESSM und damit die Realisierung wesentlicher Erfolgspotenziale zu verbessern.

Ein ESSM-Projekt wird dann als erfolgreich angesehen, wenn relevante kurzfristige oder langfristige Kosteneinsparpotenziale, wie sie z.B. von externen Beratern oder internem Personal identifiziert werden, auch tatsächlich realisiert werden. Angesichts dessen, dass Unternehmen in einer globalisierten Marktwirtschaft unter hartem Konkurrenzdruck stehen, würde man vermuten, dass das Management relevante Einsparpotenziale quasi „automatisch“ realisieren müsste. Praktische Erfahrungen zeigen jedoch, dass dies im Unternehmensalltag, vor allem bei KMUs, oft nicht der Fall ist. Umso spannender sind die folgenden zentralen Fragen: Welche Gründe gibt es, dass manche Unternehmen in der Lage sind, diese Einsparpotenziale zu realisieren und diese Chance, ihre Wettbewerbsstellung zu verbessern, zu nutzen und andere nicht? Mit anderen Worten: Was sind relevante Erfolgsfaktoren bzw. Hemmnisse für die erfolgreiche Durchführung von ESSM-Projekten?

Als Erfolgsfaktoren für ein ESSM sollen im Folgenden bestimmte Einflussfaktoren gefasst werden, bei deren Vorliegen sich die Erfolgchancen für ESSM-Projekte (wesentlich) verbessern. Analog dazu sind Hemmnisse Einflussfaktoren, bei deren Vorliegen sich die Erfolgchancen für ESSM-Projekte (wesentlich) verschlechtern. Diese Einflussfaktoren können grundsätzlich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens liegen.

Eine weitere spannende Frage, die sich im Anschluss daran stellt: Welche Methoden und Konzepte können dazu beitragen, dass die Hemmnisse für ESSM-Projekte, die letztlich auch die Existenz des Unternehmens gefährden, beseitigt bzw. abgemildert werden können? Dabei sind vor allem diejenigen Hemmnisse von besonderem Interesse, die innerhalb des Unternehmens liegen, weil diese durch das Unternehmen selber, u.U. mit Hilfe externer Berater, (mehr oder weniger einfach) beseitigt werden können.

Das Ziel des Projekts war es, verantwortlichen Managern der betroffenen KMUs und externen Beratern eine Hilfestellung zu geben, die spezifischen Hemmnisse und Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen aufzudecken und angesichts dessen Methoden und Konzepte für die Verbesserung der Erfolgchancen für ein ESSM an die Hand zu bekommen.

Die geschilderten Forschungsfragen wurden mit den folgenden Forschungsmethodiken bearbeitet: Zunächst galt es, relevante Variablen, d.h. potenzielle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse, auszuwählen. Dazu wurde ein geeigneter *theoretischer Bezugsrahmen* benötigt. Dieser erlaubt es, die externen Rahmenbedingungen von Unternehmen sowie die internen Faktoren, insbesondere die relevanten Managementaufgaben, begrifflich zu fassen und in Bezug zueinander zu setzen. Denn bevor tatsächlich relevante Erfolgsfaktoren und Hemmnisse ermittelt werden können, bedarf es – aus einer konstruktivistischen Sicht heraus – zunächst eines Bildes bzw. begrifflichen Rahmens darüber, was ein Unternehmen ist, was dessen Rahmenbedingungen sind und welche

¹ Siehe z.B. Arthur D. Little/Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung/Wuppertal-Institut (2005).

Aufgaben sich daraus für das Management ergeben. Als geeigneter Bezugsrahmen wurde das St. Galler Management-Modell als ein ganzheitliches und anwendungsorientiertes Management-Modell² identifiziert. Eine Begründung für diese Wahl und eine kurze Darstellung des Modells erfolgt im ersten Teil des vorliegenden Berichts.

Im zweiten Teil werden die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM dargestellt. Dazu wurden zunächst aus diesem umfassenden Bezugsrahmen des St. Galler Management-Modells heraus und basierend auf den langjährigen Erfahrungen der Projektbearbeiter mit ESSM-Projekten bestimmte Komponenten des Unternehmensumfeldes sowie des Unternehmens, insbesondere bestimmte Aufgaben des Managements, als *potenzielle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse* benannt, die bei einem ESSM grundsätzlich eine Rolle spielen können (vgl. Kapitel 6). Dabei wurde bewusst ein sehr breiter Rahmen gewählt, der sämtliche Komponenten des ganzheitlichen Management-Modells umfasst und diese auf die Fragestellung des ESSM bezieht, um den Fokus für relevante Erfolgsfaktoren und Hemmnisse nicht vorschnell einzuengen.

Basierend auf diesen potenziellen Einflussfaktoren wurden schließlich mit Hilfe *explorativer Fallstudien* konkrete Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ESSM-Projekte identifiziert. Die empirische Basis hierfür lieferten insgesamt 26 in den letzten Jahren durchgeführte ESSM-Projekte. 16 dieser ESSM-Projekte wurden von der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (LfU) im Rahmen eines umweltpolitischen Förderschwerpunkts zum Thema ESSM in Baden-Württemberg gefördert. Die Erfahrungen aus diesen Projekten waren zwar insgesamt positiv, allerdings entwickelten diese Pilotprojekte keine Zugkraft für andere produzierende Unternehmen, aus eigener Kraft ähnliche Untersuchungen durchzuführen.³ In einem weiteren Projekt der LfU wurde bei 10 KMUs durch eine Konvoi-Beratung versucht, für das ESSM eine größere Breitenwirkung zu erzielen. Hier trat die IHK Südlicher Oberrhein in Freiburg als Multiplikator auf, das Institut für Angewandte Forschung der Hochschule Pforzheim (IAF) war als Berater mit eingebunden. Auch hier waren die Erfahrungen insgesamt positiv – es konnten in vielen Fällen deutliche Einsparpotenziale identifiziert werden.

Allerdings stellte sich bei den Unternehmen, in denen im Rahmen dieser ESSM-Projekte relevante Einsparpotenziale identifiziert werden konnten, die Frage: Wurden diese tatsächlich realisiert? Wenn ja: Welche zentralen Erfolgsfaktoren haben dies ermöglicht? Wenn nein: Welche Hemmnisse standen einer Realisierung im Wege? Um diese Fragen genauer beantworten zu können, wurden aus diesen explorativen Fallstudien Hypothesen erarbeitet, die bestimmte externe Faktoren und bestimmte Unternehmensmerkmale als Erfolgsfaktoren bzw. Hemmnisse für ESSM-Projekte benennen. Hierfür wurden zunächst bei drei Unternehmen aus der Konvoi-Beratung Tiefeninterviews sowohl der Berater als auch der an den Projekten beteiligten Personen aus den Unternehmen durchgeführt. Um diese Befragungen zu systematisieren, wurde vorab ein umfassender *Fragebogen* konzipiert, der die potenziell relevanten Komponenten für ESSM-Projekte systematisch zu erfassen half (vgl. Anhang).

Auf Basis dieser Befragungen wurden erste Hypothesen aufgestellt, die anschließend mit Hilfe der Fallstudien der anderen 23 ESSM-Projekte, basierend auf den vorliegenden Erfahrungsberichten, gegebenenfalls ergänzt um einzelne Interviews, geprüft und überarbeitet wurden. Diese Hypothesen benennen konkrete relevante *Erfolgsfaktoren und Hemmnissen* für eine erfolgreiche Durchführung von ESSM-Projekten. Hierfür beschreiben sie zunächst unterschiedliche *Ausprägungen* der potenziellen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse, wie sie anhand des empirischen Material sowie der Ausprägungen, wie sie das „Konzept integriertes Management“ von Bleicher (1999) schildert (vgl. Kapitel 5), erarbeitet wurden. Anschließend weisen die Hypothesen bestimmten Ausprägungen potenzieller Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eine relevante Wirkung auf den Erfolg bzw. Misserfolg von ESSM-Projekten zu. Im Zuge dessen konnten als relevante Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein effektives ESSM bei KMUs ein Methoden- und Instrumentendefizit (vgl. Kapitel 7) sowie vor allem verschiedene unternehmensinterne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse (vgl. Kapitel 8) diagnostiziert werden.

Während das Methoden- und Instrumentendefizit auf allgemeinen Forschungsbedarf hinweist, sind KMUs gefordert, ihre internen Hemmnisse, die sie nicht nur an einer erfolgreichen Nutzung des ESSM hindern, sondern insgesamt einem langfristigen Unternehmenserfolg im Wege stehen, aktiv zu beseitigen. Da diese Hemmnisse vor allem in den Unternehmensstrukturen und -kulturen zu finden sind, wurde im Rahmen des EFAS-Projekts nach praxisbewährten Methoden und Konzepten geforscht, mit denen Unternehmen gezielt

² Dem Forschungsprojekt wurde das „neue St. Galler Management-Modell“ von Rüegg-Stürm (2002), ergänzt um dessen Vorgänger-Modell, das situative „Konzept integriertes Management“ von Bleicher (1999), zugrunde gelegt.

³ Siehe LfU (2004a).

ihre Strukturen und Kulturen verbessern können. Diejenigen Ansätze, die für die vorliegende Fragestellung als geeignet erscheinen, werden im dritten Teil des vorliegenden Berichts kurz vorgestellt (Kapitel 9 und 10).

Der vierte und letzte Teil umfasst schließlich das Beratungskonzept für ein erfolgreiches ESSM. Hierfür wurden zunächst die unternehmensinternen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein erfolgreiches ESSM, basierend auf die empirischen Untersuchungen und angelehnt wiederum an das „Konzept integriertes Management“ von Bleicher (1999), zu verschiedenen *Unternehmenskategorien* gebündelt, die sich durch „typische“ Problematiken bzgl. der erfolgreichen Durchführung von ESSM-Projekten auszeichnen (vgl. Kapitel 11).

Daraufhin wurden auf der Basis von Literaturrecherchen und Experteninterviews Hypothesen aufgestellt, die angesichts der unterschiedlichen Unternehmenstypen spezifische und konkrete *Handlungsempfehlungen* für eine Verbesserung der Unternehmenssituation und insbesondere der Voraussetzungen für ein erfolgreiches ESSM erteilen (vgl. Kapitel 12). Für die Beantwortung der abschließenden Frage dieses Berichts, wie diese Handlungsempfehlungen realisiert werden können, wurde den Unternehmenstypen schließlich die Anwendung spezifischer Methoden und Konzepte aus dem Methodenpool des dritten Teils zugeordnet. Mit diesem *Werkzeugkasten* wird Praktikern eine Hilfestellung dafür gegeben, wie sie konkret die Erfolgchancen von ESSM-Projekten angesichts der spezifischen Problematiken in ihrem Unternehmen verbessern können (Kapitel 13).

Teil I: Wissenschaftliche Grundlagen

1 Geeigneter wissenschaftstheoretischer Ansatz

Als Grundlage für die Bearbeitung des Forschungsprojekts wurde zunächst ein wissenschaftlicher Ansatz ausgewählt, der der Empirie und der Thesenbildung zugrunde gelegt werden konnte. Gewählt wurden die Ansätze der St. Galler Management-Lehre⁴, die sich selber in den Bereich der so genannten „angewandten Wissenschaft“, in Abgrenzung zur „Grundlagenforschung“, einordnen⁵.

Dieses Vorgehen ist sicherlich nicht unumstritten. Erstens wird in der wissenschaftstheoretischen Diskussion i.a. davon ausgegangen, dass zur Wahrung der Wertefreiheit von Forschung im Rahmen eines induktiven Schlusses die Theorie der Empirie folgt und sie nicht bereits zur Voraussetzung haben darf.⁶ Nach dieser Auffassung gehen Tatsachen, die sorgfältig und unvoreingenommen beobachtet werden können und sollen, der Theorie voraus und sind von ihr unabhängig.⁷ Zweitens wird von vielen Vertretern der Grundlagenforschung die Berechtigung der angewandten Forschung in Frage gestellt und oftmals als bloße Anwendung von Theorie bezeichnet.⁸ Zu diesen beiden potenziellen Einwänden gegen die Theoriewahl, wie sie dem EFAS-Projekt zugrunde liegt, nimmt das vorliegende Kapitel Stellung.

Im Folgenden werden zunächst die Unterschiede zwischen den Grundlagenwissenschaften und den angewandten Wissenschaften herausgestellt und für die Existenzberechtigung der letzteren als eigene Wissenschaft argumentiert. Anschließend wird begründet, warum für die Bearbeitung des EFAS-Projekts ein Modell aus den angewandten Wissenschaften als geeignet angesehen wird. Im Zuge dessen wird dargelegt, warum es aus einer konstruktivistischen Sichtweise heraus notwendig ist, das gewählte Modell bereits der Empirie zugrunde zu legen.

1.1 Grundlagenwissenschaften und angewandte Wissenschaften

Das St. Galler Management-Modell beruft sich auf einen bestimmten Wissenschaftsbegriff – den einer angewandten Wissenschaft – wie er z.B. von H. Ulrich (1984, S. 168ff.) beschrieben wird. H. Ulrich unterscheidet dabei die beiden wissenschaftlichen Bereiche der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung.

Nach H. Ulrich (1984, S. 169ff.) wird Wissenschaft in der wissenschaftstheoretischen Literatur in der Regel mit Grundlagenforschung gleichgesetzt. Sie dient dem Aufstellen von Hypothesen, d.h. empirisch gehaltenen Wenn-dann-Aussagen. Von einem Modell wird gesprochen, wenn mehrere zusammenhängende Hypothesen zu einem System zusammengefasst werden, von Theorien, wenn Modelle zusammengefasst werden, die bestimmte Gemeinsamkeiten aufweisen. Der Zweck dieser Forschung ist es, Erklärungs- und Prognosemodelle aufzustellen, mit dem Ziel des Wissensfortschritts. Eine Anwendungsmöglichkeit kann dabei gegeben sein, Wissenschaft kann aber auch quasi als Selbstzweck durchgeführt werden.⁹

Empirisch gehaltvolle Wenn-Dann-Aussagen über reale, hoch komplexe Systeme können jedoch nur getroffen werden, wenn diese wie einfache Systeme behandelt werden. Modelle der Grundlagenwissenschaften enthalten nur relativ wenig Elemente und Beziehungen, während die in der realen Welt bestehenden Einflüsse aller restlichen Variablen per Ceteris-paribus-Klausel ausgeblendet werden. In Folge dessen können diese Modelle, so kritisiert H. Ulrich (1984, S. 177f.), genau genommen nicht mehr empirisch überprüft werden.

Allerdings können die Modelle der Grundlagenforschung in einer eher pragmatischen Herangehensweise statistisch getestet und weitgehende Korrelationen als ausreichend angesehen werden. Der Wissenschaftler

⁴ Dem Forschungsprojekt wurde das „neue St. Galler Management-Modell“ von Rüegg-Stürm (2002), ergänzt um dessen Vorgänger-Modell, das „Konzept integriertes Management“ von Bleicher (1999), zugrunde gelegt. Einen Überblick über die Entwicklung der Ansätze der St. Galler Management-Lehre findet sich in Spicker (2004).

⁵ Siehe hierzu Ulrich, H. (1984), 4. Kapitel, S. 168ff.

⁶ Siehe z.B. Davies (1968), S. 8, oder Anthony (1948), S. 145. Diese Auffassung wurde von den sog. Empiristen und Positivisten zu formalisieren versucht, vgl. hierzu Behrens (1993), Sp. 4763ff., oder Chalmers (2001), S. 7.

⁷ Vgl. Chalmers (2001), S. 7.

⁸ Vgl. Ulrich, H. (1984), S. 169f.

⁹ Vgl. Fülbier (2004), S. 267 und 270.

kann zwar inoffiziell keine Garantien dafür geben, dass in der Praxis unter bestimmten wohl definierten Umständen tatsächlich auch das vorhergesagte Ergebnis eintreten wird. Er kann lediglich behaupten, dass die Wahrscheinlichkeit dafür relativ groß ist, freilich unter der Voraussetzung, dass andere, in den Modellen ausgeblendete Variablen keinen wesentlichen Einfluss ausüben.

Damit sieht H. Ulrich (1984, S. 178) jedoch die Praxisrelevanz der Grundlagenforschung stark eingeschränkt: Prognose- und Gestaltungsmodelle der Grundlagenforschung können seiner Meinung nach für komplexe Problemstellungen nicht mehr zurate gezogen werden. Denn aus Modellen, die von einfachen Systemen ausgehen, kann man letztlich keine Empfehlungen für ein vernünftiges Handeln in komplexen Systemen, mit denen sich die Praxis oftmals konfrontiert sieht, ableiten.

Daher hat nach H. Ulrich (1984, S. 174ff.) die Angewandte Forschung eine eigene Existenzberechtigung: Sie zielt darauf ab, *Gestaltungsmodelle* für eine erst zu schaffende Realität aufzustellen. Dabei schließt sie hermeneutische Vorstellungen über das Verstehen menschlicher Phänomene mit ein. Eine empirische Überprüfbarkeit der Aussagen solcher Modelle ist zwar ebenfalls nicht möglich, da es um eine Realität geht, die erst noch zu schaffen ist. Was hingegen ex post überprüft werden könne, sei die *praktische Anwendbarkeit* des Modells. Daran sei schließlich die Güte dieser Modelle zu messen.¹⁰

Die erfolgreiche Anwendung von Gestaltungsmodellen zu überprüfen bedeutet jedoch nichts anderes, als dass folgende empirisch gehaltvolle These aufgestellt und empirisch getestet wird: Wenn das Modell in bestimmten Fällen angewandt wird, dann stellt sich ein bestimmtes (gewünschtes) Ergebnis ein. Wenn diese Überprüfung aber möglich ist, ist dann nicht gleichzeitig auch das Kriterium für eine empirische Überprüfbarkeit im Sinne der Grundlagenwissenschaften erfüllt?

Erfolgreiche Anwendungen weisen darauf hin, dass das Modell bzw. dessen Aussagen wahr sein könnten (im Sinne eines Erklärungsmodells), und dass eine erneute Anwendung unter den gleichen Umständen vermutlich ebenfalls erfolgreich wäre (im Sinne eines Prognosemodells). Beides kann nach Popper (1989) so lange vermutet werden, bis ein einziges Gegenbeispiel gefunden ist. Damit qualifizieren sich jedoch die von H. Ulrich beschriebenen Gestaltungsmodelle der Angewandten Wissenschaften für die Grundlagenwissenschaften. Die Trennung zwischen angewandter Forschung und Grundlagenforschung, wie sie H. Ulrich aufstellt, kann damit jedoch nicht mehr aufrecht erhalten werden, da es sich bei diesen sog. Gestaltungsmodellen implizit um Erklärungs- und Prognosemodelle handelt.

Gibt es dann noch eine eigenständige angewandte Wissenschaft? Wenn ja: Welche Art von Modellen liefert sie und welche Ansprüche können noch an sie gestellt werden? In welchen Fällen, wenn überhaupt, hat sie noch eine Existenzberechtigung, welchen Nutzen haben ihre Modelle dann noch für die Praxis?

Unseres Erachtens handelt es sich bei den Modellen der St. Galler Management-Lehre nicht um Gestaltungsmodelle sondern um *Verstehensmodelle*. Damit unterscheiden sie sich wesentlich von den Modellen der Grundlagenforschung und weisen gleichzeitig sehr wohl eine Existenzberechtigung auf. Die St. Galler Management-Modelle geben keine eindeutigen Handlungsanweisungen („Wenn eine bestimmte Situation A vorliegt, führt die Handlung B zum Erfolg C.“). Damit kann ein bestimmtes Ergebnis, z.B. die Lösung eines Problems im Unternehmen, auch nicht eindeutig auf die Anwendung dieser Modelle zurückgeführt werden.

Modelle aus beiden Wissenschaftsbereichen – der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung – vereinfachen die Realität (dies impliziert bereits die Definition des Wortes „Modell“), allerdings auf anderer Basis: sie wählen andere Realitätsausschnitte und treffen aufgrund dessen unterschiedliche Arten von Aussagen.

Modelle aus den Grundlagenwissenschaften wählen relativ enge Realitätsausschnitte. Damit ist die Art der Vereinfachungen eine andere: Es werden, wie bereits beschrieben, nur wenige Parameter betrachtet und andere Parameter, die auch einen Einfluss auf das Ergebnis haben, per ceteris paribus-Annahme ausgeblendet. Geht es um Entscheidungen, die nur wenige Dimensionen und einen engen Realitätsausschnitt umfassen, wie z.B. Investitionsentscheidungen, dann sind Modelle aus den Grundlagenwissenschaften der Betriebswirtschaftslehre, z.B. Investitionsmodelle, durchaus für die praktische Anwendung geeignet und haben sich bewährt.

¹⁰ Daran wird vielfach Kritik geübt: Auch die Modelle aus der sog. Grundlagenforschung hätten sich in der Praxis bewährt, ein verhaltenswissenschaftlicher bzw. soziologischer Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre sei daher nicht nötig. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft sei bewusst eine ökonomische, eindimensionale Disziplin. Vgl. Albach (1985), S. 30.

Es gibt jedoch viele komplexe Problemstellungen, bei deren Beantwortung die Grundlagenforschung an ihre Grenzen stößt, d.h. in denen die Modelle der Grundlagenwissenschaft keine Erklärungen, Prognosen oder eindeutige Gestaltungsempfehlungen liefern können. Die Vereinfachungen auf Basis der *ceteris paribus*-Annahmen liefern hier keine nützlichen Aussagen mehr, da sie nicht mehr – auch nicht mit großer Wahrscheinlichkeit – auf die reale Situation übertragen werden können.

Hier haben schließlich die Modelle der angewandten Forschung eine Existenzberechtigung. Sie betrachten einen eher weit reichenden Realitätsausschnitt und nehmen in der Regel eine mehrdimensionale, interdisziplinäre Perspektive ein. Damit ist auch die Art und Weise eine andere, wie von der Realität abstrahiert wird, d.h. wie vereinfacht wird und welche Annahmen hierfür getroffen werden: In systemtheoretischen, ganzheitlichen Modellen wie den St. Galler Management-Modellen wird angenommen, dass sich die Systemelemente in Unternehmenssystemen i.a., d.h. nicht mit Sicherheit, an bestimmte *Verhaltensregeln* halten, die das tatsächliche Verhalten gegenüber dem theoretisch möglichen stark einschränken. Zudem wird nicht jedes Verhalten in einem bestimmten Zusammenhang als wichtig gewertet, so dass Vereinfachungen auch auf der Basis der Unterscheidung von wichtigem und unwichtigem Verhalten getroffen werden.

Geht es in der Praxis nun darum, Entscheidungen zu fällen, die mehrdimensionalen Charakter haben und einen weiten Realitätsausschnitt umfassen, dann sind die angewandten Wissenschaften hier vermutlich eher in der Lage, adäquates Wissen für solche Situationen bereitzustellen. Solche komplexen Fragestellungen werden vermutlich vor allem auf den höheren Management-Ebenen auftauchen, da hier zumeist normative und strategische und damit komplexe Entscheidungen gefällt werden, die in aller Regel einen langfristigen und interdisziplinären Blick erfordern.

Die Art von Wissen, die Modelle der angewandten Forschung hier bereitstellen, unterscheidet sich jedoch wesentlich von denen der Grundlagenwissenschaften: Im Sinne von *Verstehensmodellen* können sie allenfalls grundsätzliche „Tendenzen“ und Zusammenhänge aufzeigen, um Entscheidungsträgern zu helfen, bestimmte Situationen besser zu *verstehen* bzw. einzuordnen. Sie können nicht erklären oder bestimmte zukünftige Ereignisse prognostizieren, sondern ein gewisses *Verständnis für wichtige Zusammenhänge* liefern. Dies impliziert bereits die Grundannahme, die diesen Modellen zugrunde liegt: dass die Realität komplex ist.

Letztlich liefern beide Arten von Wissenschaft – die Grundlagenwissenschaft und die angewandte Wissenschaft – nützliches Wissen für unternehmerisches Handeln in der Praxis. Wann welche Modelle sinnvollerweise anzuwenden sind, hängt ab von der praktischen Fragestellung, für deren Lösung wissenschaftliches Wissen benötigt wird.

1.2 Wissenschaftlicher Ansatz für EFAS

Für eine Fragestellung, wie sie in dieser Arbeit im Mittelpunkt steht, nämlich was relevante Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für *ESSM-Projekte* sind, scheinen die Modelle der St. Galler Management-Lehre aus dem Bereich der angewandten Wissenschaften gut geeignet zu sein. Denn es handelt sich dabei um eine mehrdimensionale, interdisziplinäre Fragestellung: Es geht um wirtschaftliche und ökologische Zusammenhänge, und Erfolgsfaktoren und Hemmnisse können im Unternehmen (z.B. den Organisationsstrukturen, dem Stand der Technik, den verwendeten Informationssystemen, der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur, der aktuellen finanziellen Situation des Unternehmens etc.) oder außerhalb des Unternehmens (z.B. in der Gesetzgebung oder dem Einfluss bestimmter Anspruchsgruppen) liegen. Damit wird deutlich, dass der Fragestellung Modelle aus den Grundlagenwissenschaften mit eher engem Fokus nicht gerecht würden.

Das „neue St. Galler Management-Modell“¹¹ als aktuellstes Modell der St. Galler Management-Lehre, auf das sich das Forschungsprojekt EFAS weitgehend stützt, liefert einen integralen Bezugsrahmen, der es erlaubt, komplexe Probleme in ihrem mehrdimensionalen Gesamtzusammenhang zu sehen und wirksam zu bearbeiten. Es zeigt generische Entscheidungsfelder des Managements auf, ohne dann jedoch fertige Lösungen für praktische Probleme zu liefern zu können. Aufgrund seines breiten Fokusses und weil sich das St. Galler Modell bereits für vergangene Forschungsprojekte als theoretische Grundlage bewährt hat¹², wird im Folgenden auf dieses Modell zurückgegriffen.

¹¹ Vgl. Rüegg-Stürm (2002).

¹² Siehe Schwegler (2003), Schwegler/König (2003) sowie Schwegler/Schmidt (2003a und b).

Die Ergebnisse des EFAS-Projekts können folglich ebenfalls keine eindeutigen Wenn-dann-Aussagen im Sinne von Erklärungs- und Prognosemodellen und damit eindeutige Gestaltungsanweisungen liefern, sondern zunächst nur ein gewisses Verständnis für die Problematik und die vielfältigen Zusammenhänge schaffen. Die Empfehlungen für die Anwendung von Konzepten und Methoden, die ein zentrales Ergebnis des Projekts sind (vgl. Kapitel 13), können demnach keine Erfolgsgarantien liefern. Das Management bzw. externe Berater müssen zunächst ihre unternehmensspezifische Situation angesichts der erarbeiteten Unternehmenskategorien einordnen, was wohl kaum einfach und eindeutig möglich sein wird. Dementsprechend sind diese Empfehlungen vor ihrer Umsetzung vor angesichts des jeweiligen Anwendungszusammenhangs kritisch zu reflektieren.

Eine letzte Frage, die bislang offen geblieben ist und an dieser Stelle zu klären ist, ist die folgende: Welche Stellung nimmt das „neue St. Galler Management-Modell“ im Rahmen des Projekts, insbesondere in Bezug auf die empirische Forschung, ein? Warum ist es nicht nur berechtigt sondern sogar notwendig, wie bereits im Rahmen der gewählten Forschungsmethodologie geschildert, das Modell der empirischen Forschung bereits zugrunde zu legen?

Dem Modell von Rüegg-Stürm (2002) liegt ein konstruktivistisches Realitätsverständnis zugrunde, wonach eine objektive Wahrnehmung der Realität nicht möglich ist. So zeigt z.B. Hanson (1958) in verschiedenen Experimenten, dass selbst die Wahrnehmung eines Bildes oder Gegenstandes nicht rein objektiv ist, sondern durch das Wissen, die Erfahrungen und Erwartungen des Beobachters mit geprägt ist. Damit ist Wahrnehmung grundsätzlich subjektiv. Ein Beobachter muss sich daher angesichts vielfältiger Eindrücke, denen er in einer komplexen Realität ausgesetzt ist, vorab ein bestimmtes Wissen aneignen, damit er die Realität verstehen bzw. ihr einen Sinn geben, sie quasi selber konstruieren kann.¹³

Wenn dies bereits für relativ einfache Bilder der Fall ist, gilt das umso mehr für die Beobachtung der Unternehmensrealität, einem System, in dem viele Menschen und Maschinen unter vielfältigen internen und externen Einflüssen interagieren. So stellt Rüegg-Stürm (2000) für den Bereich des Managements anschaulich dar, dass jede Wahrnehmung und jedes Verständnis der Realität ein Konstruktionsprozess ist, der bereits ein bestimmtes Wissen, eine bestimmte sog. Wirklichkeitsordnung in den Köpfen der Menschen, voraussetzt. Auf Basis dieser subjektiven Wirklichkeitsordnung können überhaupt erst bestimmte Dinge der Realität selektiv wahrgenommen und schließlich interpretiert und eine Realität konstruiert werden.¹⁴

In diesem Sinne liefert das „neue St. Galler Management-Modell“ eine gemeinsame Sprache und einen gemeinsamen Blick und schafft so ein gemeinsames Hintergrundwissen für das Erkennen und Benennen von Herausforderungen und Zusammenhängen, auch für das ESSM. Damit ist das Modell bereits nötig, um die unternehmerische Realität in den Fallstudien im Rahmen des EFAS-Projekts überhaupt wahrnehmen, interpretieren und beschreiben zu können. Dies schildert Rüegg-Stürm (2002, S. 13-16) selber sehr anschaulich in seiner Ausführung bzgl. der Funktion von Modellen, insbesondere des eigenen Modells:

„Als sprachliche, oftmals graphisch unterstützte Konstruktion hilft uns ein Modell, rasch *Wichtiges von weniger Wichtigem* unterscheiden zu können (...)

Ein Modell bildet einen *Orientierungsrahmen*, der logische Verbindungen und gewisse *Wirkungszusammenhänge* zwischen Wichtigem aufzeigt und damit in Situationen hoher Ungewissheit und Mehrdeutigkeit einer raschen Orientierung (im Sinne von ‚sensemaking‘) dient. (...)

Ein Modell dient (...) der *Strukturierung organisationaler Kommunikation*. Es dient insbesondere der *Aufmerksamkeitssteuerung*, indem es die Aufmerksamkeit der Akteure wiederholt auf bestimmte Phänomene lenkt. (...)

Als sprachliche Konstruktion erleichtert ein Modell im gemeinsamen Gebrauch – im Sinne einer gemeinsamen Sprache, eines gemeinsamen Diskurses, einer gemeinsamen Sichtweise der eigenen Führungsarbeit – eine rasche Verständigung. Damit wird die *kollektive Handlungsfähigkeit* einer Organisation gestärkt.

Im Sinne eines neuzeitlichen Sprachverständnisses bildet ein kategoriales Modell die Wirklichkeit (und insbesondere die Umwelt) im Grunde genommen nicht ab, sondern es *erzeugt sie in Prozessen der Sinnkonstitution erst*. Bei der gemeinsamen Bewältigung von Alltagsherausforderungen

¹³ Vgl. Chalmers (2001), S. 5ff.

¹⁴ Siehe hierzu Kapitel 4.

mit Hilfe von Sprache (und sprachlicher Koordination) kristallisiert sich ein bestimmter Sprachgebrauch und untrennbar damit verbunden auch ein gemeinsamer Denk- und Sinnhorizont heraus, auf den bei der Bewältigung weiterer Aufgaben sinnhaft Bezug genommen werden kann. Ohne gemeinsam gebrauchte und sinnhaft verstandene Begriffe, d.h. ohne ‚diskursive Ressourcen‘, können wir nichts beschreiben und nichts begreifen. In diesem Sinne geht Sprache der Realität voraus und ist unhintergehbare Voraussetzung für jede Form von Verstehen.“

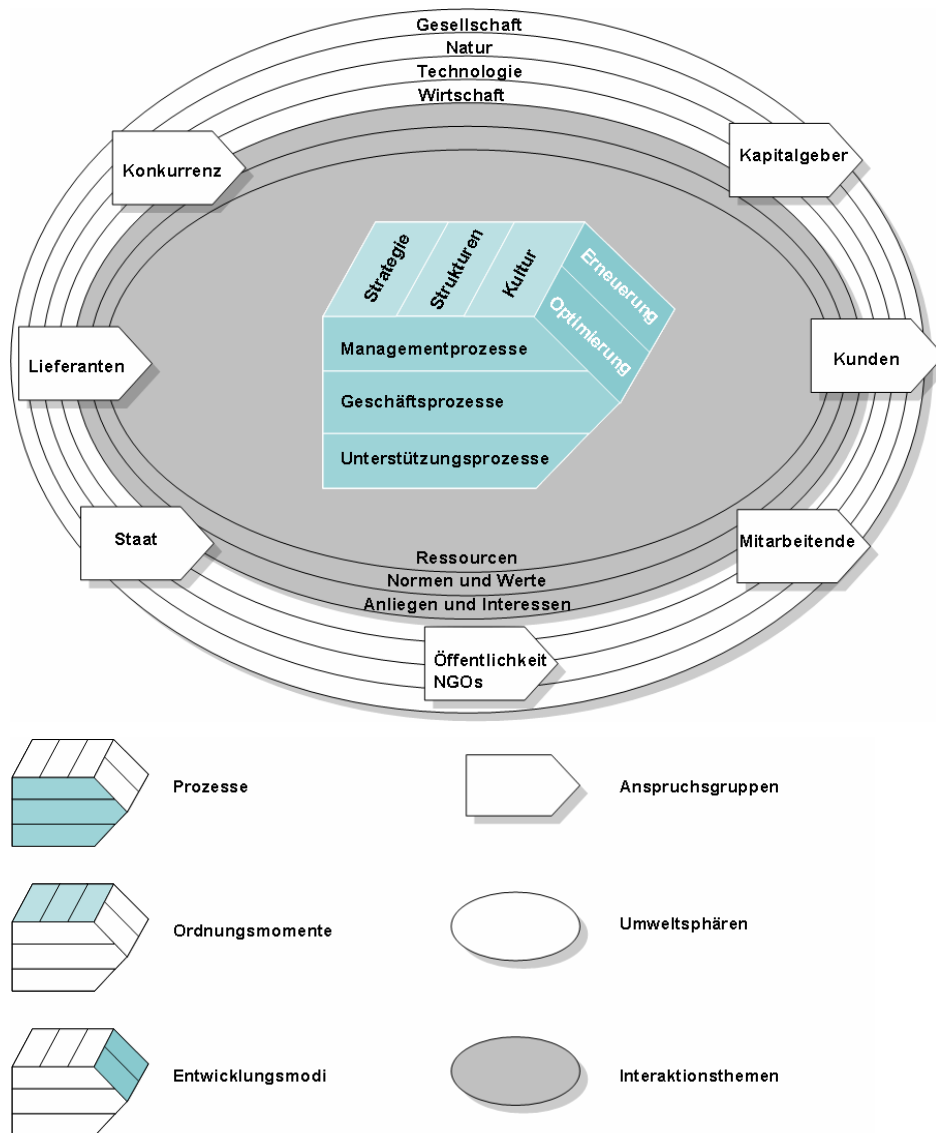
Die folgenden Kapitel drei bis fünf geben nun einen kurzen Überblick über die für das EFAS-Projekt relevanten Inhalte der St. Galler Management-Lehre: Zunächst wird in Kapitel drei das aktuellste Modell, das „neue St. Galler Management-Modell“ von Rüegg-Stürm (2002), vorgestellt. In Kapitel vier wird eine Arbeit von Rüegg-Stürm (2000) dargestellt, die die Ausführungen seines Modells mit dem Schwerpunkt des organisationalen Wandels ergänzt. In Kapitel fünf wird schließlich das Vorgängermodell, das „Konzept integriertes Management“ von Bleicher (1999) beschrieben.

2 Das neue St. Galler Management-Modell

2.1 Überblick über das neue St. Galler Management-Modell

Das neue St. Galler Management-Modell von Rüegg-Stürm (2002) benennt die wesentlichen generischen Entscheidungsfelder des Managements. Es stellt die Vielschichtigkeit der Unternehmensrealität dar, der sich das Management gegenüber sieht, indem es die Aufgaben des Managements strukturiert und dabei wesentliche unternehmensinterne und -externe gesellschaftliche Einflussfaktoren unterscheidet. Einen Überblick über das Modell gibt Darstellung 3.1.

Darst. 2.1: Das neue St. Galler Management-Modell im Überblick



Quelle: Rüegg-Stürm (2002), S. 22.

Rüegg-Stürm (2002, S. 21ff.) unterscheidet insgesamt sechs zentrale Begriffskategorien bzw. Dimensionen des Managements: Umweltsphären und Anspruchsgruppen, die zusammen das relevante Umfeld des unternehmerischen Handelns ausmachen, Interaktionsthemen, über die das Unternehmen mit seinen Anspruchsgruppen kommuniziert, sowie das unternehmerische Handeln selber, das sich in Prozessen vollzieht, die in gewissen geregelten Bahnen, den Ordnungsmomenten, ablaufen und sich mit der Zeit anhand verschiedener Entwicklungsmodi verändern.

Die *Umweltsphären* Wirtschaft, Technologie, Natur und Gesellschaft konstituieren die zentralen Kontexte des unternehmerischen Handelns. Diese Einteilung dient der analytischen Strukturierung des unternehmerischen Umfelds, um gezielt erfolgskritische Trends identifizieren zu können. Dabei ist die Gesellschaft die umfassendste Umweltsphäre, denn die Relevanz bestimmter Themen aus den Umweltsphären wird in gesellschaftlichen Diskursen konstruiert bzw. verfestigt. Von besonderer Bedeutung für Unternehmen als Wirtschaftsorganisationen ist das Wirtschaftssystem. Von diesem, d.h. den Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkten, sind Unternehmen direkt abhängig und müssen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen kurzfristig ihre Liquidität und mittel- bis langfristig ihren Erfolg sichern.¹⁵

Die *Anspruchsgruppen* des Unternehmens – im Wesentlichen die Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Konkurrenten, Lieferanten, der Staat sowie die Öffentlichkeit und Nichtregierungsorganisationen – sind diejenigen Gruppen, Organisationen und Institutionen, die von der unternehmerischen Wertschöpfung oder Schadschöpfung betroffen sind. Manche dieser Anspruchsgruppen (oder „Stakeholder“) stellen dem Unternehmen notwendige Ressourcen zur Verfügung, wie z.B. die Mitarbeiter oder Kapitalgeber.¹⁶

Das Unternehmen steht als offenes System ständig im Austausch mit seinem Umfeld. Dabei bezeichnen die *Interaktionsthemen* die „Gegenstände“, über die das Unternehmen mit seinen Anspruchsgruppen kommuniziert. Dies sind zum einen personen- und kulturgebundene Themen wie Anliegen und Interessen, die Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen geltend machen, sowie Normen und Werte, über die das normative Management im Rahmen von Legitimierungsprozessen des unternehmerischen Handelns kommunikativ ringt und aus dem ein normativer Orientierungsrahmen für die gesamten Geschäftsaktivitäten erwächst. Interaktionsthemen umfassen darüber hinaus auch objektgebundene Elemente, d.h. Ressourcen. Dazu gehören handelbare, materielle Mittel, z.B. Gebäude, Maschinen und Informationstechnologien, ebenso wie immaterielle Mittel, d.h. vor allem das Know-how (wie z.B. handelbare Patente, Lizenzen, Markenrechte und das nicht handelbare Wissen der Mitarbeitenden). Insgesamt umfassen Interaktionsthemen somit ideelle Themen, über die sich das Unternehmen mit seinem Umfeld auseinandersetzt, sowie objektgebundene, handelbare Güter und Rechte.¹⁷

Das unternehmerische Handeln von Menschen, unterstützt durch technische Hilfsmittel, vollzieht sich in *Prozessen*. Ein Prozess ist ein System von Aufgaben, die auf mehr oder weniger standardisierte und vorgegebene Art und Weise zu erledigen sind und bei deren Erfüllung auf Informationssysteme zurückgegriffen werden kann. Unternehmerische Prozesse umfassen alle wertschöpfenden Aktivitäten, die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse, sowie die hierzu notwendige Führungsarbeit, d.h. die Managementprozesse der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung unternehmerischen Handelns.¹⁸

Geschäftsprozesse wickeln die praktischen, marktbezogenen Kernaktivitäten im Unternehmen ab: zunächst die Kundenprozesse der Kundenakquisition, Kundenbindung und Markenführung, dann die Leistungserstellung selber, z.B. die Beschaffung, Logistik und Produktion, sowie die Leistungsinnovation, d.h. die Forschung und Entwicklung. Die *Unterstützungsprozesse* stellen die hierfür notwendige Infrastruktur bereit und erbringen interne Dienstleistungen wie z.B. Personal- und Bildungsarbeit, Infrastrukturbewirtschaftung, Informationsbewältigung und Kommunikation (im Sinne von Public Relations).¹⁹

P. Ulrich und Fluri (1995, S. 19) unterscheiden die *Managementprozesse* anhand verschiedener zentraler Dimensionen und Entscheidungsfelder in ein operatives, strategisches und normatives Management. Die operativen Managementprozesse sind darauf gerichtet, das Alltagsgeschäft unmittelbar zu bewältigen und die vorhandenen knappen Ressourcen effizient zu nutzen. Strategisches Management hat die langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens im Blickfeld und beobachtet zu diesem Zweck Marktsignale und wettbewerbsrelevante Trends in den Umweltsphären. Normative Managementprozesse bezeichnen die Legitimationsprozesse des unternehmerischen Handelns, in denen sich das Unternehmen schwerpunktmäßig mit den gesellschaftlichen Normen und Werten auseinandersetzt.²⁰

¹⁵ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 21 und 25ff.

¹⁶ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 21 und 29.

¹⁷ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 23, 33ff. und 45.

¹⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 23 und 66ff.

¹⁹ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 74ff.

²⁰ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 71.

Die verschiedenen Unternehmensprozesse laufen im Großen und Ganzen nach bestimmten Regeln bzw. in geordneten Bahnen ab. Daher können Unternehmen anhand ihrer spezifischen Kommunikations- und Handlungsmuster – den *Ordnungsmomenten* Strategien, Strukturen und Kulturen – charakterisiert werden. Die Ordnungsmomente strukturieren und ordnen die Prozesse und sind damit in der Lage, das unternehmerische Alltagsgeschehen auf bestimmte Wirkungen und Ergebnisse hin auszurichten.²¹

Strategien bezeichnen das strategische Orientierungswissen einer Unternehmung und beinhalten, was das Unternehmen zu tun beabsichtigt, um „die richtigen Dinge zu tun“. Sie haben damit eine zentrale Ausrichtungsfunktion für das unternehmerische Handeln.²²

Strukturen haben die Funktion, das unternehmerische Handeln zu koordinieren, und beantworten damit die Frage, wie das Unternehmen seine Strategien realisiert, um „die Dinge richtig zu tun“.²³ Strukturen definieren die Arbeitsteilung im Unternehmen mit dem Ziel, möglichst hohe Effizienz- und Produktivitätsgewinne zu erzielen, und integrieren die einzelnen Teilleistungen wieder zu einem Ganzen, um damit die Effektivität der Prozesse zu gewährleisten.²⁴

Einen gemeinsamen Sinnhorizont, der die Fragen nach dem *worum* und *wozu* unternehmerischen Handelns beantwortet, vermittelt schließlich die *Kultur*. Sie äußert sich bspw. in einer Vision und einer gemeinsamen Identität. Es bedarf dieser Vergewisserungsfunktion einer Unternehmenskultur, weil Strategien und Strukturen unternehmerisches Handeln nicht im Detail regeln können und dürfen. Sie ist daher für ein gutes Zusammenleben, eine gelingende Kooperation und den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens sehr wichtig.²⁵ Eine Unternehmenskultur äußert sich z.T. in materiellen Objekten (z.B. Kunstwerke oder Artefakte mit symbolischer Wirkung), umfasst aber größtenteils immaterielle Elemente wie z.B. Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen, Geschichten und Mythen, Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster, Sprachregelungen sowie kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen.²⁶

Das relevante Umfeld des Unternehmens unterliegt einer hohen Umweltdynamik, so dass sich das Unternehmen zur eigenen Existenzsicherung ständig verändern muss. Darum ist organisationaler Wandel nach Ashby (1970) eine zwingende Voraussetzung für ein stabiles Unternehmen. Wandel ist dann erfolgreich, wenn sich Phasen der Veränderung bzw. Verunsicherung, in der neue Wege beschritten werden, mit Phasen der Stabilität, in der eine erneute Vergewisserung stattfindet und Traditionen geprägt werden, abwechseln. Wandel tangiert in der Regel sowohl die Sachebene des unternehmerischen Handelns, d.h. die Unternehmensprozesse, die direkt und indirekt auf die Erbringung der Wertschöpfung ausgerichtet sind, als auch die Beziehungsebene, d.h. die Zugehörigkeit, Identität, Grundhaltungen (Haltungen und Einstellungen), Beziehungsformen, Beziehungsqualität, Interaktionspartner und Interaktionsmuster, die die Art der Zusammenarbeit prägt. Je nach Umfang (Breite), Tragweite (Tiefe) und Intensität (Geschwindigkeit) des Wandels kann zwischen den *Entwicklungsmodi* der *Optimierung* (evolutionärer, inkrementaler Wandel) und der *Erneuerung* (revolutionärer, radikaler Wandel) unterschieden werden.²⁷

2.2 Wandel als Wechselspiel zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen

Wie funktioniert nun genau das Wechselspiel zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen? Die Beantwortung dieser Frage gibt erste zentrale Hinweise darauf, wie ein organisationaler Wandel von Unternehmen vonstatten geht (vgl. Darstellung 3.2).

Die Ordnungsmomente Strategien, Strukturen und Kulturen sind quasi eingefrorene Entscheidungen und bezeichnen das Handeln, das mehr oder weniger konstant bleibt und worauf sich die Menschen in und außerhalb von Unternehmen im Wesentlichen verlassen können. Wie bereits beschrieben, sind es die spezifischen Ausprägungen der Ordnungsmomente, die eine Unternehmung letztlich charakterisieren und das

²¹ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 23 und 37f. Dabei lehnt er sich an die Strukturmomente aus Giddens Strukturtheorie an, siehe hierzu Giddens (1997), S. 240ff.

²² Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 37.

²³ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 37.

²⁴ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 48f.

²⁵ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 37.

²⁶ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 54ff.

²⁷ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 23, 80ff.

unternehmerische Handeln formen und ordnen und damit auf die Erreichung bestimmter Ziele hin ausrichten.²⁸

Darst. 2.2: Zirkulärer Zusammenhang zwischen Ordnungsmomenten und Handlungen



Quelle: In Anlehnung an Rüegg-Stürm (2002), S. 79.

Wenn sich Menschen nun bei der Erledigung immer wiederkehrender, ähnlicher Aufgaben auf Ordnungsmomente beziehen, bilden sich typische Kommunikationsmuster, d.h. u.a. bestimmte Gewohnheiten der Wahrnehmung und Interpretation alltäglicher Handlungen²⁹, und Verhaltensmuster heraus. Diesen Zusammenhang bezeichnet Rüegg-Stürm (2002, S. 61ff.) als die *Routinisierung des organisationalen Handlungsstroms*. In Anlehnung an die Dualität von Struktur (Ordnungselemente) und Handlungen (organisationale Routinen) nach Giddens (1997) hängen die Entwicklung der Ordnungsmomente und die Routinisierung des organisationalen Handlungsstroms direkt miteinander zusammen. Eine solche Routinisierung hat Effizienzvorteile, denn bestimmte Handlungen müssen nicht jedes Mal neu erdacht und ausgehandelt werden. Allerdings geht damit auch ein Nachteil einher: Es entstehen blinde Flecken in der Wahrnehmung, da bestimmte Handlungen quasi automatisch erfolgen ohne mehr reflektiert zu werden.³⁰

Aber auch umgekehrt gilt, dass die *Prozesse* selber erst zur *Herausbildung der Ordnungsmomente* führen. So werden neue *Strategien* in Prozessen der Strategieentwicklung erarbeitet und gerinnen selber wieder zu Ordnungsmomenten, welche das zukünftige Handeln ausrichten.³¹ Die Entstehung und Veränderung von *Strukturen* gehen durch Prozesse der Strukturierung vonstatten, wobei diese Prozesse und damit die Entwicklungsrichtung der Strukturierung selber durch die bereits bestehende Struktur abgesteckt sind. In diesem Sinne werden Unternehmen, so z.B. von Probst (1987) und Baitsch (1993), als selbstorganisierende (oder selbstreferentielle) Systeme interpretiert.³²

Alltagsgeschehen wird, in Anlehnung an Giddens (1997, insbesondere S. 53f. und 94) laufend beobachtet, d.h. wahrgenommen und interpretiert. Diese Beobachtung vollzieht sich tagtäglich in Beziehungs- und

²⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 61 und 78.

²⁹ Vgl. Giddens (1997), insbesondere S. 36f. und 56f.

³⁰ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 61ff. Zu den Vor- und Nachteilen einer Routinisierung siehe Bateson (1985) und Frost (1998).

³¹ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 78f.

³² Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 52f., in Anlehnung an Giddens (1997).

Kommunikationsprozessen in den verschiedenen „communities-of-practice“³³, in denen die Menschen jeweils arbeiten. Das Ergebnis sind gemeinsame, geteilte sinnhafte Beschreibungen bzw. Interpretationen des Unternehmensalltags, deren Angemessenheit ständig von neuem in Diskussionsprozessen hinterfragt und diskursiv aushandelt wird.³⁴ Die Realität, wie sie die Systemmitglieder wahrnehmen, d.h. ihr Wissen darüber, was sie als soziale Wirklichkeit erachten, wird gemeinsam in einem Konstruktions- und Vergewisserungsprozess konstruiert.³⁵ Manchen dieser Interpretationen wird allmählich Gültigkeit und Richtigkeit unterstellt, sie verfestigen sich und werden schließlich nicht mehr hinterfragt. Damit findet eine Ausdifferenzierung einer *Kultur* statt, die auch die Ausprägung der Strukturen mit beeinflusst. Aufgrund dessen, dass Menschen in Unternehmen in unterschiedlichen Umgebungen arbeiten, mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu tun haben und unterschiedliche Aufgaben erfüllen, differenzieren sich in Unternehmen verschiedene Kulturen heraus, die mit verschiedenen Weltansichten bzw. „lokalen Theorien“³⁶ einher gehen.³⁷

Damit wird deutlich, dass ein *zirkulärer Zusammenhang* zwischen Ordnungsmomenten und Unternehmensprozessen besteht: Ordnungsmomente strukturieren das Alltagsgeschehen und sind selbst auch wieder dessen Ergebnis.³⁸ Dieser Zusammenhang ist jedoch nicht ausschließlich sachlogisch und rational am unternehmerischen Gesamtinteresse ausgerichtet. Menschen versuchen, ihre Machtpositionen auszunutzen und so ihr eigenes Interesse, die Realisierung persönlicher Lebensprojekte, mit durchzusetzen.³⁹ Es resultieren mikropolitische Aushandlungsprozesse⁴⁰, in denen sich nach Kieser (1998) z.T. dominante Koalitionen herausbilden, über die Personen ihren Einfluss noch verstärken können.⁴¹

³³ Siehe Brown/Duguid (1991), Wenger (1998).

³⁴ Vgl. Sandner/Meyer (1994).

³⁵ Vgl. Berger/Luckmann (1980).

³⁶ Vgl. hierzu Elden (1983), Baitsch (1993) und Martin (1992), S. 130ff.

³⁷ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 56ff.

³⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 79.

³⁹ Vgl. Watson (1994).

⁴⁰ Vgl. hierzu Burns (1961), Crozier/Friedberg (1979), Küpper/Ortmann (1986, 1988), Neuberger (1995), Sandner (1992).

⁴¹ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 38f.

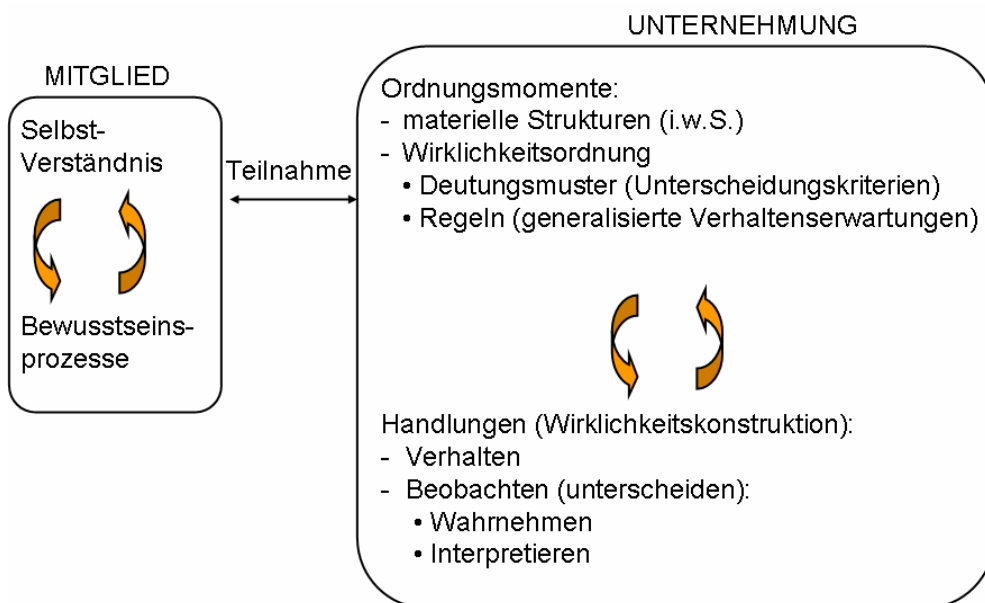
3 Organisation und organisationaler Wandel

Das EFAS-Projekt untersucht, ob Unternehmen Verbesserungspotenziale, die ihnen im Rahmen von ESSM-Projekten aufgezeigt werden, aufgreifen und umsetzen können. Dahinter steht letztlich nichts anderes als die Frage, ob Unternehmen in der Lage sind, sich zu verändern, um im Wettbewerb besser bestehen zu können. Daher wird im Folgenden ein weiteres Werk von Rüegg-Stürm (2000): „Organisation und organisationaler Wandel“ vorgestellt und dem Projekt als Bezugsrahmen zugrunde gelegt, das seinen Fokus gerade auf diese Fragen legt: wie sich organisationaler Wandel vollzieht, was die Voraussetzungen dafür sind und in Ansätzen auch, wie diese Voraussetzungen geschaffen bzw. verbessert werden können. Die folgenden Abschnitte geben zunächst einen Überblick über die grundlegende Funktionsweise der Wechselwirkungen zwischen den Prozessen der Wirklichkeitskonstruktion und den sozialen Strukturen bzw. Ordnungsmomenten im Unternehmen. Darauf aufbauend werden anschließend der unternehmerische Wandel und quasi das Gegenstück dazu, die Routinisierung des Handelns, thematisiert.

3.1 Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion und soziale Strukturen

Mit seinen Ausführungen ergänzt Rüegg-Stürm (2000) sein „neues St. Galler Management-Modell“, indem er die in Kapitel 3 geschilderten Zusammenhänge aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. Während das Management-Modell den Fokus auf die Inhalte der Prozesse und Ordnungsmomente legt und somit danach fragt, was die Aufgaben des Managements sind, beleuchtet der Bezugsrahmen hier die Funktionsweise, wie das Management die Aufgaben meistern kann und welche bewusstseinstheoretischen und sozialen Zusammenhänge hierbei von Bedeutung sind. Dabei werden vor allem die konstruktivistischen, aber auch die systemtheoretischen Grundlagen genauer herausgearbeitet. Einen Überblick über diesen Ansatz von Rüegg-Stürm (2000) gibt Darstellung 4.1.

Darst. 3.1: Zusammenhang zwischen Wirklichkeitskonstruktion und Strukturen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Rüegg-Stürm (2000).

Die *Handlungen* im Unternehmen stellen das Alltagsgeschehen dar, an dem Manager und Mitarbeiter, die sog. *Mitglieder* des Unternehmenssystems, teilnehmen. Sie sind tagtäglich dazu aufgefordert, den Ereignisstrom mit eigenen Handlungen zu ergänzen, indem sie das Geschehen beobachten und sich auf bestimmte Art und Weise verhalten. Die Herausforderung für das Individuum stellt sich nun darin auszuwählen, welches *Anschlussverhalten* angemessen ist, damit dieses von seinem Umfeld als sinnhaft anerkannt und akzeptiert wird, d.h. die Erwartungen, die an es gestellt werden, erfüllt werden. Da Unternehmen komplexe Systeme sind, ist diese Frage, insbesondere für Mitarbeiter, die neu in das

Unternehmen treten, keine einfache. Mitarbeiter müssen das Alltagsgeschehen genau *beobachten* und müssen versuchen, die Strukturen, die den unternehmerischen Handlungen zugrunde liegen, zu verstehen.⁴²

Mitglieder beobachten das Alltagsgeschehen, indem sie dies zunächst wahrnehmen und anschließend interpretieren. *Wahrnehmen* bedeutet, dass Mitglieder aus dem Erlebensstrom um sie herum einzelne Ereignisse (d.h. Unterschiede, die für sie persönlich einen Unterschied machen⁴³) herausgreifen. Dazu benötigen Mitglieder ein sog. „Differenzschema“, d.h. Unterscheidungskriterien, anhand derer sie überhaupt Unterschiede feststellen können. Das Differenzschema wird wiederum dadurch, dass das Mitglied darauf Bezug nimmt, rekursiv verfertigt, d.h. gefestigt, vielleicht auch z.T. verändert.⁴⁴ Damit wird deutlich, dass die Wahrnehmung von Ereignissen bereits ein subjektiver Konstruktionsprozess der sog. „Welt erster Ordnung“⁴⁵ ist.⁴⁶

Wenn das Mitglied aufgrund von Erfahrungen quasi automatisch weiß, welches Anschlussverhalten es angesichts der wahrgenommenen Ereignisse an den Tag legen wird, greift es auf *praktisches Bewusstsein*⁴⁷ zurück. Dies bildet sich im Laufe der Zeit, wenn bestimmte Ereignisse und Anschlusshandlungen immer wiederkehren, so dass sich das Mitglied keine weiteren Gedanken mehr darüber zu machen braucht.⁴⁸

Ist der Anschlusswert bei eher neuartigen Ereignissen jedoch unbestimmt, so dass das Mitglied nicht sofort weiß, welches Verhalten angemessen ist, muss es diese Ereignisse *interpretieren*, d.h. ihnen eine Bedeutung und einen Sinn zumessen. Hier muss das Mitglied bewusst über mehrere Möglichkeiten eines Anschlussverhaltens reflektieren und auswählen.⁴⁹ Dabei greift das Mitglied auf seine Alltagstheorien, Sinnstrukturen und Ursachenkarten zurück, die sich im Laufe seiner bisherigen Erfahrungen gebildet haben und die aus komplex verschachtelten Differenzschemen bestehen. Auf diese Weise konstruiert das Mitglied sich seine Erfahrungswelt, die umgangssprachlich auch als „die Wirklichkeit“⁵⁰ und hier als „Welt zweiter Ordnung“⁵¹ bezeichnet wird. Werden im Rahmen der Wahrnehmung und Interpretation Differenzschemen regelmäßig benutzt und auf diese Weise rekursiv verfertigt, spricht man von sog. „*Deutungsmustern*“.⁵²

Die Prozesse der Beobachtung sind keine Prozesse, die sich allein im Bewusstsein eines Individuums vollziehen, sondern sie finden in alltäglichen Beziehungs- und Kommunikationsprozessen in sozialen Systemen gemeinsam statt.⁵³ Ob Beschreibungen, d.h. die Ergebnisse der Beobachtungsprozesse, angemessen sind, wird zwischen den Systemmitgliedern diskursiv ausgehandelt, d.h. in sozialen Prozessen konstruiert. Beobachten ist damit im Wesentlichen *Kommunikation*.⁵⁴

Die Beobachtungen des Alltagsgeschehens bestimmen nun die Wahl des Anschlussverhaltens der Mitglieder, mit dem diese ihren Beitrag zum Alltagsgeschehen leisten. Dieses Verhalten ist wiederum interpretationsbedürftig, wird also ebenfalls wieder auf der Basis bestehender Deutungsmuster beobachtet, so dass hier ein Kreislauf zwischen Wirklichkeitskonstruktion und der Wirklichkeitsordnung entsteht.⁵⁵

Mit ihrem Verhalten ergänzen Mitglieder jedoch nicht nur das unternehmerische Handeln – sie ergänzen auch ihre eigene Lebensgeschichte. D.h. bei der Wahl des Anschlussverhaltens greifen die Mitglieder nicht nur auf

⁴² Vgl. Rüegg-Stürm (2000), insbesondere S. 161.

⁴³ Vgl. hierzu Bateson (1985), S. 585, und Bateson (1982), S. 123.

⁴⁴ Vgl. hierzu Bateson (1982), S. 120ff., und (1985), S. 580ff.

⁴⁵ In Anlehnung an Watzlawick (1976), S. 142ff..

⁴⁶ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 163-170.

⁴⁷ In Anlehnung an den Bewusstseinsbegriff von Giddens (1997).

⁴⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 167f.

⁴⁹ Vgl. von Glaserfeld (1987), S. 286.

⁵⁰ Vgl. das sog. Thomas-Theorem: „If men define situations as real, they are real in their consequences“. Thomas/Thomas (1928), S. 584.

⁵¹ In Anlehnung an Watzlawick (1976), S. 142ff.

⁵² Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 168-171.

⁵³ Vgl. Kieser (1998, 1999).

⁵⁴ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 41f.

⁵⁵ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 199.

die unternehmerische Wirklichkeitsordnung, sondern auch auf ihre *personale Wirklichkeitsordnung*, d.h. ihr Selbst-Verständnis, zurück, das ebenfalls dadurch rekursiv verfertigt und reproduziert wird.⁵⁶ Damit wird deutlich, dass Mitglieder ihr Verhalten in Unternehmen nicht nur danach auswählen, was sie für das Unternehmen für angemessen halten, sondern auch im Hinblick auf die Realisierung ihrer persönlichen Lebensprojekte für sinnvoll erachten.

Bislang wurde der Zusammenhang zwischen Prozessen der Wirklichkeitskonstruktion und sozialen Strukturen aus einer *bewusstseinstheoretischen Perspektive*, d.h. aus Sicht eines einzelnen Akteurs interpretiert. Im Folgenden wird die *systemische Perspektive* geschildert, die das Unternehmen als soziales System und die Vielzahl der Akteure, die dort agieren, im Blickfeld hat.⁵⁷

Die Konstitution sozialer Systeme basiert nach Luhmann (1984) auf *Erwartungen*, die sich bis auf weiteres bewährt haben und die wechselseitig unterstellt und aufeinander abgestimmt werden. Damit wird es möglich, Verhalten auch über größere räumliche und zeitliche Distanzen hinweg zu koordinieren und auf ein gewünschtes Ergebnis hin auszurichten.⁵⁸

Erwartungen schränken die Spielräume für das Eintreten bestimmter Ereignisse ein. Sie bezeichnen das Verhalten, das von einem bestimmten Akteur erwünscht ist und das sich dieser von anderen Akteuren wünscht. Eine soziale Struktur bildet sich dann, wenn ein Akteur zurecht bestimmte Erwartungen an diejenigen Erwartungen haben kann, die Andere an ihn selber stellen, und wenn umgekehrt diese Personen auch die Erwartungen an sie selber erwarten können. Diese Emergenz von solchen „Erwartungserwartungen“⁵⁹ ist es, mit denen Ereignisse koordiniert und Verhaltensweisen strukturell gekoppelt werden. Strukturen schränken zwar einerseits die Möglichkeiten für Anschlussverhalten ein, ermöglichen aber auf der anderen Seite einen Tempogewinn und dass Ergebnisse erzielt werden können, die ohne diese Struktur bzw. Koordination nicht zu erreichen gewesen wären.⁶⁰

Werden Verhaltenserwartungen regelmäßig angewandt und verfestigen sich diese rekursiv, wird von *Regeln* gesprochen. Diese können als implizite vertragliche Vereinbarungen, auf eine bestimmte Art und Weise zu handeln, interpretiert werden.⁶¹ Diese Regeln sind ein Teil der Wirklichkeitsordnung des Unternehmens und werden ebenfalls wie die oben beschriebenen Deutungsmuster in kommunikativen Prozessen innerhalb des sozialen Systems verfestigt.⁶²

Die *Ordnungsmomente* sind, wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, die Strukturen eines Unternehmens, die die Möglichkeiten der unternehmerischen Handlungen einschränken und damit auf bestimmte Ergebnisse hin ausrichten. Dazu gehören *materielle*, d.h. physisch greifbare *Strukturen*, wie z.B. eine bestimmte Ausstattung mit Maschinen und Informationssystemen oder die Infrastruktur eines Unternehmens. *Immaterielle Strukturen* weisen demgegenüber keine physische Verkörperung auf und bilden die „*Wirklichkeitsordnung*“ eines Unternehmens. Sie umfassen, wie oben geschildert, zum einen die *Deutungsmuster*, d.h. die Differenzschemen (Unterscheidungskriterien), die Mitglieder bei ihren Beobachtungsprozessen regelmäßig anwenden und die dadurch rekursiv erzeugt werden. Zum anderen gehören *Regeln*, d.h. generalisierte Verhaltenserwartungen, dazu, die dadurch rekursiv verfertigt werden, dass bestimmte Erwartungen an ein Verhalten regelmäßig gestellt werden.⁶³

3.2 Routinisierung und Wandel unternehmerischen Handelns

Ordnungsmomente koordinieren und formen das unternehmerische Handeln und sorgen damit für eine gewisse *Routinisierung* der Handlungen. Diese Routinisierung ist jedoch nicht zwangsläufig zielführend,

⁵⁶ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 224.

⁵⁷ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 208.

⁵⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 202.

⁵⁹ Luhmann (1984), S. 413.

⁶⁰ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 202-204.

⁶¹ Vgl. Cyert/March (1995), S. 226f.

⁶² Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 209.

⁶³ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 123 und 199ff.

sondern sie erfolgt deshalb, weil sie sich als *störungsfrei* erwiesen hat.⁶⁴ Routinen umfassen typische Kommunikations- und Verhaltensmuster bzw. routinisierte Aufmerksamkeitssteuerung (Gewohnheiten der Wahrnehmung und Interpretation) und Gewohnheiten des Verhaltens. Sie haben den Vorteil, dass sie die Effizienz der Handlungen erhöhen und einen Zeitgewinn ermöglichen, denn es kann auf praktisches Bewusstsein zurückgegriffen werden.⁶⁵ Routinen sind daher geeignet, Akteure im Unternehmen psychologisch zu entlasten.⁶⁶ Allerdings haben Routinen auch ihre Nachteile: Sie bilden blinde Flecke, denn bestimmte Handlungsweisen, die u.U. nicht (mehr) zielführend sind, werden nicht mehr reflektiert und in Frage gestellt.⁶⁷ Im Rahmen unternehmerischen Wandels verkörpern sie ein Trägheitsmoment, das eine Erneuerung gefährden kann.⁶⁸

Es werden nach Nelson und Winter (1982, S. 16ff.) drei Klassen von Routinen unterschieden:

- Routinen des Kurzfristverhaltens, d.h. der operating characteristics,
- Routinen des Investitionsverhaltens sowie
- Routinen bei der Modifikation der operating characteristics.

Ein Wandel des Unternehmens wird dann erforderlich, wenn *Störungen* auftreten. Diese können zum einen zwischen den Momenten der Wirklichkeitsordnung auftreten, wenn also bestimmte Erwartungen (Regeln) nicht erfüllt werden oder wenn Deutungsmuster nicht miteinander kompatibel sind. Allerdings müssen Deutungsmuster lediglich zueinander passen, sie müssen grundsätzlich nicht identisch sein. Zum anderen kann es auch zwischen den Erwartungen an bestimmte Handlungen und den gesammelten Erfahrungen Divergenzen geben.⁶⁹

Störungen manifestieren sich in nicht passendem Anschlussverhalten und durch auftretende „Irritationsereignisse“, die die Wirklichkeitsordnung des Unternehmens in Frage stellen. Diese Störungen bzw. Widersprüche stellen die Fortsetzung des Alltagsgeschehens in Frage und verzögern damit die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.⁷⁰

Wenn sich ein Unternehmen mit Störungen konfrontiert sieht, ist es zur „*Äquilibration*“ gezwungen, d.h. wieder eine Kongruenz zwischen seiner Wirklichkeitsordnung und dem Alltagsgeschehen herzustellen. Auch die Äquilibration ist ein kollektiver Prozess der Wirklichkeitskonstruktion, der auf zwei Arten erfolgen kann: durch Assimilation und durch Akkomodation.⁷¹

Durch *Assimilation* wird eine Störung der eigenen Wirklichkeitsordnung einverleibt. Sie wird als „in Ordnung“ interpretiert und damit vernachlässigt bzw. verleugnet.⁷² Demgegenüber bedeutet *Akkomodation*, dass die Wirklichkeitsordnung des Unternehmens reflektiert und schließlich ihre Re-Konstruktion und Re-Vision erfolgt. Dies setzt voraus, dass die bereits bestehende Wirklichkeitsordnung „enttäuschungsbereit“ ist, d.h. einer Weiterentwicklung nicht bereits im Grundsatz entgegensteht.⁷³ Eine solche „systemische Irritationstoleranz“⁷⁴ ist die unabdingbare Voraussetzung für Wandel und die Fähigkeit, Störungen und Widersprüche überhaupt als Informationen weiter zu verarbeiten. Für die einzelnen Unternehmensmitglieder bedeutet das, dass sie Störungen und Widersprüche nicht verdrängen, für die Organisation, dass diese thematisiert werden. Hierfür

⁶⁴ Vgl. hierzu Watzlawick (1981), S. 14f.

⁶⁵ In Anlehnung an den Bewusstseinsbegriff von Giddens (1997).

⁶⁶ Vgl. hierzu Berger/Luckmann (1980), S. 56f.

⁶⁷ Siehe hierzu auch Starbuck (1983).

⁶⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 153 und 209ff.

⁶⁹ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 10 und 270f.

⁷⁰ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 254ff.

⁷¹ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 261. Die Sprachregelung Äquilibration, Assimilation und Akkomodation beruht auf Piaget (1981).

⁷² Vgl. hierzu von Glasersfeld (1987), S. 193.

⁷³ Vgl. hierzu Wimmer (2000), S. 284f.

⁷⁴ Vgl. hierzu Rüegg-Stürm (1998).

ist jedoch die Existenz einer *Wandelarena* nötig. Störungen und Widersprüche können nur unter der Voraussetzung bestimmter Beziehungs- und Kommunikationsarchitekturen thematisiert werden.⁷⁵

Was bedeutet nun der Wandel eines Unternehmens genau? Wandel ist nicht, wie man zunächst vermuten würde, in erster Linie ein Wandel von Handlungen oder von Mitgliedern, sondern ein Wandel der Struktur- bzw. Ordnungsmomente.⁷⁶ Was sich somit verändert, sind materielle Strukturen (i.w.S.) und/oder die Gewohnheiten des Beobachtens und des Verhaltens. Es ist klar, dass Wandel nur durch Akkomodation, nicht durch Assimilation, stattfindet. Wandel kann dann aufhören, wenn die Erwartungserwartungen der Akteure wieder konvergieren und Deutungsmuster wieder miteinander kompatibel sind. Erst dann kann wieder eine Routine in das unternehmerische Handeln einkehren.⁷⁷

Es wurde bereits angedeutet, dass Wandel eine irritationstolerante Wirklichkeitsordnung voraussetzt. Solche Ordnungsmomente, welche die Veränderung von Ordnungsmomenten fördern bzw. hemmen, werden *Ordnungsmomente zweiter Ordnung* genannt. Eine Wirklichkeitsordnung hat, da sie ja für eine Routinisierung der Handlungen sorgt, die Tendenz, wandelhemmenden Konservatismus zu fördern⁷⁸, denn es ist ja ihre originäre Funktion, für Berechenbarkeit und Stabilität im Unternehmen zu sorgen. Dieses Dilemma lässt sich dadurch überwinden, dass eine Stabilität auf einem höheren Niveau hergestellt wird, nämlich in Bezug auf die Ordnungsformen, mit denen ein Unternehmen Wandelprozesse bewältigen kann. Damit muss eine Förderung der Wandelfähigkeit eines Unternehmens an den Ordnungsmomenten zweiter Ordnung ansetzen und dort die notwendigen Voraussetzungen für Wandel schaffen. Mit anderen Worten: Es ist ein *Wandel zweiter Ordnung* erforderlich mit dem Ziel, eine systemische Irritationstoleranz und Organisationsbewusstheit im Unternehmen herzustellen.⁷⁹

Eine *systemische Irritationstoleranz* der Beziehungs- und Kommunikationsprozesse bedeutet, dass die Mitglieder eines Unternehmens die Erwartung und Haltung innehaben, dass es immer erwünscht und legitim ist, neue und ungewohnte Ideen oder unbequeme Beobachtungen und Widersprüche anzusprechen und Einspruch zu erheben. Dies setzt jedoch viel Vertrauen zwischen den Mitgliedern voraus, dass solche Äußerungen nicht bestraft werden.⁸⁰

Organisationsbewusstheit bezeichnet nach Heintel und Krainz (1994, S. 12ff.) ein Bündel an Kompetenzen (auch Routinen), die ein Unternehmen in die Lage versetzen, sich mit den eigenen sozialen Prozessen und deren Hintergründen befassen und die Ursachen von Störungen und Widersprüchen erkennen zu können. Dazu gehören die Fähigkeit, die strukturellen, sozialen und emotionalen Bedingungen für bestimmte Handlungsanweisungen zu verstehen, ebenso wie die Fähigkeit, Schwierigkeiten und Konflikte aufzugreifen und deren Ursachen zu analysieren, d.h. über die „Sozialgesetze“ von Gruppen und Organisationen Bescheid zu wissen.⁸¹

Als grundsätzlich kontraproduktiv wird der sog. Personalismus⁸² gesehen, d.h. wenn Störungen einzelnen Akteuren oder Akteursgruppen angelastet werden, ohne den gesamten systemischen Zusammenhang, d.h. die Ordnungsmomente, die zu einem widersprüchlichen Handeln führen, zu berücksichtigen. Stattdessen kann nur eine *kollektive Selbstreflexion* der defizitären Wirklichkeitsordnung zu deren Re- und Neu-Konstruktion führen. D.h. es ist ein konstruktiver Diskurs zu führen, im Rahmen dessen gemeinsam routinisierte soziale Praktiken und Annahmen, Erwartungen, Erfahrungen und Rechtfertigungsgründe aufgedeckt, bewusst gemacht und beschrieben werden.⁸³

⁷⁵ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 261f.

⁷⁶ Vgl. hierzu Luhmann (1984a), S. 472.

⁷⁷ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 262f. und 267.

⁷⁸ Vgl. hierzu Heintel/Krainz (1994), S. 3 und 32.

⁷⁹ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 312f.

⁸⁰ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 317f.

⁸¹ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 324.

⁸² Vgl. hierzu z.B. Baitsch/Knoepfel/Eberle (1996), S. 19f., sowie Heintel/Krainz (1994), S. 12, 160 und 167f.

⁸³ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 324f. und 334ff.

4 Das Konzept integriertes Management

Als letzten Ansatz aus der St. Galler Management-Forschung wird nun das „Konzept integriertes Management“ von Bleicher (1999) vorgestellt. Es handelt sich dabei um das Vorgängerkonzept des „neuen St. Galler Management-Modells“ von Rüegg-Stürm (2002) und hat daher verschiedene neue Erkenntnisse der Management-Forschung noch nicht aufgegriffen. Zudem erhebt Bleicher (1999) mit seinem Konzept den Anspruch, ein Gestaltungsmodell für das Management in komplexen Situationen aufgestellt zu haben. Seinem Konzept liegt ein sog. „situativer Ansatz“⁸⁴ zugrunde, der Gestaltungsempfehlungen ausspricht, wie das Management angesichts verschiedener situativer Unternehmensbedingungen diese Aufgaben jeweils am besten erfüllen kann, um die langfristige Existenz des Unternehmens zu sichern. Dass dieser Anspruch, konkrete Gestaltungsempfehlungen auszusprechen, angesichts der Komplexität der Managementaufgaben u.E. nicht erfüllt werden kann, wurde in Kapitel 2 bereits erläutert. Dies sind die Gründe, warum dieses Modell auch nicht dem EFAS-Projekt als Bezugsrahmen zugrunde liegt.

Dennoch kann dieses Konzept einen wichtigen Beitrag für das EFAS-Projekt leisten und zumindest wertvolle Anregungen liefern für die Charakterisierung der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse, die Erfassung der Empirie und schließlich das Aufstellen der Hypothesen – die Benennung potenzieller Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ESSM – und die Bildung von Unternehmenskategorien. Denn während Rüegg-Stürm (2002) lediglich die diversen Aufgaben des Managements benennt, wird Bleicher (1999) konkreter und beschreibt verschiedene Ausprägungen (Dimensionierungen bzw. Polarisierungen) dieser Aufgaben, d.h. verschiedene Arten und Weisen, wie diese Aufgaben erfüllt werden können. Diese Positionierungen fasst er schließlich zu Unternehmenskategorien zusammen und postuliert, dass ein gutes Management diese Aufgaben sowohl in sich stimmig als auch abgestimmt mit den externen Anforderungen und mit der jeweiligen Lebenszyklusphase, in der sich ein Unternehmen befindet, integrieren sollte.

Die Positionierungen und Unternehmenskategorien können zwar nicht direkt auf das EFAS-Projekt übertragen werden, da sie zum einen auf einem anderen Ansatz mit einer z.T. anderen Aufgabengliederung bzw. Komponentenaufteilung, als Rüegg-Stürm (2002) dies vorsieht, basieren. Zum anderen betrifft die Frage des erfolgreichen Managements von Energie- und Stoffströmen nur einen Teil der vielfältigen Aufgaben des Managements, so dass für das EFAS-Projekt lediglich ein Teil der Managementaufgaben, wie Bleicher (1999) und auch Rüegg-Stürm (2002) sie beschreiben, relevant ist. Daher werden diejenigen Management-Aufgaben und Rahmenbedingungen, die für ein ESSM (potenziell) relevant sind, zunächst aus dem Modell von Rüegg-Stürm (2002) abgeleitet (vgl. Kapitel 3 und 4). Für die Thesenbildung bzgl. potenzieller Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ESSM und die anschließende Bildung von Unternehmenskategorien werden unterschiedliche Dimensionierungen dieser Aufgaben benötigt, für die auf das empirische Material zurückgegriffen wird und für die die im Folgenden vorgestellten Dimensionierungen von Bleicher (1999) wertvolle Anregungen geben können (vgl. Kapitel 5).

In den folgenden Abschnitten wird zunächst ein kurzer Überblick über das „Konzept integriertes Management“ geben. Daraufhin werden die Dimensionierungen der verschiedenen Management-Komponenten (d.h. Managementaufgaben) vorgestellt und die zentrale Idee des Konzepts – die Integration der Management-Komponenten – kurz dargelegt. Die Gestaltungsempfehlungen von Bleicher (1999), wie die Komponenten optimal zu integrieren sind, werden nicht weiter dargestellt, weil sie aus den genannten Gründen nicht für das EFAS-Projekt verwertet werden.

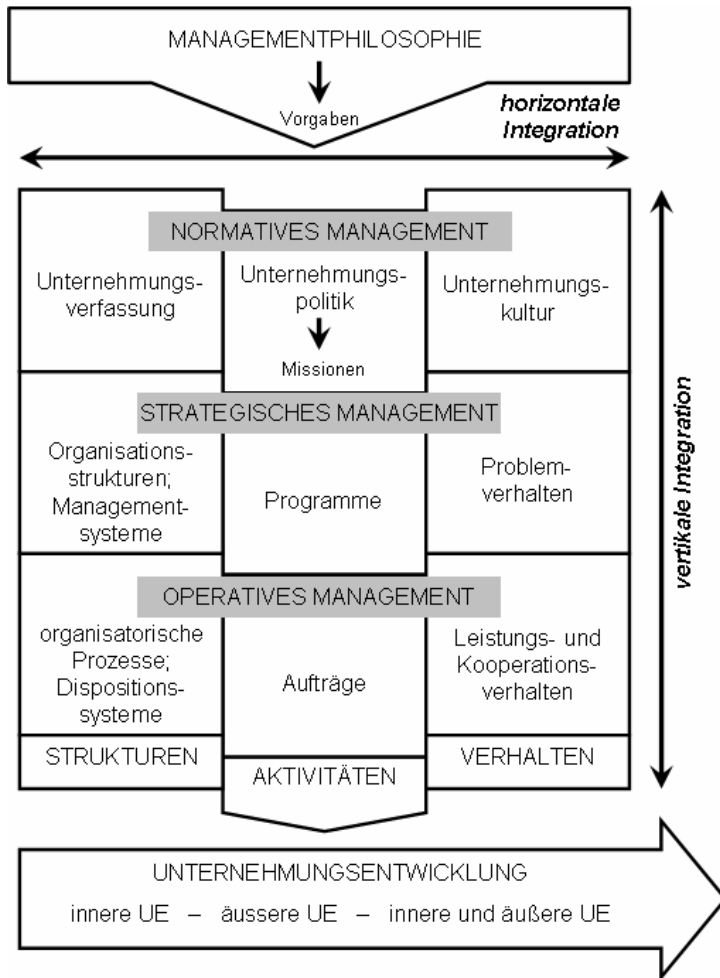
4.1 Überblick über das Konzept integriertes Management

Angesichts neuer Themen im Management⁸⁵, die in den 1970'er und 1980'er Jahren auftauchten, entwickelte Bleicher (1999), basierend auf dem ursprünglichen St. Galler Management-Modell von H. Ulrich/Krieg (2001; 1974), sein „Konzept integriertes Management“, das er 1991 veröffentlichte.

⁸⁴ Zu Entstehung und Inhalt situativer Organisationstheorien siehe z.B. Kieser/Kubicek (1978), S. 105ff.

⁸⁵ Diese Themen waren z.B. Strategie und Kultur (vgl. Schwaninger (2001b), S. 1212) sowie verstärkt integrative Ansätze des Managements (vgl. Bleicher (1999), S. 16). Weitere wichtige Themen wurden von H. Ulrich selber vorangebracht, wie die Management-Philosophie (vgl. Schwaninger (2001b), S. 1212; siehe hierzu auch Ulrich, H. (1981), (2001a und b)) und die Unterscheidung der drei Problemebenen des normativen, strategischen und operativen Managements.

Darst. 4.1: Das Konzept integriertes Management



Quelle: Bleicher (1999), S. 77 und 82.

In seinem Konzept stellt Bleicher (1999, S. 73ff.) die Probleme des Managements in einem dreidimensionalen Bezugsrahmen dar (vgl. Darstellung 5.1): Die erste, vertikale Dimension umfasst die Managementaspekte der Aktivitäten, Strukturen und des Verhaltens, die zweite, horizontale die verschiedenen Managementebenen des normativen, strategischen und operativen Managements, die die Managementprobleme bzw. -aufgaben anhand ihrer unterschiedlichen Reichweite und sachlichen Komplexität strukturieren. Die dritte Dimension bildet schließlich die Zeit mit unterschiedlichen Arten der Unternehmensentwicklung: eine innere und eine äußere Unternehmensentwicklung sowie eine Unternehmensentwicklung, die sowohl nach innen als auch nach außen hin wirkt. Über diesen drei Dimensionen hinweg wirkt die Managementphilosophie „meta-integrierend“.

Anhand der verschiedenen Dimensionen stellt das Modell die wichtigen Wechselwirkungen zwischen den Managementaufgaben, den Anforderungen aus dem Umfeld des Unternehmens (den Stakeholdern) und im Zeitablauf dar. Aus diesen komplexen Wechselwirkungen resultieren unterschiedliche Positionierungen des Managements, d.h. unterschiedliche Ausprägungen der erfolgreichen Erfüllung der Managementaufgaben. Mit anderen Worten: Die Art und Weise, wie das Management seine Aufgaben erfolgreich im Sinne des langfristigen Überlebens des Unternehmens erfüllen kann, ist situativ abhängig vom Umfeld des Unternehmens, d.h. den Ansprüchen an das Unternehmen, und der intendierten Entwicklung innerhalb des Lebenszyklusses des Unternehmens. Das „Konzept integriertes Management“ ist folglich nicht deskriptiv sondern präskriptiv ausgerichtet. Denn es befasst sich insbesondere damit, wie das Management seine Aufgaben richtig erfüllt („integriert“), damit das Unternehmen langfristig überleben kann.⁸⁶

⁸⁶ Siehe Bleicher (1999).

4.2 Dimensionierungen der Unternehmenskomponenten

Jedes Unternehmen verfügt über ein solches System an Komponenten. D.h. in jedem Unternehmen gibt es beispielsweise eine Unternehmenskultur und verschiedene Subkulturen – ob es sich dessen bewusst ist oder nicht. Was sich dabei jedoch von Unternehmen zu Unternehmen und in der Regel auch innerhalb des Unternehmens z.B. von Abteilung zu Abteilung unterscheidet, sind die Ausprägungen der Merkmale bzw. die Eigenschaften der einzelnen Komponenten – d.h. die verschiedenen Ausprägungen dessen, wie das Management diese Aufgaben erfüllt. Bleicher (1999) nennt diese verschiedenen Ausprägungen Dimensionierungen bzw. Profilierungen der Komponenten. Die verschiedenen Komponenten beeinflussen das unternehmerische Handeln auf unterschiedliche Art und Weise – die Aktivitäten eher ausrichtend, die Strukturen eher ordnend bzw. koordinierend und die Kultur(en) eher implizit sinnstiftend. Die jeweiligen Merkmalsausprägungen geben dem Handeln dabei die konkrete Richtung vor.

Im Folgenden werden nun die verschiedenen Dimensionierungen der Management-Komponenten kurz dargestellt. Sie schildern die Extrempole der Kontinua möglicher Ausprägungen, d.h. in der Realität wird es hiervon vielfältige Abweichungen geben. Bleicher (1999) unterscheidet auf den Ebenen der Unternehmensphilosophie und des normativen Managements zwischen den Extrem-Positionierungen einer opportunistischen vs. verpflichtenden Ausrichtung, und auf der Ebene des strategischen Managements zwischen einer verändernden vs. stabilisierenden Ausrichtung.

4.2.1 Unternehmensphilosophie

Eine *opportunistische Managementphilosophie* setzt sich das eindimensionale Ziel, den Shareholder Value für die Eigentümer zu maximieren. Dabei werden oft zugunsten kurzfristiger Interessen der Aktionäre durch Ver- und Zukauf von Geschäftseinheiten finanzielle Möglichkeiten ausgeschöpft, kurzfristige Rationalisierungen vorgenommen und das Unternehmen ausgebeutet. Das Unternehmen fühlt sich keinen Sachzielen gegenüber verpflichtet sondern orientiert sich an externen Kapitalmarktbewertungen. Manager, die keine kurzfristigen Erfolge aufweisen können, werden tendenziell ausgetauscht. Es besteht unter den Mitarbeitern und Managern eine relativ geringe Solidarität, Loyalität und damit auch Motivation; „hire and fire“ ist eine gängige Praktik. Jeder versucht, seine eigenen Interessen zu verfolgen, die Zusammenarbeit ist von Misstrauen geprägt. Menschen werden als Ware und Instrumente verstanden, die Aufgaben sind relativ starr verteilt und spezialisiert.⁸⁷

Demgegenüber ist die *verpflichtende Managementphilosophie* langfristig auf den Erhalt der Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit und damit der Autonomie des Unternehmens ausgerichtet. Das Unternehmen fühlt sich gegenüber seinen verschiedenen Anspruchsgruppen verantwortlich und ist darauf bedacht, ihnen Nutzen zu stiften und seine Wertschöpfung entsprechend zuzuteilen. Das Unternehmen fühlt sich seinen Sachzielen, d.h. seinem Leistungsangebot gegenüber stark verpflichtet. Dementsprechend verfügt das Unternehmen über ein mehrdimensionales Zielsystem, das Wert-, Leistungs- und Sozialziele miteinander zu harmonisieren sucht. Aufgrund der langfristigen Ausrichtung werden entsprechende Entwicklungsstrategien aufgestellt und Investitionen getätigt. Das Unternehmen ist intern stark auf das Management ausgerichtet, an der Spitze herrscht Kontinuität, das Kapital ist geduldig. Unter den Mitarbeitern besteht eine große Solidarität, Loyalität und Motivation. Die Zusammenarbeit ist durch Vertrauen geprägt und es wird an den Gemeinschaftsgeist appelliert, was freilich die Gefahr zur Mittelmäßigkeit birgt. Der Zwang für Mitarbeiter, sich flexibel anzupassen, ist eher gering.⁸⁸

4.2.2 Unternehmenspolitik

Die Unternehmenspolitik bestimmt die generellen Ziele des Unternehmens. Dabei ist eine *Opportunitätspolitik* einseitig an den Investoren und damit ökonomischen Zielen orientiert („Shareholder Approach“). Eine gesellschaftliche, soziale oder auch ökologische Verantwortung wird nicht gesehen und darauf reduziert, dass im Sinne einer gesellschaftlichen Vermeidungspolitik die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden. Das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen werden möglichst kurzfristig ausgebeutet, um die Gewinne für die Aktionäre zu maximieren. Im Sinne einer konventionellen Politik strebt das Unternehmen nach Gewissheit und Sicherheit und minimiert Störbarkeitsrisiken. Es besteht eine Neigung zu „muddling through“, so dass bei der Verfolgung ökonomischer Ziele eher ein minimaler Anspruch

⁸⁷ Vgl. Bleicher (1999), S. 91 und 666ff.

⁸⁸ Vgl. Bleicher (1999), S. 666ff.

zugrunde gelegt wird.⁸⁹ Nach der Einschätzung von Bleicher (1999, S. 175) verliert ein solches Unternehmen im Zeitablauf seine gesellschaftliche Legitimation.

Ein Unternehmen, das eine *Verpflichtungspolitik* verfolgt, ist sich im Gegensatz dazu seiner hohen gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst und orientiert seine Unternehmungspolitik im Sinne des Stakeholderansatzes nicht nur an seinen wirtschaftlichen Leistungen, sondern auch an den Interessen anderer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen. Damit setzt es sich ein pluralistisches und langfristig ausgerichtetes Zielsystem, das sachliche Ziele einer bestimmten Marktversorgung und finanzielle Wertziele enthält. Es wird eine avantgardistische Politik verfolgt, im Rahmen derer sich das Unternehmen weitsichtig mit Ungewissheit und den damit einhergehenden Risiken und Chancen auseinandersetzt und damit höchste Ansprüche an die Fähigkeiten des Managements stellt.⁹⁰

4.2.3 Unternehmensverfassung

Die *Unternehmensverfassung* umfasst die Organverfassung und die Kooperationsverfassung. Die *Organverfassung* regelt die Ausgestaltung der Spitzenorgane in Bezug auf die Verteilungsbeziehungen. Sie legt fest, wie bzgl. der Außenbeziehungen des Unternehmens die Interessen der verschiedenen Bezugsgruppen durch die Spitzenorgane berücksichtigt werden und wie bzgl. der Innenbeziehungen die übrigen, strategischen Leitungsorgane an die Spitzenorgane angebunden sind.⁹¹

Eine *opportunistische Organverfassung* sieht eine einheitliche direktoriale Leitung durch eine Einheitsgesellschaft vor. Das Spitzenorgan verfolgt eine eindimensionale, opportunistische Zielausrichtung, die nur eine Interessensgruppe, in der Regel die Shareholder, im Blickfeld hat. Dies kann zu Konfrontationen mit anderen Interessengruppen führen. Das Spitzenorgan beschränkt sich auf eine Monitoring-Funktion.⁹²

Im Gegensatz dazu sieht sich eine *verpflichtende Organverfassung* Dritten gegenüber verpflichtet und berücksichtigt gemäß dem Bild des Stakeholder-Ansatzes einer „quasi-öffentlichen Unternehmung“ vielfältige Interessen unterschiedlicher Stakeholder. Sie versucht, diese Interessen, u.U. im Dialog mit den verschiedenen Interessengruppen, auszugleichen und gleichzeitig die eigene Autonomie nach innen zu bewahren. Die Steuerung des Konzerns erfolgt durch eine Finanzholding, die als meist geschäftsferne Führung nurmehr wesentliche Grundsatzentscheidungen fällt, z.B. über Akquisitionen oder Beteiligungen und betreffend die finanzielle Führung und Besetzung von zentralen Kaderpositionen. Die Führungsspitze ist, wie das z.B. in Deutschland mit dem Trennungsmodell zwischen Aufsichtsrat und Vorstand der Fall ist, dual und kollegial ausgestaltet. Die Aufgaben der Unternehmensleitung sind in der Regel nach Ressorts gegliedert. Das Spitzenorgan, der „sounding board“, überprüft die Geschäftsführung und fungiert oft als wertvoller, konstruktiver Gesprächspartner für die Geschäftsführung, anstatt lediglich passiv die Monitor-Rolle zu übernehmen.⁹³

Die *Kooperationsverfassung* ergänzt die Organverfassung, indem sie die Arbeitsbeziehungen regelt zwischen den Organisationseinheiten des Unternehmens: wie das Unternehmen in seinen Außenbeziehungen mit Marktpartnern und Wettbewerbern zusammenarbeitet und wie das Kooperationsverhältnis in den Innenbeziehungen zwischen den Spitzenorganen und den weiteren Organisationsmitgliedern ausgestaltet ist.⁹⁴

Die *opportunistische Kooperationsverfassung* ist gegenüber Kooperationen zurückhaltend, da diese eine geringere Handlungsautonomie bedeuten. Wird eine Partnerschaft eingegangen, strebt das Unternehmen das Direktionsrecht an, um eine weitgehende Kontrolle ausüben zu können. Das bestehende Misstrauen und die Skepsis gegenüber den Partnern führen dazu, dass die Partnerschaften stark vertraglich geregelt und nur auf Zeit bzw. sporadisch eingegangen werden. Auch im Innern besteht ein geringes Interesse an Kooperationen, Arbeitsbeziehungen sind daher stark hierarchisch und autoritär geprägt. Sind interne Kooperationsbeziehungen auf Dauer, werden sie aufgrund bestehenden Misstrauens stark standardisiert und formalisiert.

⁸⁹ Vgl. Bleicher (1999), S. 161ff.

⁹⁰ Vgl. Bleicher (1999), S. 161ff.

⁹¹ Vgl. Bleicher (1999), S. 184.

⁹² Vgl. Bleicher (1999), S. 201ff.

⁹³ Vgl. Bleicher (1999), S. 201ff.

⁹⁴ Vgl. Bleicher (1999), S. 184f.

Gegenüber Konflikten wird eine starre Haltung eingenommen, sie werden in der Regel negiert bzw. unterdrückt.⁹⁵

Einer *verpflichteten Kooperationsverfassung* liegen eine offene Haltung und ein starkes Interesse an Kooperationen zugrunde. Die zugehörigen Organisationsstrukturen sind u.U. stark vernetzt und beinhalten Partnerschaften, die flexibel, individuell und häufig paritätisch ausgestaltet sind. Gegenseitiges Vertrauen ermöglicht längerfristige Partnerschaften, bei Konflikten wird gegenseitiger Konsens gesucht. Auch im Innern bestehen kooperative Arbeitsbeziehungen, Aufgaben sind dezentral organisiert und der Führungsstil ist in der Regel partizipativ. Die Haltung der Partner ist offen, auch gegenüber Konflikten, was eine Kohäsion der Beziehungen ermöglicht.⁹⁶

4.2.4 Unternehmenskultur

Eine *opportunistische Unternehmungskultur* ist in sich geschlossen und traditionsbestimmt. Die Einstellungen der Manager und Mitarbeiter sind *änderungsfeindlich* und nach innen orientiert, weg von den Bedingungen und Anforderungen externer Bezugsgruppen. Beim Kampf ums Überleben wird versucht, die bestehenden Traditionen zu bewahren. Die Werte sind stark integriert und orientieren sich zumeist am Verhalten und den Einstellungen des Unternehmers oder anderer Spitzen-Führungskräfte. Der Vorteil ist, dass eine ähnliche Verhaltensorientierung der Unternehmensmitglieder eine große Schlagkraft entfalten kann, da diese sich gegenüber dem Unternehmen loyal verhalten und dafür belohnt werden, sie fühlen sich diesem Kollektiv, dieser sozialen Gemeinschaft zugehörig. Betriebliche Vorgänge werden technokratisch, d.h. vorwiegend quantitativ und instrumentell gesteuert.⁹⁷

Eine *verpflichtende Unternehmungskultur* sieht sich demgegenüber sachlichen und sozialen Zielen und damit vielfältigen Ansprüchen gegenüber verpflichtet. Sie ist *änderungsfreundlich* und orientiert sich an Chancen, die sich im externen Unternehmensumfeld bieten. Dazu antizipiert das Unternehmen zukünftige Entwicklungen der Interessen, die an es gestellt werden. Diese Interessen sind jedoch sehr vielfältig und entwickeln sich unterschiedlich, so dass hierfür keine zentralistische Leitung mehr möglich ist. Nur verschiedene Subsysteme an der Unternehmensperipherie mit stark differenzierten Subkulturen können angesichts dieser unterschiedlichen Trends und Anforderungen adäquat agieren. Entsprechend sind auch die Werthaltungen dieser Subsysteme differenziert und gruppenspezifisch und damit relativ wenig durch die Unternehmensspitze geprägt. Die Zusammenarbeit ist eher informal. Der Vorteil dieses Kulturtyps ist dessen evolutische Ausrichtung, die es ermöglicht, dass Chancen aus den Entwicklungstrends der verschiedenen Umfeldsegmente innovativ durch das Unternehmen genutzt werden können. Die Führungskultur ist folglich eher qualitativ und auf die Generierung neuen Nutzens hin orientiert. Der Leistungsbeitrag der Manager und Mitarbeiter wird honoriert, einzelne herausragende Vorbilder werden hervorgehoben.⁹⁸

4.2.5 Strategische Programme

Bleicher (1999, S. 91) unterscheidet auf der Ebene des *strategischen Managements* zwischen den Extrem-Positionierungen einer stabilisierenden vs. verändernden Ausrichtung. *Stabilisierende Programmstrategien* beinhalten ein standardisiertes Massenprogramm, das sich mit seinem engen Leistungsangebot auf bestimmte Marktsegmente konzentriert. Die Wettbewerbsstrategie ist defensiv auf Sicherheit ausgerichtet und hält an bewährten Verhaltensweisen und Wettbewerbsvorteilen fest. Das Unternehmen imitiert Leistungen der Marktführer und erzielt „economies of scale“, indem interne Synergiepotenziale ausgenutzt und kostenorientierte Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Die Wertschöpfung erfolgt weitgehend autark. Im Sinne einer deterministischen Ressourcenzuordnung werden Ressourcen relativ starr eingesetzt und maximal ausgelastet. Folglich werden solche Potenziale genutzt, die in einem engen Einsatzbereich sehr effizient, dafür aber wenig anpassungsfähig sind.⁹⁹

Verändernde Programmstrategien sind hingegen auf individuelle Nischenprogramme mit einem umfassenden Leistungsangebot ausgerichtet und versuchen, komplexe Probleme der Kunden zu lösen und „economies of

⁹⁵ Vgl. Bleicher (1999), S. 214ff.

⁹⁶ Vgl. Bleicher (1999), S. 214ff.

⁹⁷ Vgl. Bleicher (1999), S. 238ff.

⁹⁸ Vgl. Bleicher (1999), S. 238ff.

⁹⁹ Vgl. Bleicher (1999), S. 293ff.

scope“ zu erzielen. Gegenüber seinen Wettbewerbern tritt ein solches Unternehmen als offensiver und innovativer Pionier auf, der ständig innovativ neue „windows of opportunities“ nutzt. Das Unternehmen schöpft externe Synergiepotenziale mit seinen Kunden und Lieferanten aus, knüpft Wertschöpfungsverbunde und optimiert kundenorientiert. Hierfür braucht es Ressourcen, die flexibel einsetzbar sind, und nimmt dafür auch Überkapazitäten in Kauf.¹⁰⁰

4.2.6 Organisationsstruktur

Eine *stabilisierende Organisationsstruktur* gliedert ihre Aufgaben relativ formalisiert und nach funktionalen Gesichtspunkten, die dann auch durch verschiedene Bereiche bearbeitet werden. Eine hohe Regelungsichte versucht zu gewährleisten, dass die Aufgaben auch korrekt erledigt werden. Dabei entsteht eine recht mechanistische, starre, auf Dauer angelegte und detailliert festgelegte Aufbau- und Ablaufstruktur. Die Strukturen sind klar gegliedert, stark hierarchisch und vertikal (top-down) angelegt mit dem Ziel, durch eine weitgehende Zentralisierung und hochgradige Arbeitsteilung Synergien und Effizienzvorteile zu nutzen. Es herrscht meist eine Misstrauensorganisation vor.¹⁰¹

Eine *veränderungsorientierte Organisationsstruktur* orientiert sich demgegenüber an den Erwartungen und Eignungen seiner Mitglieder. Das Unternehmen versucht damit, deren Motivation und Loyalität zu stärken und Fähigkeiten optimal zu nutzen. Die Mitarbeiter und Manager orientieren sich eher an Symbolen und impliziten Verhaltensnormen, wie sie z.B. in Leitbildern verankert sind, als an formalen und expliziten Gestaltungsinstrumenten. Es werden eher Rahmenregelungen bzgl. bestimmter Zwecke festgelegt; durch welche Teilaufgaben und Prozesse diese konkret realisiert werden, bleibt weitgehend offen. Große Freiheitsgrade ermöglichen einzelfallspezifische und eher zeitlich befristete Problemlösungen. Dadurch entstehen wenig starre polyzentrische, flache bottom-up Strukturen auf Zeit. Sie sind anpassungsfähig und mit ihrer speziellen Umwelt, auf die die Aufgabenerfüllung jeweils ausgerichtet ist, vernetzt. Die Beziehungsmuster sind horizontal-lateral ausgerichtet. Verantwortlichkeit ist dezentralisiert und bei der höchstmöglichen Sachkompetenz angesiedelt. Allerdings muss dabei auf die Erzielung von Synergien weitgehend verzichtet werden. Hinter dieser Strukturierung steckt weitgehend das Prinzip der Selbstorganisation, was eine Mischorganisation zur Folge hat, ohne einheitliche Gliederungs- und Integrationsmuster. Es dominiert die Vertrauensorganisation.¹⁰²

4.2.7 Managementsysteme

Eine *stabilisierende Gestaltung der Managementsysteme* ist zentral konzipiert und versorgt das Unternehmen mit standardisierten Informationen. Es werden vor allem Kosten beobachtet mit dem Ziel, diese weitmöglichst zu senken. Mit Informationen wird weitgehend reduktionistisch umgegangen: Die Ergebnisse sind regelmäßige und standardisierte Berichte, die der Benutzer schließlich auswertet. Sie werden aus bekannten Quellen und nach vorgegebenen Kriterien gewonnen und sequenziell, d.h. für bestimmte, festgelegte Aufgaben verarbeitet, ohne dass die Ergebnisse weiter verwendet werden. Die Informationen fließen damit rein unidirektional, die Art der gelieferten Informationen ist stark quantitativ und vergangenheitsorientiert.¹⁰³

Im Gegensatz dazu berücksichtigen *veränderungsorientierte Managementsysteme* multiple und zeitnahe und problemspezifische Informationsbedürfnisse. Sie erfassen auch neue Daten aus neuen, unternehmensinternen und -externen Quellen und verarbeiten sie simultan-rückgekoppelt, d.h. holistisch. Diese Managementsysteme sind dezentral, benutzerorientiert und vernetzt gestaltet. Anwender haben die Möglichkeit, die Managementsysteme zu verändern, zu analysieren und zu interpretieren, womit jedoch auch deren Verantwortung für die Informationsgestaltung steigt. Informationen sind stärker prozessorientiert und auf die Zukunft bezogen, sie umfassen quantitative und bei schlecht strukturierten Problemen auch qualitative Informationen.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl. Bleicher (1999), S. 293ff.

¹⁰¹ Vgl. Bleicher (1999), S. 336ff.

¹⁰² Vgl. Bleicher (1999), S. 336ff.

¹⁰³ Vgl. Bleicher (1999), S. 353ff.

¹⁰⁴ Vgl. Bleicher (1999), S. 353ff.

4.2.8 Strategisches Problemverhalten

Stabilisierendes Problemverhalten ist durch ein stark direktives Führungsverhalten gekennzeichnet, bei dem das Management die Asymmetrie von Führung und Ausführung zu bewahren sucht. Individuelle, in der Regel stark spezialisierte Leistungsbeiträge werden betont, durch die Führung koordiniert und auf eine gemeinsame Zielrichtung hin harmonisiert. Die Rolle der Manager ist ordnend, bewahrend und sichernd, ihre Autorität begründet sich per Institution. Mitarbeitern verbleibt die Rolle der Fremdbestimmten, eine Partizipation bzw. Beteiligung wird kaum angestrebt. Das organisationale Lernen zielt auf ein erhaltendes Individuallernen ab, d.h. Mitarbeiter vertiefen sich individuell in ihren spezifischen Fachrichtungen und festigen und steigern dort ihre Problemlösungsfähigkeit. Dieses Lernen eignet sich vor allem bei einem stabilen Unternehmensumfeld.¹⁰⁵

Demgegenüber äußert sich *veränderndes strategisches Problemverhalten* in einem kooperativen Führungsverhalten. Mitarbeiter sind angehalten, an Entscheidungen zu partizipieren und in teilautonomen Gruppen miteinander zu kooperieren. Dies erfordert neben Fachkompetenz auch eine hohe Sozialkompetenz. Damit die Chancen und Gefahren durch Markt- und Technologielücken aufgedeckt werden, wird weniger ein spezialisiertes Wissen und Arbeiten sondern ein generalisierendes, breitenorientiertes Verhalten angestrebt, das auf Veränderung und Bewegung angelegt ist. Autorität ist hier auf fachlich-kommunikative Fähigkeiten begründet. Es besteht eine hohe Eigenverantwortung der verschiedenen Akteure, denn Entscheidungs- und Kontrollaufgaben werden weitgehend delegiert. Organisationales Lernen ist weniger auf individuelles Lernen sondern auf ein interagierendes Systemlernen hin ausgerichtet, bei dem Manager und Mitarbeiter in sozialer Interaktion Neues erproben und entdecken können. Diese Art des Lernens ist vor allem in einem dynamischen und schlecht vorhersehbaren Unternehmensumfeld geeignet.¹⁰⁶

4.3 Integration der Management-Komponenten

Um nun das gesamte unternehmerische Handeln auf die langfristige *Sicherung der Unternehmensexistenz* hin auszurichten, müssen alle Komponenten des Managements entsprechend darauf gerichtet bzw. positioniert sein. Die Vernachlässigung bereits einer zentralen Komponente kann ursächlich dafür verantwortlich sein, dass dieses Ziel nicht erreicht wird. Eine Unternehmenspolitik beispielsweise, die sich zum Ziel setzt, differenzierte und sich ständig verändernde Kundenwünsche zu antizipieren und zu erfüllen, kann nicht durch Manager und Mitarbeiter verwirklicht werden, die kulturell stark opportunistisch geprägt und daher in ihrem Denken und Handeln nach innen gerichtet und nicht veränderungsbereit sind. Eine effektive und effiziente Steuerung des unternehmerischen Handelns ist folglich nur möglich, wenn alle Komponenten *integriert*, d.h. unter Berücksichtigung interner und externer Wechselwirkungen und der Unternehmensentwicklung abgestimmt und optimal ausgerichtet sind. Da sich die Merkmalsausprägungen bzw. Positionierungen der Komponenten, die Unternehmensumwelt sowie die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen ihnen dynamisch verändern, ist die Integration selber ein fortlaufender organisationaler Lern- und Entwicklungsprozess.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Bleicher (1999), S. 391ff.

¹⁰⁶ Vgl. Bleicher (1999), S. 391ff.

¹⁰⁷ In Anlehnung an Bleicher (1999), S. 576ff.

Teil II: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM

Der zweite Teil des vorliegenden Projektberichts befasst sich nun, aufbauend auf den theoretischen Grundlagen des ersten Teils, mit der Frage, wie die Erfolgchancen für ESSM konkret verbessert werden können.

Hierfür werden in Kapitel 6 zunächst die Funktionen bzw. Komponenten des Managements, wie sie Rüegg-Stürm (2002) benennt (vgl. Kapitel 3 und 4), auf die Fragestellung des ESSM hin eingegrenzt und daraus potenzielle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein erfolgreiches ESSM bei KMUs benannt. Anschließend werden diese Erfolgsfaktoren und Hemmnisse konkretisiert: Zunächst wird in Kapitel 7 als ein unternehmensexternes Hemmnis dargelegt, dass es im ESSM-Bereich an methodisch ausgereiften und gleichzeitig für KMUs praktikablen Instrumenten fehlt. Anschließend werden in Kapitel 8 unternehmensinterne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in den unternehmerischen Strategien, Strukturen und Kulturen in Form eines morphologischen Kastens ausdifferenziert. Der dritte Teil wird sich daraufhin in den Kapitel 9 und 10 den Methoden und Konzepten für eine gezielte Veränderung von Strukturen und Kulturen widmen, mit denen die genannten Hemmnisse für ein ESSM beseitigt werden können.

Aufbauend auf diese Vorarbeiten kann schließlich im vierten Teil des Berichts ein Beratungskonzept für ein erfolgreiches ESSM vorgestellt werden. Hierfür werden in Kapitel 11 die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM zu Unternehmenstypen verdichtet, für die bestimmte Ausprägungen der Managementkomponenten charakteristisch sind und die angesichts dessen über spezifische Stärken und Schwächen verfügen. Aus diesen Stärken und Schwächen werden anschließend konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmenstypen abgeleitet (Kapitel 12) und für deren Realisierung konkrete Konzepte und Instrumente vorgeschlagen (Kapitel 13).

5 Potenzielle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Die potenziellen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse, wie sie im vorliegenden Kapitel ausgearbeitet werden, bezeichnen diejenigen Faktoren im Unternehmen und in dessen Umfeld, die für den Erfolg des ESSM bei KMUs potenziell von Bedeutung sein könnten. Für die Benennung dieser Faktoren wird auf das „neue St. Galler Management-Modell“ von Rüegg-Stürm (2002) (vgl. Kapitel 3 und 4) zurückgegriffen, das die verschiedenen Aufgaben des Managements und die wesentlichen unternehmensinternen und -externen Bedingungen und Wechselwirkungen benennt. Von zentraler Bedeutung sind dabei vor allem die internen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse, da sie es sind, die das Unternehmen gezielt verändern kann und auf welche die Handlungsempfehlungen in Kapitel 12 und die Methodenvorschläge für eine konkrete Verbesserung der Erfolgchancen für ein ESSM in Kapitel 13 gerichtet sind.

5.1 Externe Einflussfaktoren auf ein ESSM

5.1.1 Einflüsse aus den Umweltsphären des Unternehmens

Auf wesentliche Einflussfaktoren für das ESSM weisen die *Umweltsphären* außerhalb des Unternehmens hin:

- *Natur*: Wie material- und energieintensiv ist die Produktion des Unternehmens?
- *Wirtschaft*: Wie kostenintensiv ist der Material- und Energieverbrauch?
- *Technik*: Was ist der allgemeine Stand der Technik, welchen technischen Stand haben demgegenüber die Anlagen des Unternehmens?
- *Gesellschaft*: Welche Themen bestimmen aktuell die gesellschaftliche Diskussion?

Die Themen, welche aktuell in der gesellschaftlichen Diskussion sind, bestimmen letztlich die unternehmerische Wahrnehmung der Relevanz eines ESSM und den damit verbundenen Kosteneinsparungen. So sind Energieverbräuche z.B. durch die Klimadiskussion im Zuge der Einführung der Ökosteuer und des Zertifikatenhandels stärker ins Blickfeld gerückt. Andererseits mag die Dominanz anderer Themen wie Arbeitslosigkeit und der Fokus vieler Manager einzig auf die Senkung von Lohnkosten dazu führen, dass den Material- und Energiekosten oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Insgesamt bestimmen die Umweltsphären vor allem, wie (kosten-)relevant ein ESSM für ein Unternehmen ist. Diese Punkte wurden bei der empirischen Untersuchung (vgl. Fragebogen im Anhang) erhoben um festzustellen, ob im Rahmen der ESSM-Projekte bei den Unternehmen tatsächlich relevante Kosteneinsparpotenziale und -maßnahmen aufgedeckt werden konnten. Allerdings spielen die Umweltsphären für die eigentliche Forschungsfrage in dem Projekt, warum ein Unternehmen relevante Kosteneinsparpotenziale umsetzt oder auch nicht, kaum eine Rolle. Mit Ausnahme vielleicht der Gesellschaft, die die unternehmerische Wahrnehmung in bestimmte Richtungen lenkt und damit u.U. mit dafür verantwortlich ist, dass ein Unternehmen einen „blinden Fleck“ in der Wahrnehmung und Umsetzung dieser Kosteneinsparpotenziale hat. Allerdings können damit keine unternehmensspezifischen Unterschiede innerhalb der Gesellschaft erklärt werden. Und selbst wenn sich die Gesellschaft als Hemmnis für den Erfolg von ESSM erweisen sollte, ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein KMU in der Lage ist, die gesellschaftliche Diskussion maßgeblich zu verändern, äußerst gering. Insofern könnte dieses Hemmnis auch kaum durch ein solches Unternehmen beseitigt werden.

5.1.2 Einflüsse von Seiten der Anspruchsgruppen

Die *Anspruchsgruppen* eines Unternehmens sind für ein erfolgreiches ESSM auf unterschiedliche Art und Weise mehr oder weniger relevant:

- *Staat*: Welche rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflussen die Bedeutung des ESSM für ein Unternehmen? Gibt es öffentliche Förderprogramme für ESSM?
- *Öffentlichkeit bzw. Nichtregierungsorganisationen*: Diese spielen für die Relevanz des ESSM bzw. des Themas der Material- und Energieeffizienz für KMUs keine wesentliche Rolle.
- *Konkurrenz*: Wie gehen die Wettbewerber mit diesem Thema um, ist ESSM state-of-the-art? Besteht die Möglichkeit, sich durch ein ESSM einen Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen oder muss das Unternehmen gar aufholen, um dem state-of-the-art nicht hinterher zu hinken? Ist die

Wettbewerbsstellung des Unternehmens gesichert oder befindet es sich in einer Krise, so dass die Unternehmensexistenz unmittelbar gefährdet ist?

- *Kunden:* Ist ein ESSM für Kunden aus Preis- oder Umweltschutzgründen relevant?
- *Lieferanten:* Diese spielen, mit der Ausnahme von Material- und Energielieferanten, im Zusammenhang mit ESSM keine wesentliche Rolle.
- *Kapitalgeber:* Welchen (u.U. kurzfristigen) Erfolgs- und Kostendruck üben die Kapitalgeber auf das Unternehmen aus? Fungieren die Anleger und insbesondere die Eigentümer als Promotoren oder als Bremser für ein erfolgreiches ESSM? Was sind deren Kompetenzen, persönliche Einstellungen und Ziele?
- *Mitarbeitende:* Treten die Manager und Mitarbeiter als Promotoren oder als Bremser für ein erfolgreiches ESSM auf? Was sind deren Kompetenzen, persönliche Einstellungen und Ziele?

Rechtliche Rahmenbedingungen, wie z.B. die Ökosteuer oder der EU-Zertifikatenhandel, sind wichtig für Kostenrelevanz des ESSM, haben aber wenig Einfluss darauf, ob das Unternehmen relevante Kosteneinsparpotenziale durch ein ESSM auch nutzt oder nicht. Evtl. sind sogar andere rechtliche Rahmenbedingungen, z.B. neue Auflagen, an die sich das Unternehmen anpassen muss, aktuell wichtiger und verdrängen den Nutzen eines ESSM. In diesen Fällen kann es für ein KMU durchaus rational sein, sich zunächst anderen, drängenderen Fragen anzunehmen. Ein solches Verhalten – das „Löschen von Bränden“ anstatt die Verbesserung der eigenen Kostenstruktur – kann jedoch nur in Ausnahmefällen sinnvoll sein, denn es gefährdet bereits kurz- bis mittelfristig den Erfolg und die Liquidität des Unternehmens. Die wesentlichen Ursachen für ein Unternehmensverhalten, das sich aufgrund (vermeintlich) wichtigerer Probleme nicht mehr strategischen und kostenrelevanten Fragen annimmt, liegen jedoch im Unternehmen bzw. bei deren Mitgliedern, und auf diese internen Hemmnisse hat das Unternehmen letztlich Einfluss.

Staatliche Förderprogramme können Unternehmen dabei unterstützen, ein ESSM einzuführen und Kosteneinsparpotenziale aufzudecken, wie das z.B. im Rahmen der ESSM-Projekte, die dem EFAS-Projekt vorangingen (vgl. Kapitel 1), der Fall war. Diese Projekte wirken punktuell bei den Unternehmen, die direkt am Projekt beteiligt sind. Auch bei der Umsetzung der Einsparmöglichkeiten können Projekte hilfreich sein, entweder wieder in Form von Beratungsleistungen an einzelne Unternehmen, oder, was für eine möglichst flächendeckende Unterstützung von KMUs wichtig ist, in Form von verfügbaren, praxisnahen und relativ einfach zu handhabenden Informationen und Konzepten, wie sie z.B. im Rahmen des EFAS-Projekts erarbeitet wurden. Ob ein Unternehmen nun an solchen Förderprogrammen teilnimmt oder Leitfäden zur Hand nimmt, hängt jedoch ebenfalls wieder vom Unternehmen selber und deren Mitglieder ab.

Das Verhalten der *Konkurrenten* des Unternehmens und seine eigene Wettbewerbsstellung sind ebenfalls wichtig für die Frage, wie relevant ein ESSM und die dadurch identifizierten Kosteneinsparpotenziale für ein Unternehmen sind. Hinkt das Unternehmen seinen Wettbewerbern hinterher und ist es aufgrund dessen unter Zugzwang geraten, dann ist eine Nichtnutzung der Kosteneinsparpotenziale gefährlicher, wie wenn das Unternehmen dies für einen Wettbewerbsvorsprung nutzen könnte. Steckt das Unternehmen direkt in einer Krise, ist ein ESSM analog dazu dann drängender, wenn andere Wettbewerber hier einen Vorsprung haben. Andernfalls wird sich das Unternehmen u.U. erst einmal „frei schwimmen“, d.h. aus der unmittelbaren Krise heraus kommen müssen, um einen Wettbewerbsvorsprung durch ESSM nutzen zu können.

Für die *Kunden* eines Unternehmens spielt ein ESSM indirekt eine Rolle, wenn damit der Preis der Güter gesenkt werden kann, oder direkt, wenn der Umweltschutz der Lieferanten bzw. die Material- und Energieeffizienz der Vorprodukte ein Qualitätskriterium darstellt. Aufgrund dessen, dass die ESSM-Projekte, die der empirischen Untersuchung zugrunde liegen, auf die Einsparung von Kosten abzielen, steht die Frage, warum ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch Umweltschutz nutzt oder nicht, hier nicht im Mittelpunkt.

Von Seiten der *Kapitalgeber* besteht in der Regel ein mehr oder weniger starker Kostendruck, der, wie viele andere bereits genannte Faktoren auch, die Relevanz für Kosteneinsparungen insgesamt beeinflusst. Für die Frage hingegen, ob relevante Kosteneinsparpotenziale genutzt werden oder nicht, spielen die Mitglieder des Unternehmens, auch „interne Anspruchsgruppen“ genannt, eine ganz zentrale Rolle. Dazu zählen die *Eigentümer* des Unternehmens ebenso wie die *Manager und Mitarbeiter*. Sie bergen wesentliche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für ein ESSM, da sie diejenigen sind, die die Handlungen, die das Unternehmen ausmachen, direkt vollziehen. Die Handlungen der Mitglieder werden durch die Ordnungsmomente des Unternehmens sowie durch persönliche Faktoren gelenkt: Die Persönlichkeit, Einstellung, Kompetenz und persönlichen Lebensprojekte. Kann sich ein Manager durch ein ESSM profilieren? Ist der Eigentümer

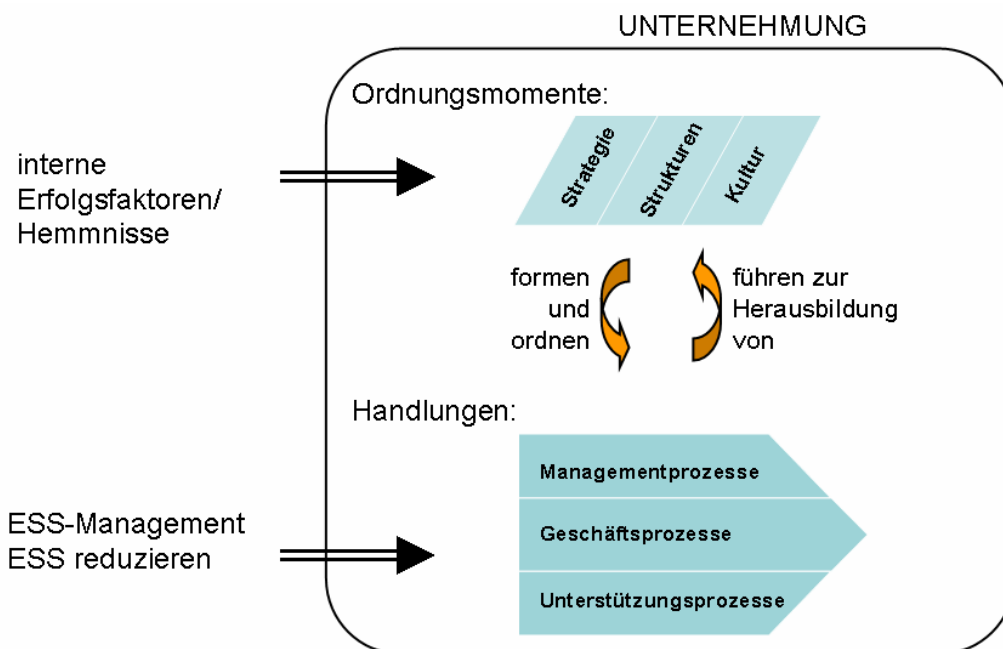
grundsätzlich offen für Neues und für Anregungen? Ist er durch seine Persönlichkeit in der Lage, seine Mitarbeiter für Veränderungen zu motivieren und zu begeistern? Für die Frage, wie ein Unternehmen nun Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in Bezug auf seine Mitglieder verändern kann, ist es jedoch in zweifacher Hinsicht wieder auf eine Veränderung der eigenen Ordnungsmomente zurückgeworfen: Diese beeinflussen direkt das Handeln der Mitglieder, und auch nur durch sie hat das Unternehmen beschränkt die Möglichkeit, die persönlichen Handlungseinflüsse zu verändern, z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen, Anreizsysteme oder schlimmstenfalls Entlassungen.

5.2 Interne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM

5.2.1 Ordnungsmomente als interne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Die folgende Darstellung 6.1 zeigt die Wechselwirkungen zwischen den Ordnungsmomenten der Unternehmung und ihren Handlungen, wie sie in den Kapiteln 3 und 4 erläutert wurden, und bezieht diesen Zusammenhang auf die Fragestellung des ESSM. Das Management der Energie- und Stoffströme, ebenso wie die konkrete Reduzierung des Energie- und Materialeinsatzes und die oftmals damit verbundenen Kosteneinsparungen finden in den Unternehmensprozessen statt, in denen sich die unternehmerischen Handlungen vollziehen.

Darst. 5.1: Ordnungsmomente als interne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ESSM



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Rüegg-Stürm (2002), S. 79.

Eine Ausrichtung dieser Handlungen darauf, diese Kosteneinsparpotenziale zu nutzen, erfolgt durch die *Ordnungsmomente* des Handelns, denn diese sind es, die die grundsätzlich kontingenten unternehmerischen Handlungen ausrichten und formen bzw. ordnen. Damit sind Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein erfolgreiches ESSM in den Ordnungsmomenten des Unternehmens zu suchen und nicht in den Prozessen. Mit anderen Worten: Die Frage danach, warum in manchen Unternehmen ESSM-Projekte erfolgreich und in anderen Unternehmen nicht erfolgreich durchgeführt werden, kann nur beantwortet werden, wenn man nach den Verhaltensmustern bzw. Routinen sucht, die hinter den vordergründigen Handlungen stecken. Folglich werden die Konzepte und Methoden für eine Verbesserung der Erfolgchancen für ESSM (vgl. Kapitel 9 und 10) auf eine Veränderung der Ordnungsmomente abzielen. Es gilt letztlich, die relevanten materiellen Strukturen ebenso wie die immateriellen Deutungsmuster und Regeln eines Unternehmens zu identifizieren und gezielt zu verändern, um damit indirekt die Handlungen zum Erfolg – in dem Fall die Realisierung von Kosteneinsparpotenzialen durch ESSM – zu führen.

5.2.2 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in den Strategien, Strukturen und Kulturen

Die wesentlichen potenziellen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM bergen die *Ordnungsmomente* des Unternehmens. Hier befinden sich auch die konkreten Ansatzpunkte, wie mit der Hilfe von Methoden und Konzepten Hindernisse für ein ESSM beseitigt werden können:

- *Unternehmensstrategie*: Wie positioniert sich das Unternehmen im Wettbewerb? Strebt es eine Kosten- oder Leistungsführerschaft an? Verhält es sich proaktiv oder passiv, agierend oder reagierend?
- *Unternehmensstruktur*: Welche Abteilungen bzw. Bereiche sind durch das ESSM und die Realisierung der Einsparpotenziale tangiert? Wie sind die betroffenen bzw. verantwortlichen Abteilungen miteinander strukturell und kommunikativ verbunden? Wie verläuft die Interaktion? Wie sind die Kosten- und Umweltverantwortlichkeiten geregelt, besteht ein Anreiz zur Einsparung von Material-, Energieströmen und Kosten? Wie sind die Unternehmensstrukturen charakterisiert (z.B. flach oder hierarchisch, formell oder informell)? Welche Informationsinstrumente werden genutzt zur Identifizierung von Kosten-, Material- und Energieeinsparmöglichkeiten? Passen die Instrumente des ESSM zu den bestehenden Informationsinstrumenten?
- *Unternehmenskultur*: Welche Erwartungen, gemeinsamen Erfahrungen, ungeschriebenen Regeln, impliziten Kontrakte, Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen, Geschichten und Mythen, Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster, Sprachregelungen sowie kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen sind auf die Realisierung von Kosten-, Material- und Energieeinsparungen gerichtet? Stehen sie Veränderungen des Unternehmens entgegen oder nicht?

Die Realisierung relevanter Kosteneinsparpotenziale durch ein ESSM bringt grundsätzlich Veränderungen dieser sog. „*Ordnungsmomente erster Ordnung*“, z.B. der Produktionsstruktur oder der Verantwortlichkeiten, mit sich. Diese Ordnungsmomente zu verändern, ist jedoch in der Regel schwierig, denn Ordnungsmomente sind nichts anderes als Routinisierungen des Handelns, aufgrund derer die Mitglieder für die Wahl ihrer Anschlusshandlungen auf praktisches Bewusstsein zurückgreifen und ihre Handlungen in aller Regel nicht mehr reflektieren. Auf diese Weise stabilisieren Routinisierungen das Handeln und bergen dabei die Gefahr, Veränderungen auszubremsen.¹⁰⁸

5.2.3 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Wandelfähigkeit von Unternehmen

Wenn unternehmerische Routinen einem notwendigen Wandel entgegenstehen, müssen erst die Voraussetzungen für eine Veränderung der Ordnungsmomente erster Ordnung geschaffen und das Unternehmen „wandelfähig“ gemacht werden. Allein die Herstellung einer solchen *Wandelfähigkeit* ermöglicht es letztlich, Hemmnisse für ein erfolgreiches ESSM nachhaltig abzubauen. Darüber hinaus hat die Wandelfähigkeit noch viel weitreichendere Auswirkungen: Das Unternehmen lernt dadurch, nicht nur Kosteneinsparungen sondern auch weitere vielfältige Wettbewerbsvorteile durch das Unternehmen angesichts sich dynamisch verändernder Rahmenbedingungen proaktiv zu nutzen.

Die Herstellung der Wandelfähigkeit bedingt eine Veränderung der sog. „*Ordnungsmomente zweiter Ordnung*“:

- *Systemische Irritationstoleranz und kommunikative Resonanz*: Verdrängen die Mitglieder des Unternehmens Widersprüche und Störungen, also unangenehme Beobachtungen, oder sind sie bereit, diese wahrzunehmen und zu kommunizieren? Sind die Mitglieder der Meinung, dass es grundsätzlich erwünscht und legitim ist, ungewohnte Ideen und Widersprüche und Störungen zu äußern und ggf. zu widersprechen? Sind sie auch bereit und in der Lage, diese Dinge konstruktiv aufzugreifen und Veränderungen herbeizuführen? Haben die Mitglieder so viel Vertrauen in ihre Vorgesetzten und Kollegen, dass sie wissen, dass sie hierfür nicht bestraft werden?
- *Organisationsbewusstheit*: Sind die Mitglieder des Unternehmens bereit und in der Lage, sich mit den sozialen Prozessen, insbesondere bei Störungen und Widersprüchen, in ihrem Unternehmensumfeld auseinanderzusetzen und deren Ursachen zu erforschen? Sind sie in der Lage, die strukturellen, sozialen und emotionalen Hintergründe zu erkennen und zu analysieren? Wissen sie über die „Gesetze“ von sozialen Systemen Bescheid?

¹⁰⁸ Vgl. Abschnitt 4.2.

5.3 Potenzielle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse als Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung

Diese vielfältigen unternehmensinternen und -externen Faktoren, wie sie in diesem Kapitel dargestellt wurden, beeinflussen zum einen, ob durch ein ESSM in einem Unternehmen Kosteneinsparungen erzielt werden können und wie relevant diese für das Unternehmen sind. Zum anderen schildern sie, wo sich potenzielle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein erfolgreiches ESSM, das in der Lage ist, relevante Kosteneinsparungen zu realisieren, befinden können. Diese Faktoren wurden im Fragebogen (vgl. Anhang), der als Grundlage für die empirischen Untersuchungen diente, eingearbeitet und dort weiter ausdifferenziert. Sie dienen der Kanalisierung der Aufmerksamkeit für die Erfassung der Unternehmenspraxis der an ESSM-Projekten beteiligten Unternehmen.

Den Befragten in den Unternehmensinterviews wurde vollständige Vertraulichkeit zugesagt, was es ermöglichte, dass in einer vertrauten Gesprächsatmosphäre Schwierigkeiten und Probleme offen und direkt angesprochen werden konnten. Allerdings ist es aus diesem Grund auch nicht möglich, die Befragungsergebnisse zu publizieren. Daher können in den folgenden Kapiteln lediglich die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen, nicht jedoch die empirischen Grundlagen dafür veröffentlicht werden.

In den empirischen Untersuchungen wurden viele verschiedene Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM gefunden. Dabei hat es sich gezeigt, dass für KMUs die aktuell verfügbaren Methoden und Instrumente in der Regel zu wenig praktikabel und zu aufwändig sind. Daher wird das folgende Kapitel 7 ein besonderes Hemmnis für ein ESSM – ein Methoden- und Instrumentendefizit im Bereich des ESSM aus der Sicht von KMUs – darlegen und entsprechend auf Forschungs- und Entwicklungsbedarf in diesem Bereich hinweisen. Anschließend wird Kapitel 8 die management-bezogenen unternehmensinternen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in den Ordnungsmomenten von Unternehmen ausführlich darstellen und diskutieren. Diese werden später zu Unternehmenstypen verdichtet, die schließlich die Grundlage für das Beratungskonzept des vierten Teils liefern werden.

6 Methoden- und Instrumentendefizit des ESSM für KMUs

Da es sich beim Energie- und Stoffstrommanagement um ein Querschnittsthema handelt, welches u.a. auch Bereiche der Wirtschaftswissenschaften, der Produktionstheorie und -technik sowie der Systemtheorie umfasst, ist der Instrumenten- und Methodenpool entsprechend groß und unübersichtlich, obwohl alle Methoden in der ein oder anderen Weise unter dem Begriff der „Energie- und Stoffstromanalyse“ subsummiert werden. Tatsächlich aber können einige Methoden, die innerhalb des ESSM zum Einsatz kommen, den Wirtschaftswissenschaften zugeordnet werden, während andere aus der Produktionstheorie oder der Systemtheorie stammen und dort auch eingesetzt werden.¹⁰⁹ Andere Instrumente wiederum greifen vorhandene Methoden auf und fokussieren sie schließlich auf die Belange des Energie- und Stoffstrommanagements. Nur wenige Instrumente wurden ausschließlich für das ESSM entwickelt (wie z.B. die Modellierung mittels Stoffstromnetze). Dazu kommt, dass das Thema verhältnismäßig neu ist und viele Methoden und Instrumente noch nicht etabliert sind bzw. bislang nur sporadisch in der Praxis zu Einsatz kommen. Trotz der Methodenvielfalt ist ein charakteristisches Vorgehen einer Energie- und Stoffstromanalyse erkennbar und kann dazu genutzt werden, um ausgewählte Methoden und Instrumente sowie deren Zielsetzungen bzw. Beiträge zu systematisieren.

6.1 Ansatz zur Systematisierung der Methoden und Instrumente

Der typische Ablauf einer Energie- und Stoffstromanalyse kann folgendermaßen beschrieben werden (vgl. Darstellung 7.1):¹¹⁰ Als erstes wird der Ist-Zustand des zu betrachtenden Systems (im betrieblichen Kontext in der Regel die Produktion oder ausgewählte Produktionseinheiten) aufgenommen und *beschrieben* („Beschreibungsmodell“).¹¹¹ Über die reine Beschreibung von Stoffstromsystemen können bereits Effizienzmängel oder bedeutsame Potenziale indiziert werden. In der Regel ist es aber notwendig, die beschriebenen Systeme auch zu verstehen bzw. zu *erklären*. An diesem Punkt setzen sog. „Erklärungsmodelle“ an, die die Zusammenhänge von Stoff- und Energieströmen und die Verkettung über verschiedene Prozesse darstellen. Über Erklärungsmodelle lassen sich bereits verschiedene Maßnahmen hinsichtlich der Auswirkungen auf das betrachtete System szenariohaft durchspielen. Für eine sinnvolle Interpretation der Ergebnisse können *Bewertungsmethoden* hilfreich sein, die die teilweise sehr komplexen Ergebnisse auf wenige, aber zielführende Aussagen verdichten. Bei verschiedenen Lösungsalternativen kann neben der Bewertung auch die *Optimierung* über entsprechende unterstützende Methoden sinnvoll sein.¹¹² An die Identifizierung und Ausarbeitung der passenden Maßnahme schließt sich die *Umsetzung* in der betrieblichen Praxis an.¹¹³

¹⁰⁹ Vgl. auch Strobel (2001), S. 67ff.

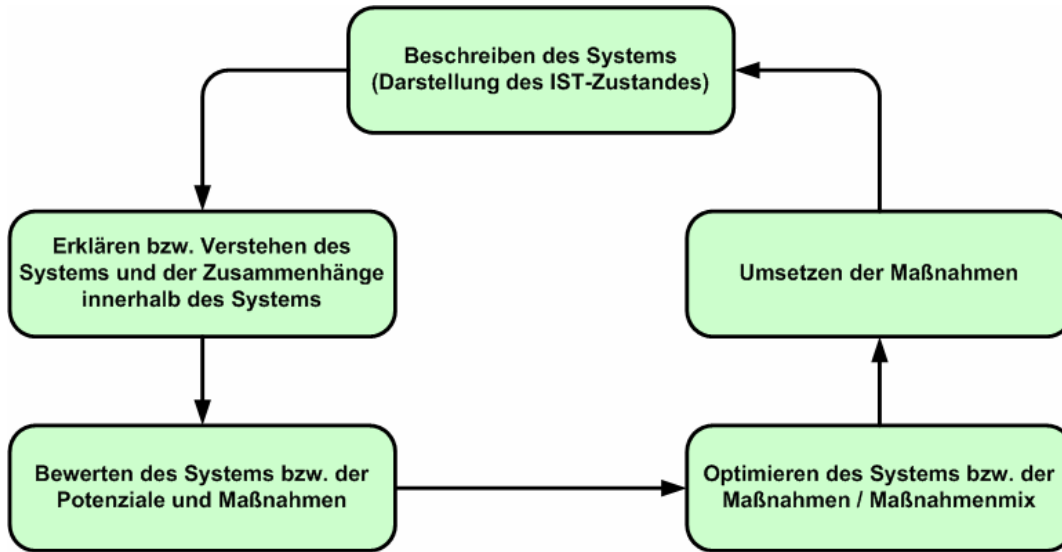
¹¹⁰ Eine ähnliche Darstellung findet sich auch in Heck/Bemmann (2002), S. 51. Auch diese Darstellung folgt dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), allerdings mit anderen Schwerpunktsetzungen.

¹¹¹ Wietschel (2002), S. 40f., verweist auf die Problemerkennung und Zielformulierung, die einer Modellbildung vorausgeht. In dieser Arbeit wird die Problemerkennung unter der Beschreibung des Ist-Zustandes subsumiert.

¹¹² Page (1991), S. 6f., grenzt Erklärungs-, Prognose-, Gestaltungs- und Optimierungsmodelle voneinander ab. Für diese Arbeit wird die Unterscheidung in Beschreibungs-, Erklärungs-, Bewertungs- und Optimierungsmodelle verwendet, da sich diese eher an den Zielsetzungen im ESSM orientiert (vgl. auch Wietschel (2002), S. 70).

¹¹³ Wietschel (2002), S. 62ff., führt die Maßnahmenplanung und -realisierung im ESSM als eigenen Punkt aus und beruft sich dabei auf die vorbereitenden Analysen und Modelle. Schultmann (2003), S. 257ff., entwirft darüber hinaus Ansätze zur stoffstrombasierten Investitionsplanung und -rechnung. In diesem Bericht wird unter „Umsetzung“ die tatsächliche Maßnahmenrealisierung verstanden und in diesem vorliegenden Kapitel nicht weiter ausgeführt.

Darst. 6.1: Idealisierter Ablauf einer Energie- und Stoffstromanalyse



Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Methoden und Instrumente zur Beschreibung von Stoffstromsystemen

6.2.1 Erhebung von Stoffstromdaten

Als Grundlage jeglicher Analyse ist die Erhebung der Daten zu Energie- und Stoffströmen von besonderer Bedeutung.¹¹⁴ Dabei müssen von methodischer Seite folgende Festlegungen getroffen werden:

- Bestimmung des Zwecks der Analyse
- Bestimmung der Zeitperiode bzw. des Bilanzzeitraums
- Bestimmung der Bilanzgrenzen (Produktionsprozess, Anlage, Standort etc.)

Als Instrumente zur Unterstützung der Datenerhebung wurden bereits frühzeitig *Checklisten* eingeführt, die auf bestimmte Fragestellungen fokussieren.¹¹⁵ Checklisten stellen dabei bereits ein Instrument dar, welches die vorerst verstreut vorliegenden Daten gliedert bzw. in eine Systematik bringt.¹¹⁶

Bei weiterem Methodeneinsatz formuliert in der Regel die Methode die Anforderungen, welche Daten in welcher Form aufgenommen werden sollen, wie z.B. bei der Anwendung von Stoff- und Energiebilanzen.

6.2.2 Stoff- und Energiebilanzen

Stoff- und Energiebilanzen sind eine tabellarische Form der Gliederung und Darstellung von Stoff- und Energieströmen (vgl. Darstellung 7.2). Sie basieren auf der Grundlage von Input-/Output-Bilanzen, wie sie bereits von Leontief verwendet wurden. Es handelt sich dabei um einen der einfachsten Ansätze zur Abbildung von Stoffsystemen. In der Praxis wird dabei nach dem betrachteten Objekt in Betriebs-, Prozess- und Produktbilanzen unterschieden. Betriebsbilanzen bilden die Stoffströme einer einzelnen Unternehmung für einen bestimmten Bilanzzeitraum ab. Prozessbilanzen sind das Resultat einer stofflichen und energetischen Bilanzierung einzelner oder mehrerer hintereinander geschalteter Prozessschritte einer Anlage oder eines

¹¹⁴ Siehe auch Wietschel (2002), S. 40ff.

¹¹⁵ Gerade bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen wurden Checklisten bedeutsam, um die im Unternehmen verstreuten oder teilweise nicht vorhandenen Daten zu (meist aus ökologischer Sicht) relevanten Stoff- und Energieströmen lückenlos aufzunehmen.

¹¹⁶ Ein gutes Beispiel für Checklisten im Energie- und Stoffstrommanagement bietet der UBA-Leitfaden „Betriebliche Umweltauswirkungen“. Vgl. UBA (1999).

Verfahrens. Produktbilanzen hingegen bilden die Stoffströme eines Produktes über den gesamten Produktlebenszyklus ab.¹¹⁷

Grundlage von Stoff- und Energiebilanzen ist dabei die direkte Gegenüberstellung der input- und outputseitigen Stoff- und Energieströme in Bezug auf das betrachtete Objekt. Dabei ist zu beachten, dass sich die aufgenommenen Stoff- und Energieströme auf den gleichen Zeitraum beziehen.

Zielsetzung von Stoff- und Energiebilanzen ist die Schaffung von Transparenz in Bezug auf die ein- und ausgehenden Stoffströme des betrachteten Objekts. Dabei kann die Anwendung des Prinzips der Massen- bzw. Energieerhaltung Hinweise auf Ineffizienzen bzw. vernachlässigte Stoff- und Energieströmen geben.

Darst. 6.2: Abbildung eines Stoffstromsystems über eine Input-Output-Bilanz

Input		Output	
Rohstoff 1	1000 kg	Produkt	1500 kg
Rohstoff 2	500 kg		
Hilfsstoff 1	100 kg		
GESAMT	1600 kg	GESAMT	1500 kg

Quelle: Eigene Darstellung

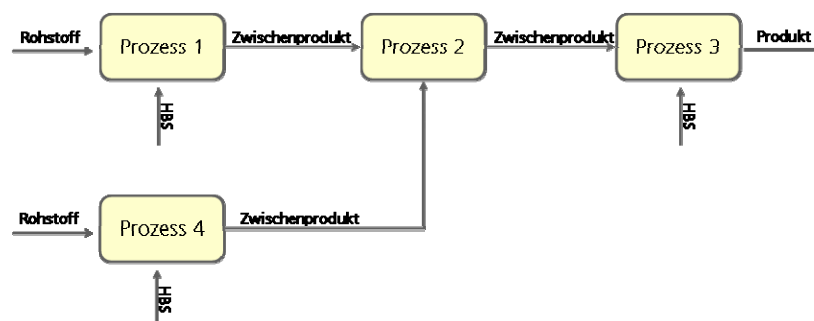
6.2.3 Buchhalterische Bilanzierung

Die buchhalterische Bilanzierung geht von einer komplett empirischen Erfassung aller Ströme und Bestände aus. Unter Annahme einer massenmäßigen und ggf. energetischen Bilanzerhaltung können die empirisch erhobenen Daten auf Stimmigkeit geprüft oder fehlende Größen als Differenz aus der Massenbilanz berechnet werden. Ein solches Modell eignet sich somit im begrenzten Maße zur Abbildung interner Abhängigkeiten. In der betrieblichen Praxis lässt sich jedoch die Massen- und Energiebilanz oftmals nicht ausgleichen bzw. nur unter Mitbilanzierung ökonomisch und ökologisch bedeutungsloser Materialien. Zudem steht der Erhebungsaufwand meist in keinem Verhältnis zu den neu gewonnenen Aussagen.¹¹⁸

6.2.4 Fließbilder und Sankeydiagramme

Ein weiterer Ansatz zur Beschreibung von Stoffsystemen sind sog. Fließbilder (flow sheets), wie sie in der Verfahrenstechnik zur Darstellung stofflicher und energetischer Flüsse verwendet werden.¹¹⁹ Fließbilder beschreiben zunächst die Verkettung von Prozessen mit Energie- und Stoffströmen auf einer rein qualitativen Ebene (vgl. Darstellung 7.3).

Darst. 6.3: Qualitative Abbildung von Stoff- und Energieströmen in einem Fließbild



Quelle: Eigene Darstellung

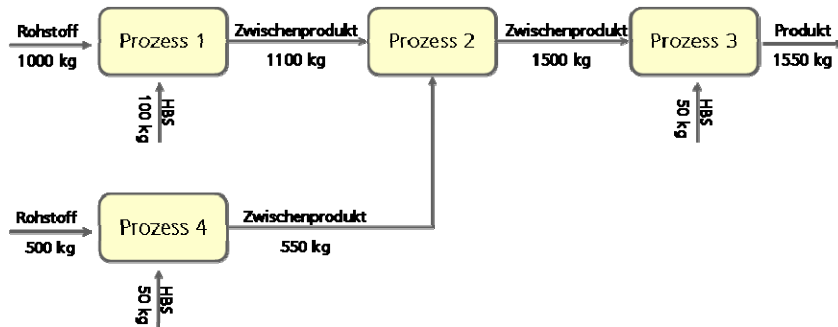
¹¹⁷ Siehe auch Wietschel (2002), S. 45ff., und Spengler (1998), S. 27ff.

¹¹⁸ Vgl. Strobel (2001), S. 32ff.

¹¹⁹ Siehe auch Wietschel (2002), S. 50ff.

In Verbindung mit der Angabe von Mengengrößen können sie Prozesse oder Anlagen jedoch sowohl qualitativ als auch quantitativ beschreiben (vgl. Darstellung 7.4).¹²⁰

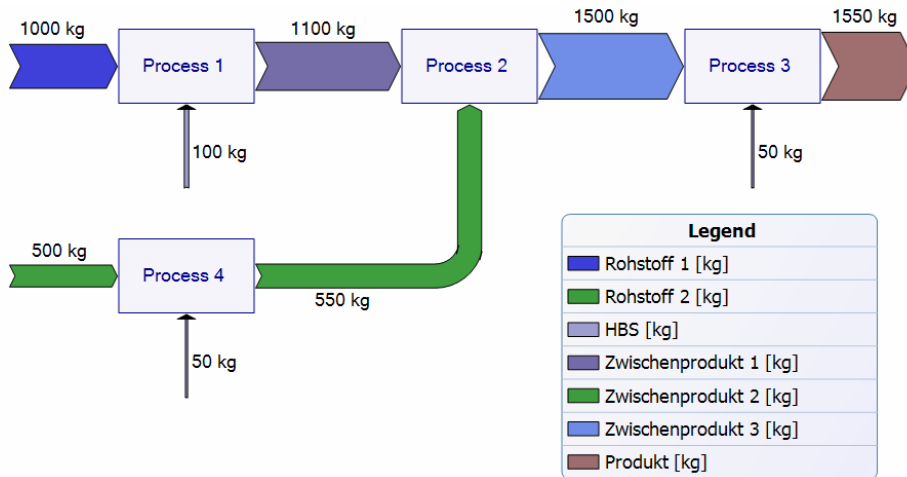
Darst. 6.4: Qualitativ-quantitative Abbildung von Stoff- und Energieströmen in einem Fließbild



Quelle: Eigene Darstellung

Ein weiteres Beispiel für ein qualitativ-quantitativ beschreibendes Fließbild sind die sog. Sankey-Diagramme, bei denen die Pfeilbreite der Stoffflüsse deren Quantität widerspiegelt (vgl. Darstellung 7.5).

Darst. 6.5: Abbildung von Stoff- und Energieströmen als Sankey-Diagramm



Quelle: Eigene Darstellung

Sankey-Diagramme haben als Darstellungsform innerhalb des ESSM eine gewisse Popularität, da sie dem Betrachter einen visuellen, schnell erfassbaren Eindruck vom Stoffstromsystem vermitteln können.¹²¹ Wie die bereits beschriebenen Methoden können sie jedoch ein System nur beschreiben.

6.2.5 Pinchmethode

Die Pinch-Methode ist eine Methode, die speziell für die thermodynamische Analyse des Einsatzes von Hilfsstoffen wie Wasser und Energie in verfahrenstechnischen Prozessen entwickelt wurde. Der Name der Methode leitet sich aus der Darstellung ihrer Ergebnisse ab, bei der Wärme- und Kälteströme einer Anlage grafisch gegenüber gestellt werden. Die Stelle der größten Annäherung beider Kurven wird als „Pinch“ bezeichnet.¹²²

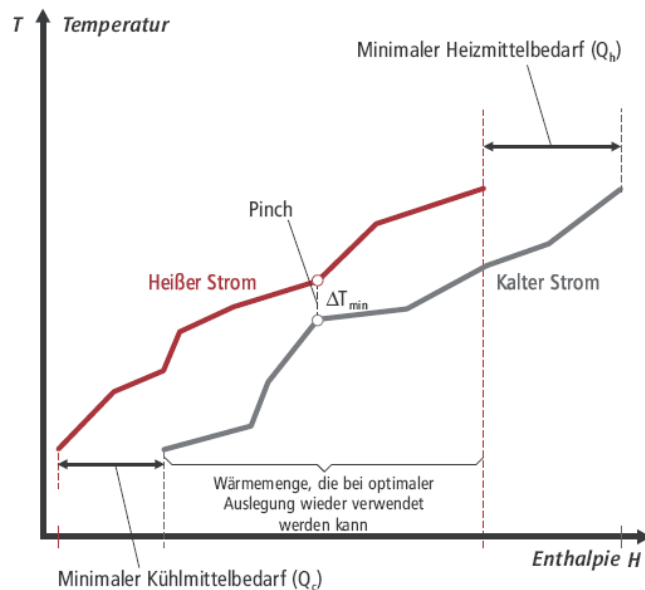
¹²⁰ Detailliertere Ausführungen finden sich bei Strobel (2001), S. 158ff.

¹²¹ Über Historie und Möglichkeiten der Anwendung und Darstellung von Sankey-Diagrammen gibt Schmidt (2006) einen ausführlichen Überblick.

¹²² Die Anwendung der Pinchmethode im Energie- und Stoffstrommanagement wird in LfU (2004b) ausführlich beschrieben.

Neben der reinen Bilanzierung der Wärmeströme wird durch die Pinch-Methode die sinnvolle Wiederverwendung von Wärmeenergie durch Mehrfachnutzung im Kaskadenprinzip gefördert.

Darst. 6.6: Darstellung einer Wärmebilanz mit der Pinch-Methode



Quelle: LfU (2004b), S. 17.

Mittels geeigneter Software kann das Prinzip der Pinch-Methode auch um Szenariofähigkeit sowie für die Optimierung von Wärmesystemen erweitert werden. Die Pinch-Methode in ihrem Kern stellt jedoch ein rein beschreibendes Modell dar.

Aufgrund der Komplexität der Methode, der mangelnden Verfügbarkeit der entsprechenden Daten sowie des strengen Fokus auf Wärme- und Kälteströme¹²³ kam die Methode bislang nur in ausgewählten Projekten zum Einsatz und konnte sich in der Breite nie durchsetzen.

6.3 Methoden und Instrumente zur Erklärung von Stoffstromsystemen

Methoden und Instrumente, wie sie im vorherigen Abschnitt beschrieben wurden, eignen sich für die Abbildung des Ist-Zustandes z.B. einer Produktion und sind bereits geeignet, Effizienzmängel zu erkennen bzw. Probleme zu identifizieren. Sie stoßen aber an ihre Grenzen, wenn mittels ihnen Lösungsmöglichkeiten untersucht werden sollen. Für diesen Zweck ist notwendig, dass die Verkettung von Ursachen und Wirkungen in einem Stoffstromsystem bekannt ist, d.h. es werden Kenntnisse über die Transformationsprozesse benötigt. An diesem Punkt setzen Erklärungsmodelle an, wie sie nachfolgend exemplarisch beschrieben werden. Dabei wird zwischen:

- statischen Modellen,
- dynamischen Modellen und
- Stoffstromnetz-Modellen

unterschieden. Ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal zu den Beschreibungsmodellen stellt dabei die Fähigkeit dar, auch Szenarien durchzurechnen und Veränderungen im Stoffstromsystem auf ihre Wirkungen zu überprüfen.

6.3.1 Statische Modelle

Die statische Modellierung erstellt ein Prozessmodell auf der Basis der Abbildung von Abhängigkeitsverhältnissen der Input-, Output- und Bestandsgrößen. Durch Lösung linearer Gleichungssysteme lassen sich so

¹²³ Die Methode kann auch auf Wasserströme mit verschiedenen Reinheitsgraden übertragen werden.

aus wenigen, empirisch erhobenen Stoffströmen alle anderen Ströme berechnen. Die statische Modellierung ermöglicht die Berechnung von Stoffströmen in Zyklen (z.B. Recyclingströme) und ist szenariofähig. Allerdings können so nur lineare Abhängigkeiten abgebildet werden, derweil in realen Produktionsprozessen auch nichtlineare Abhängigkeiten auftreten (vgl. Abhängigkeiten von Input- und Outputströmen von technischen oder chemischen Prozessparametern in der chemischen Industrie).¹²⁴

6.3.2 Dynamische Modelle

Die dynamische Modellierung ergänzt die statischen Prozessmodelle um zeitabhängige Rechnungen. Die einfachste Möglichkeit, statische Prozessmodelle zu dynamisieren, ist dabei die Etablierung einer Periodenrechnung. Weitere Ansätze verzichten auf eine rein lineare Beschreibung von Transformationsprozessen und führen nichtlineare Abhängigkeiten ein. Solche Systeme lassen sich dann aber nicht mehr durch lineare Gleichungssysteme lösen, sondern erfordern andere Verfahren, wie zum Beispiel die Iteration von Systemen.¹²⁵

6.3.3 Stoffstromnetze

Der methodisch ausgereifteste Ansatz zur Abbildung komplexer Stoffstromsysteme sind die sog. Stoffstromnetze. Stoffstromnetze greifen einige methodische Fragestellungen aus den vorangestellten Ansätzen auf, verwenden dazu aber keine linearen Gleichungssysteme, sondern bedienen sich spezieller Graphen, die auf so genannten Petri-Netzen basieren. Anders als bei Petri-Netzen, wo es im Wesentlichen um die Synchronisation von Ereignissen geht, sind Stoffstromnetze jedoch nicht ereignisbezogen. Vielmehr geht es bei Stoffstromnetzen um die Abbildung und Verknüpfung parallel laufender Stoff- und Energieströme und ihren mengenmäßigen Verflechtungen.

Stoffstromnetze sind in der Lage, komplexe Stoffstromsysteme abzubilden, die

- sowohl auf Prozess- als auch auf Systemebene mehrere Produkte hervorbringen,
- auf der Prozessebene auch Nichtlinearitäten berücksichtigen,
- neben Stoffflüssen auch Bestände im System berücksichtigen und
- in flexiblen Bilanzgrenzen auswertbar sind.

Die Prozesse sind eigene, in sich gekapselte Modelle, die mathematisch flexibel beschrieben werden können. Auf diese Weise wird eine hohe Flexibilität bei der Modellierung von Stoffstromsystemen erreicht, da je nach Aufgabenstellung einzelne Prozesse, dargestellt als Transitionen, beliebig komplex beschrieben werden können. Die Möglichkeiten der Beschreibung von Transitionen reichen von der Wiedergabe reiner Input-/Output-Relationen über komplexe mathematische Systeme bis hin zur Hinterlegung weiterer Netzstrukturen (Subnetze). Die Berechnung eines Stoffstromnetzes bezieht sich stets auf eine Zeitperiode. Dabei ist es unerheblich, ob es sich dabei um einen Tag und ein ganzes Jahr handelt.

Die Methodik der Stoffstromnetze wird bei den marktführenden Softwarelösungen für Stoffstrommodellierung, wie z.B. umberto[®], eingesetzt und hat damit innerhalb des Themengebietes eine breite Anwendung gefunden.¹²⁶

6.4 Methoden und Instrumente zur Bewertung von Stoffstromsystemen

Sowohl beschreibende als auch erklärende Modelle weisen analog zur Zunahme der Komplexität des betrachteten Systems eine Zunahme der zur Verfügung stehenden Daten auf. Obwohl die Modellbildung selber eine Möglichkeit der Komplexitätsreduzierung realer Systeme darstellt, können Modelle selber trotzdem eine beachtliche Eigenkomplexität aufweisen, die wiederum die Entscheidungsfindung behindert.

¹²⁴ Siehe auch Wietschel (2002), S. 76, Schultmann (2003), S. 150ff., sowie Spengler (1998), S. 100ff.

¹²⁵ Dynamische Modelle sind v.a. bei der Modellierung von logistischen Systemen und bei der verfahrenstechnischen Modellierung von Bedeutung. Dabei kommen sog. Flowsheeting-Programme (z.B. ASPEN PLUS) zum Einsatz. Siehe auch Wietschel (2002), S. 106f., Schultmann (2003), S. 171ff., sowie Spengler (1998), S. 112.

¹²⁶ Die Methodik der Stoffstromnetze wird durch Möller (2000), S. 51ff., ausführlich beschrieben.

Bewertungsmethoden reduzieren die Modellkomplexität auf einige wenige Kennzahlen und erleichtern somit die Entscheidungsfindung.¹²⁷

Im betrieblichen ESSM lassen sich zwei Bewertungsströmungen identifizieren:

- die ökologische Bewertung und
- die ökonomische Bewertung.

6.4.1 Methoden zur ökologischen Bewertung

Ökologische Bewertungsmethoden kommen ursächlich aus dem Umfeld der Life Cycle Analysis (LCA – Ökobilanzierung). Dabei werden die einzelnen Energie- und Stoffströme hinsichtlich ihrer Umweltwirkungen bewertet.¹²⁸ Als verbreitete Bewertungsmethoden sind

- die CML-Methode,
- die ökologische Bewertung nach UBA/ifeu sowie
- Eco-indicator 99

zu nennen.

Im Kontext des betrieblichen ESSM finden ökologische Bewertungen nur vereinzelt Anwendung, wenn es z.B. um Verfahrensbewertung bzw. -auswahl geht.

6.4.2 Methoden zur ökonomischen Bewertung

Im Gegensatz zur ökologischen Bewertung sind Methoden der ökonomischen Bewertung im betrieblichen Umfeld dominanter und stammen überwiegend aus dem Kostenrechnungsumfeld.¹²⁹ Dabei ist zwischen Ansätzen der klassischen betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung, wie der Vollkostenrechnung oder Prozesskostenrechnung, und Ansätzen stoffstrombasierter Kostenrechnung zu unterscheiden. Im Folgenden werden mit der Flusskostenrechnung und der Reststoffkostenrechnung zwei Methoden der stoffstrombasierten Kostenrechnung vorgestellt.

6.4.2.1 Flusskostenrechnung

Anders als die klassische Kostenrechnung betrachtet die Flusskostenrechnung Materialflüsse als „Kostensammler“, denen die Kosten der betrieblichen Leistungserstellung zugeordnet werden. Grundlage der Flusskostenrechnung ist dabei ein Materialflussmodell, welches die Struktur der betrieblichen Materialflüsse beschreibt. Im Rahmen der Flusskostenrechnung werden die in die Produktion eingehenden Materialmengen mit dem Einkaufspreis bewertet und damit der Materialwert ermittelt. Dieser wird im Zuge der Flusskostenrechnung als Grundlage verwendet, wertschöpfende Materialflüsse (in Form von Produkten) und nicht wertschöpfende Materialflüsse in Form von Materialverlusten (z.B. durch Lagervernichtung und Produktionsausschuss) zu quantifizieren.¹³⁰

6.4.2.2 Reststoffkostenrechnung

Die Reststoffkostenrechnung verfolgt den Ansatz der Flusskostenrechnung, zwischen wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Materialflüssen zu unterscheiden, weiter. Im Gegensatz zur Flusskostenrechnung, welche die anfallenden Kosten den Produkten zuordnet, verteilt die Reststoffkostenrechnung die Kosten der betrieblichen Leistungserstellung auch auf die angefallenen Reststoffe bzw. Abfälle. Damit soll verdeutlicht werden, welche Kosten im Gesamtsystem eingespart werden können, wenn Reststoffe verringert werden. Die Einsparpotenziale liegen dabei nicht nur in den Abfallbeseitigungskosten, sondern auch in der vorgelagerten Bearbeitung der Rohstoffe. Die Problematik der Reststoffkostenrechnung liegt im Wesentlichen an einer

¹²⁷ Vgl. auch UBA (1997), S. 4ff.

¹²⁸ Vgl. auch Wietschel (2002), S. 52ff., und Spengler (1998), S. 30ff.

¹²⁹ Spengler (1998), S. 87ff., verweist darauf, dass die Anfänge der stoffstrombasierten Kostenrechnung in der Einbindung von Umweltschutzkosten in die betrieblichen Kostenrechnungssysteme liegen.

¹³⁰ Vgl. Strobel (2001), S. 220ff., und Germann/Strobel (2003), S. 113ff.

geeigneten Zurechnung der Kosten zu den einzelnen Prozessen, da hier nun (unzulässigerweise) von einer Kuppelproduktion ausgegangen wird.¹³¹

Trotz der methodischen Schwäche hat die Reststoffkostenrechnung eine große Popularität im ESSM gewonnen und kommt in verschiedenen Ansätzen zur Anwendung.

6.5 Methoden und Instrumente zur Optimierung von Stoffstromsystemen

Nicht immer lässt sich die optimale Lösung eines Problems durch bewertende Kennzahlen ermitteln. Bei mehreren, vielleicht auch gegenläufigen Kennzahlen bzw. Zielgrößen ist die Optimierung des gesamten Systems interessant. Wietschel (2002, S. 84ff.) betont hierbei die Problematik der Gewichtung einzelner Zielgrößen. Einen Ansatzpunkt stellen hierbei sog. multikriterielle Entscheidungsmodelle dar.¹³² Des Weiteren bietet sich der Einsatz von Methoden aus dem Operations Research in Verbindung mit Stoff- und Energieflussmodellen an.¹³³ Im Energie- und Stoffstrommanagement spielten diese Methoden bislang keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Im Zuge aktueller Forschungsarbeit wird derzeit jedoch der Einsatz von Methoden aus dem Operations Research in Verbindung mit Stoffstromnetzen untersucht.

6.6 Kritische Würdigung hinsichtlich der Anwendbarkeit in KMUs

Wie bereits erwähnt, existiert eine Vielzahl an verschiedenen Methoden und Instrumenten, die zu unterschiedlichen Fragestellungen und zu unterschiedlichen Phasen das Energie- und Stoffstrommanagement unterstützen können. Viele dieser Methoden wurden in zahlreichen Praxisprojekten getestet und weiterentwickelt. In die betriebliche Praxis haben diese Methoden jedoch nur sporadisch Einzug gehalten. Nachfolgend werden einige mögliche Gründe dafür untersucht.

6.6.1 Komplexität der Instrumente und Methoden

Viele Methoden aus dem Bereich des ESSM weisen eine hohe Eigenkomplexität auf, die sich erst nach Schulungen und dauerhafter Anwendung im Unternehmen erschließt. Dieser Umstand trifft vor allem auf komplexere Modellierungen wie z.B. die Stoffstromnetzmodellierung in umberto® zu, aber auch auf die Anwendung der Pinch-Methode. Dazu kommt, dass in KMUs oftmals kein Personal freigestellt bzw. zusätzliches Personal eingestellt werden kann, welches sich größtenteils um diese Fragestellungen kümmern bzw. sich dauerhaft in diese Methoden einarbeiten könnte. Daher ist Komplexität einiger Instrumente ein wesentlicher Hinderungsgrund für eine weite Verbreitung in KMUs.

6.6.2 Fehlende Nähe zur betrieblicher Praxis bzw. betrieblichen Instrumenten

Einigen Methoden, wie z.B. der Flusskostenrechnung oder der Reststoffkostenrechnung, lässt sich eine fehlende Nähe zur betrieblichen Praxis unterstellen, da im Unternehmen bereits klassische Kostenrechnungssysteme installiert und etabliert sind. Die Installierung eines weiteren Kostenrechnungssystems, welches neben den klassischen Kostenrechnungssystemen betrieben werden müsste, stößt daher oftmals auf Widerstand im Unternehmen.

6.6.3 Hoher Neuheitsgrad bzw. Konkurrenz zu bekannten Darstellungsformen

Selbst für einfache Darstellungsmethoden wie das Sankey-Diagramm ist keine weite Verbreitung festzustellen. Dies kann man darauf zurückführen, dass Sankey-Diagramme mit den einfach zu erstellenden und bekannten Darstellungsformen der MS Windows-Welt konkurrieren. Zudem existierten bis vor kurzem kaum Tools, die eine einfache und schnelle Generierung von Sankey-Diagrammen ermöglichten.

6.7 Schlussfolgerungen und Ausblick auf weitere Entwicklungen

Die oben aufgeführten Gründe können als Hemmnisse dafür gelten, dass die mittlerweile methodisch ausgereiften Instrumente keinen Einzug in die betriebliche Praxis finden. Vor allem das Problem der

¹³¹ Vgl. Schmidt/Keil (2002), S. 29ff.

¹³² Vgl. Wietschel (2002), S. 85f.

¹³³ Vgl. Wietschel (2002), S. 93ff., und Schmidt (2002), S. 75ff.

Komplexität macht sich als Hemmschwelle in KMUs sehr stark bemerkbar, da dort selten die personelle Kapazität vorhanden ist, um sich eingehend mit der Materie und den vorgestellten Instrumenten zu beschäftigen. Dieser Umstand führt dazu, dass derzeit die vorhandenen Instrumente wieder vereinfacht werden, um so die Hemmschwelle für ihre praktische Verwendung herabzusetzen.¹³⁴

Darüber hinaus wird aktuell an der Entwicklung weiterer Methoden gearbeitet, die z.B. einfach zu bedienen sind und auf archetypische Potenziale in der Produktion abzielen. So wird derzeit an der Hochschule Pforzheim im Rahmen verschiedener Diplomarbeiten mit dem sog. „Material Stream Mapping“ (MSM) eine Methodik entwickelt. Diese lehnt sich an der im Lean Management bewährten Methode der Wertstromanalyse an und entwickelt für diese für eine Anwendung im Rahmen des ESSM weiter. Ebenso wie die Wertstromanalyse beruht sie auf einem stark visuellen Ansatz und macht dadurch Schwachstellen in Produktionsprozessen sehr transparent. Zudem fragt sie nach dem Checklistenprinzip bestimmte Konstellationen ab und ist damit einfach und zügig zu verstehen und anzuwenden.¹³⁵ Das MSM wird derzeit in Zusammenarbeit mit der IHK Südlicher Oberrhein in verschiedenen KMUs getestet und weiterentwickelt. Trotz dieser bestehenden Forschungsanstrengungen, für KMUs geeignete ESSM-Instrumente zu entwickeln, besteht hier nach wie vor Forschungsbedarf.

¹³⁴ Bestes Beispiel dafür ist die Etablierung von reinen Sankey-Zeichen-Tools am Markt.

¹³⁵ Vgl. Raible (2007).

7 Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM

Im Folgenden werden nun die unternehmensinternen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM ausführlich dargestellt. Diese wurden in den empirischen Untersuchungen identifiziert, die selber wiederum auf die in Kapitel 6 dargestellten potenziellen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse sowie den verschiedenen Dimensionierungen, wie sie Bleicher (1999) in seinem Konzept beschreibt, basierten (vgl. Kapitel 5). Die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die Nutzung von Kosteneinsparpotenzialen durch ein ESSM sind letztlich Thesen, die aus theoriebasierten explorativen Fallstudien gewonnen wurden. Sie werden hier dargestellt in Form eines *morphologischen Kastens*, der den für ein ESSM relevanten Ordnungsmomenten verschieden mögliche Ausprägungen zuweist. Diese Ausprägungen werden dabei auf ihre fördernden und hemmenden Wirkungen im Hinblick auf ein erfolgreiches ESSM diskutiert.

Insgesamt wurden die folgenden Ordnungsmomente als relevant erkannt: die Unternehmenspolitik, die Unternehmensstrategie, die Unternehmensstruktur und die Unternehmenskultur. Die folgende Darstellung 8.1 zeigt den morphologischen Kasten, der den relevanten Ordnungsmomenten als Merkmale ihre im Hinblick auf ein erfolgreiches ESSM zentralen Ausprägungen gegenüber stellt. Dabei berücksichtigen die Ausprägungen gleichzeitig auch die Wandelfähigkeit von Unternehmen – die Ordnungsmomente zweiter Ordnung – direkt mit, indem die wesentlichen Aspekte, die die unterschiedlichen Ausprägungen ausmachen, neben der Anspruchsgruppenorientierung auch die Innovationsorientierung umfasst.

Darst. 7.1: Interne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Überblick

Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele <i>verantwortungsbewusst</i>	kurzfristige Ziele <i>opportunistisch</i> <i>Überleben sichern</i>	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie <i>Leistungsführerschaft</i> <i>Kostenführerschaft</i>		keine klare Strategie <i>durchwurschteln</i>
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten <i>flexibel</i> <i>starr</i>		keine klaren Verantwortlichkeiten <i>unorganisiert</i>
Unternehmenskultur:			
▪ Anspruchsgruppenorientierung	<i>verantwortungsbewusst</i>	<i>opportunistisch</i>	<i>desorientiert</i>
▪ Innovationsfreudigkeit	<i>veränderungsbereit</i>		<i>änderungsfeindlich</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

7.1 Unternehmenspolitik

Das Merkmal der Unternehmenspolitik beschreibt, wie sich das Unternehmen gegenüber den an es gestellten gesellschaftlichen Ansprüchen positioniert, d.h. welche Nutzenpotenziale es generiert. Dabei wird im Folgenden zwischen einer *verantwortungsbewussten vs. opportunistischen* Ausrichtung unterschieden¹³⁶ und diesen noch eine dritte Ausprägung – das *Überleben sichern* – hinzugefügt. Diese Merkmalsausprägungen werden im Folgenden näher erläutert.

¹³⁶ Die folgenden Beschreibungen einer verantwortungsbewussten und opportunistischen Unternehmenspolitik basieren auf den empirischen Befunden und lehnen sich in deren Schilderung z.T. an Bleicher (1999), S. 161ff., an.

Darst. 7.2: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Unternehmenspolitik

Merkmale	Ausprägungen	
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele <i>verantwortungsbewusst</i>	kurzfristige Ziele <i>opportunistisch</i> <i>Überleben sichern</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

7.1.1 Verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik

Die *verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik* ist auf den Erhalt der langfristigen Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit und damit der Autonomie des Unternehmens ausgerichtet. Das Unternehmen fühlt sich gegenüber seinen verschiedenen Anspruchsgruppen verantwortlich und ist darauf bedacht, diesen Nutzen zu stiften und seine Wertschöpfung entsprechend zuzuteilen. Gemäß dem Bild des Stakeholder-Ansatzes eines „quasi-öffentlichen“ Unternehmens berücksichtigt es vielfältige Interessen unterschiedlicher Stakeholder, die es in einem offenen Dialog zu ermitteln versucht.

Das Unternehmen fühlt sich ebenso seinen Sachzielen, d.h. seinem Leistungsangebot gegenüber, stark verpflichtet. Dementsprechend verfügt es über ein mehrdimensionales, langfristig ausgerichtetes Zielsystem, das Wert-, Leistungs- und Sozialziele enthält, in der sich die hohe gesellschaftliche, soziale und ökologische Verantwortung widerspiegelt. Aufgrund der langfristigen Ausrichtung werden entsprechende Entwicklungsstrategien aufgestellt und Investitionen getätigt. An der Unternehmensspitze herrscht Kontinuität, das Kapital ist geduldig. Mitarbeiter werden als wertvolle Ressource angesehen, und es wird ihnen Vertrauen als eine Art langfristige Investition entgegengebracht. Das Management verfolgt eine avantgardistische Politik, im Rahmen derer es sich weitsichtig mit Ungewissheit und den damit einhergehenden Risiken und Chancen auseinandersetzt. Es besteht ein starkes Interesse der Unternehmensleitung an Kooperationen, die oft langfristig ausgerichtet, flexibel und paritätisch gestaltet sind.

Ein Management, das eine verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik verfolgt, hat ein Interesse daran, nicht nur *kurzfristige*, sondern auch *langfristige Kosteneinsparpotenziale* zu nutzen. Denn es ist für den Erhalt der eigenen langfristigen Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit auch bereit, zunächst Investitionen zu tätigen, die sich erst langfristig wirtschaftlich lohnen.

7.1.2 Opportunistische Unternehmenspolitik

Eine *opportunistische Unternehmenspolitik* setzt sich demgegenüber das eindimensionale Ziel, den Shareholder Value für die Eigentümer zu maximieren. Dabei werden oft zugunsten kurzfristiger Interessen der Aktionäre durch Ver- und Zukauf von Geschäftseinheiten finanzielle Möglichkeiten ausgeschöpft, kurzfristige Rationalisierungen vorgenommen und das Unternehmen ausgebeutet. Das Unternehmen fühlt sich keinen Sachzielen gegenüber verpflichtet, sondern orientiert sich an ökonomischen Zielen („Shareholder Approach“). Eine gesellschaftliche, soziale oder ökologische Verantwortung wird nicht gesehen und darauf reduziert, dass in Sinne einer gesellschaftlichen Vermeidungspolitik die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden. Dies kann zu Konfrontationen mit anderen Interessengruppen führen. Das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen werden möglichst kurzfristig ausgebeutet, um die Gewinne für die Aktionäre zu maximieren. Manager, die keine kurzfristigen Erfolge aufweisen können, werden tendenziell ausgetauscht; „hire and fire“ ist eine gängige Praktik. Menschen werden als Ware und Instrumente verstanden.

Aufgrund des bestehenden Misstrauens ist das Unternehmen gegenüber Kooperationen zurückhaltend, da diese die eigene Handlungsautonomie einschränken. Wird dennoch eine Partnerschaft eingegangen, strebt das Unternehmen das Direktionsrecht an, um eine weitgehende Kontrolle ausüben zu können. Das bestehende Misstrauen und die Skepsis gegenüber den Partnern führen dazu, dass die Partnerschaften stark vertraglich geregelt und meist nur auf Zeit bzw. sporadisch eingegangen werden.

Eine opportunistische Unternehmenskultur hat zur Folge, dass die Unternehmensleitung in der Regel nur an *kurzfristigen Kostensenkungspotenzialen* interessiert ist, durch welche der kurzfristige Shareholder Value gesteigert wird. Langfristige Einsparpotenziale werden zumeist nicht genutzt, da hier zunächst Investitionen nötig wären.

7.1.3 Das Überleben sichernde Unternehmenspolitik

In Unternehmen, in denen die Unternehmenspolitik das reine kurzfristige *Überleben* des Unternehmens zum Ziel hat, treten die Werte oder langfristigen Unternehmensziele in den Hintergrund. Unternehmenspolitische Entscheidungen zielen einzig darauf ab, die kurzfristige Liquidität möglichst zu erhalten. Da jedoch bei einer solchen kurzfristigen Ausrichtung keine Investitionen in Erfolgspotenziale getätigt werden, sondern oftmals sogar desinvestiert wird, ist der Unternehmenserfolg und damit mittelfristig auch die Liquidität in Gefahr – das Unternehmen gräbt sich nach und nach das eigene Wasser ab. Daher ist die Lage des Unternehmens regelmäßig stark angespannt.

Für Unternehmen, deren Unternehmenspolitik einzig auf das kurzfristige Überleben ausgerichtet ist, ist es *existenziell* wichtig, dass *kurzfristige Kostensenkungspotenziale* genutzt werden. Langfristige Kostensenkungspotenziale können nicht ausgeschöpft werden, da hierfür in der Regel die liquiden Mittel für die zunächst notwendigen Investitionen fehlen. Zudem ist das Unternehmen gar nicht darauf ausgerichtet, solche langfristigen Ziele überhaupt zu erreichen.

7.2 Unternehmensstrategien

Die Ausprägungen des zweiten Merkmals des morphologischen Kastens – der Unternehmensstrategie – konnten im Rahmen des EFAS-Projekts ebenfalls beobachtet werden. Die praktischen Beobachtungen bestätigten dabei weitgehend die theoretischen Ausführungen der Fachliteratur.¹³⁷ Bezüglich der Unternehmensstrategie konnten im Rahmen des EFAS-Projekts zwei klare und konträre Strategien festgestellt werden: *die Leistungsführerschaft* und *die Kostenführerschaft*. Zudem wurden einige Fälle registriert, in denen die Unternehmen über keine klare Strategie verfügten, was im Folgen als sich „*durchwurschteln*“ bezeichnet wird.

Darst. 7.3: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Unternehmensstrategie

Merkmale	Ausprägungen	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie <i>Leistungs- führerschaft</i>	keine klare Strategie <i>durchwurschteln</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

7.2.1 Leistungsführerschaft

Die Strategie der *Leistungsführerschaft* ist auf individuelle Nischenprogramme mit einem umfassenden Leistungsangebot ausgerichtet und versucht, komplexe Probleme der Kunden zu lösen und „economies of scope“ zu erzielen. Gegenüber seinen Wettbewerbern tritt ein solches Unternehmen als offensiver und innovativer Pionier auf, der ständig innovativ neue „windows of opportunities“ nutzt. Das Unternehmen schöpft externe Synergiepotenziale mit seinen Kunden und Lieferanten aus, knüpft Wertschöpfungsverbunde und optimiert diese kundenorientiert. Hierfür braucht es Ressourcen, die flexibel einsetzbar sind, und nimmt dafür Überkapazitäten in Kauf.

Auch Unternehmen, die sich durch Qualität gegenüber ihren Wettbewerbern abheben und dadurch innerhalb der besetzten Marktnische nicht einem besonders harten Preiswettbewerb ausgesetzt sind, müssen mit knappen Ressourcen haushalten. Für Unternehmen, die die Leistungsführerschaft anstreben, sind daher sowohl *kurzfristige* als auch *langfristige Kostensenkungen* wichtig. Falls die Kosteneinsparungen strukturelle Veränderungen im Unternehmen erfordern, sind diese wegen des flexiblen Ressourceneinsatzes im Unternehmen relativ *leicht umsetzbar*.

¹³⁷ Die folgenden Beschreibungen der Strategien der Kosten- und Leistungsführerschaft basieren auf den empirischen Befunden und lehnen sich in deren Schilderung z.T. an Bleicher (1999), S. 91 und 293ff., an. Zugunsten einer größeren Klarheit wurde dabei jedoch auf die Bezeichnungen von Porter (2000) zurückgegriffen, da diese besser zu den Strategieausprägungen passen, wie sie in den empirischen Befunden deutlich wurden.

7.2.2 Kostenführerschaft

Die Strategie der *Kostenführerschaft* zielt hingegen auf ein enges Leistungsangebot mit einem standardisierten Massenprogramm ab, das sich auf bestimmte Marktsegmente konzentriert. Diese Wettbewerbsstrategie ist defensiv auf Sicherheit ausgerichtet und hält an bewährten Verhaltensweisen und Wettbewerbsvorteilen fest. Das Unternehmen imitiert Leistungen der Marktführer und erzielt „economies of scale“, indem permanent kostenorientierte Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Die Wertschöpfung erfolgt weitgehend autark. Um konsequent Kosten zu sparen, werden Ressourcen im Sinne einer deterministischen Zuordnung starr eingesetzt und auf diese Weise möglichst maximal ausgelastet. Aus diesem Grund nutzt das Unternehmen weitestgehend solche Potenziale, die in einem engen Einsatzbereich sehr effizient sind, mit dem Nachteil, dass sie dafür wenig anpassungsfähig sind.

Unternehmen, die eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen, sind für den Erhalt ihrer Wettbewerbsstellung primär auf die Nutzung von Kostensenkungspotenzialen angewiesen. Darum ist es für diese Unternehmen *sehr wichtig*, sowohl *langfristige* als auch *kurzfristige Kosteneinsparpotenziale* durch ein ESSM zu nutzen. Allerdings können aufgrund der deterministisch-starren Ressourcenzuteilung im Unternehmen Kostensenkungspotenziale, die strukturelle Änderungen erfordern, nur unter *Schwierigkeiten* umgesetzt werden.

7.2.3 Keine klare Strategie

Im Rahmen des EFAS-Projekts wurden, wie schon erwähnt, auch Unternehmen untersucht, die keine klaren Strategien verfolgen. Diesen Unternehmen fehlen jegliche langfristigen Handlungsorientierungen, sie verfügen im Markt über keine klaren Wettbewerbspositionen und haben keine besonderen Kernkompetenzen entwickelt. Die Produktionsfaktoren der Unternehmen sind oft historisch gewachsen, überaltert und relativ ineffizient, das Produktangebot wegen der unklaren Positionierung im Sinne eines „Gemischtwarenhandels“ regelmäßig zu breit und ohne klaren Fokus. Damit ähnelt die Ausrichtung dieser Unternehmen einem „sich Durchwurschteln“.

Für Unternehmen ohne klare Strategien sind *Kostensenkungen* ein *sehr wichtig*, da durch die Ineffizienzen in den Produktions- und Managementprozessen relativ *große Einsparpotenziale* vorhanden sind. Ebenso bräuchte das Unternehmen dringend finanzielle Spielräume, um in Kernkompetenzen zu investieren und damit eine Wettbewerbsposition aufzubauen. Da solche Unternehmen allerdings keine klaren Ziele verfolgen, gilt dies oft auch für das Kostensenkungsziel: Trotz der Tatsache, dass Kosten dringend gesenkt werden müssten, führt ein fehlendes zielorientiertes Handeln oftmals dazu, dass auch *keine Kostensenkungspotenziale aufgegriffen* werden. Dies gilt vor allem für langfristige Kostensenkungspotenziale, oft aber auch für kurzfristige, die kostengünstig und zeitnah genutzt werden könnten.

7.3 Unternehmensstruktur

Bei dem Merkmal der Unternehmensstruktur wird unterschieden zwischen Strukturen, die klare Verantwortlichkeiten definieren, und solche, die *keine klaren Verantwortlichkeiten* zuweisen und damit relativ unorganisiert sind. Die klar organisierten Strukturen können wiederum in die Kategorien *flexibel* und *starr* eingeteilt werden.¹³⁸ In den Fallstudien wurden alle drei Ausprägungen beobachtet, wobei die geschilderten Ausprägungen als Extreme zu sehen sind, die in der Realität kaum in Reinform angetroffen werden können.

Darst. 7.4: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Unternehmensstruktur

Merkmale	Ausprägungen	
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten <i>flexibel</i>	keine klaren Verantwortlichkeiten <i>starr</i> <i>unorganisiert</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

¹³⁸ Die folgenden Beschreibungen starrer und flexibler Unternehmensstrukturen basieren auf den empirischen Befunden und lehnen sich in deren Schilderung z.T. an Bleicher (1999), S. 336ff., an.

7.3.1 Flexible Unternehmensstruktur

Eine *flexible Organisationsstruktur* orientiert sich an den Erwartungen und Eignungen seiner Mitglieder und versucht, deren vielfältige Fähigkeiten optimal zu nutzen. Um dies zu erreichen, lässt die Struktur weitgehende Freiheitsgrade nicht nur bei der Aufgabenerfüllung, sondern bereits bei deren -interpretation: Die Mitarbeiter und Manager orientieren sich eher an Symbolen und impliziten Verhaltensnormen, wie sie bspw. in Leitbildern verankert sind, als an formalen und expliziten Gestaltungsinstrumenten. Es werden eher Rahmenregelungen bzgl. bestimmter Zwecke festgelegt; durch welche Teilaufgaben und Prozesse diese konkret realisiert werden, bleibt weitgehend offen. Zudem sorgen Anreizsysteme dafür, dass das Engagement und die Kreativität zur Zielerreichung entsprechend belohnt wird. Große Freiheitsgrade ermöglichen einzelfallspezifische und eher zeitlich befristete Problemlösungen. Dadurch entstehen wenig starre polyzentrische, flache, bottom up-Strukturen auf Zeit. Sie sind anpassungsfähig und mit ihrer speziellen Umwelt, auf welche die Aufgabenerfüllung jeweils ausgerichtet ist, vernetzt. Die Beziehungsmuster sind horizontal-lateral ausgerichtet. Verantwortlichkeit ist dezentralisiert und bei der höchstmöglichen Sachkompetenz angesiedelt. Allerdings muss dabei auf die Erzielung von Synergien weitgehend verzichtet werden. Hinter dieser Strukturierung steckt weitgehend das Prinzip der Selbstorganisation, was eine Mischorganisation zur Folge hat, ohne einheitliche Gliederungs- und Integrationsmuster. Auf diese Weise versucht das Unternehmen, die Motivation und Loyalität seiner Mitglieder zu stärken.

In Unternehmen mit flexiblen Unternehmensstrukturen werden sowohl kurzfristige als auch langfristige Kostensenkungspotenziale relativ einfach gehoben und selbst anspruchsvollere Projekte weitgehend *problemlos und schnell umgesetzt*. Dies hat verschiedene Gründe: Die Verantwortlichkeiten für Energie- und Materialkosten sowie für technische Verbesserungen sind eindeutig definiert, so dass es Akteure gibt, die sich den Verbesserungsvorschlägen, die durch ein ESSM identifiziert werden, persönlich annehmen. Sie tun dies, weil sie sich für Kostensenkungen verantwortlich fühlen, weil ihr Arbeitsergebnis daran gemessen wird und sie entsprechend belohnt werden. Gleichzeitig sind diese Verantwortlichen in der Lage, flexibel zu agieren, dezentral zu entscheiden und damit die Verbesserungspotenziale relativ schnell und unkompliziert nutzen zu können.

Darüber hinaus ist die Aufgabenverteilung in einer flexiblen Organisation ohnehin wenig starr und auf Zeit angelegt ist. Meist bestehen systematisierte kontinuierliche Verbesserungsprozesse, durch die Mitglieder gewohnt sind, auch komplizierte, neuartige Herausforderungen frühzeitig anzugehen und rasch zu meistern. Darum werden auch solche Kosteneinsparpotenziale aufgegriffen, die weitergehende Veränderungen im Unternehmen erfordern.

Oft führen die hohe Motivation und die weitgehenden Freiheitsgrade, das große Vertrauen, bestehende Anreizsysteme und betriebliche Vorschlagswesen sogar dazu, dass die Unternehmensmitglieder selber kreativ werden und *eigenständig Kosteneinsparpotenziale identifizieren*.

7.3.2 Starre Unternehmensstruktur

Eine *starre Organisationsstruktur* gliedert ihre Aufgaben relativ formalisiert und nach funktionalen Gesichtspunkten, die dann auch durch verschiedene, spezialisierte Bereiche und Aufgabenträger bearbeitet werden. Eine hohe Regelungsdichte versucht zu gewährleisten, dass die Aufgaben korrekt erledigt werden. Dabei entsteht eine recht mechanistische, starre, auf Dauer angelegte und detailliert festgelegte Aufbau- und Ablaufstruktur. Die Strukturen sind klar gegliedert, stark hierarchisch und vertikal (top-down) angelegt mit dem Ziel, durch eine weitgehende Zentralisierung und hochgradige Arbeitsteilung Synergien und Effizienzvorteile nutzen zu können. In der hohen Regelungsdichte und der autoritären Führungsweise kommt eine Misstrauensorganisation zum Ausdruck. Sie ist auf Sicherheit, Gewissheit und weitgehende Kontrollen angelegt und minimiert Störbarkeitsrisiken weitgehend. Dementsprechend besteht auch ein geringes Interesse an internen Kooperationen der Unternehmensmitglieder untereinander.

In starren Unternehmensstrukturen gibt es, ebenso wie bei flexiblen Unternehmensstrukturen, klare Verantwortlichkeiten für Produktionsprozesse und für Material- und Energiekosten. Daher besteht von Seiten der Verantwortlichen ein *Interesse* daran, Kosteneinsparmaßnahmen durchzuführen. *Kurzfristige Kostensenkungspotenziale* haben relativ große *Erfolgschancen*, wenn sie von wenigen Mitarbeitern relativ einfach, ohne dass deren besonderes Engagement nötig wäre, umgesetzt werden können. In dem Fall können die dafür notwendigen Maßnahmen per Hierarchie von oben angeordnet und ihre Durchführung kontrolliert werden.

Langfristige Kostensenkungsprojekte im Rahmen des ESSM stoßen jedoch in aller Regel auf zahlreiche *Widerstände* im Unternehmen. Solche Maßnahmen erfordern in der Regel weiterreichende Entscheidungen,

z.B. für Investitionen in neue Maschinen, die jedoch aufgrund der bürokratischen Strukturen nur in eher schwierigen und langwierigen Entscheidungsprozessen gefällt werden können.

Wenn Verbesserungsmaßnahmen strukturelle Änderungen erfordern, ist es schwierig, die langfristig angelegten, starren Strukturen zu verändern. Die Gründe dafür sind vielfältig: Aufgrund der hohen Spezialisierung sind oft viele Aufgabenträger und deren Arbeitsbereiche betroffen. Gleichzeitig haben sich Abläufe und Gewohnheiten zwischen diesen Aufgabenträgern langfristig etabliert, Verantwortungs- und Machtbereiche sind gefestigt. Aufgrund des bestehenden Misstrauens sind Mitglieder Veränderungen gegenüber skeptisch, da sie ihre eigenen Aufgabenbereiche und Machtpositionen gefährdet sehen. Engagement wird ohnehin eher ausgebremst denn gefördert. Dies sind die Gründe, warum Mitglieder Veränderungen als zusätzliche Erschwernis, Bedrohung und als mühsam wahrnehmen, deren Bewältigung ohnehin nicht belohnt und geschätzt wird. Daher werden von oben angeordnete Veränderungsprozesse tendenziell von den betroffenen Mitgliedern ausgebremst bzw. boykottiert. Wenn das eigene Engagement der Mitarbeiter zur Umsetzung nötig ist, bestehen nur geringe Realisierungschancen. Eigene Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern (bottom-up) sind ebenfalls eher unwahrscheinlich.

7.3.3 Unorganisierte Unternehmensstruktur

Bei KMUs gibt es einige Unternehmen, die eher unorganisiert sind, d.h. in denen eine klare Zuordnung von Aufgaben und Verantwortung innerhalb des Unternehmens weitgehend fehlen. Dadurch sind viele Prozesse ineffizient und sogar ineffektiv. Viele dieser Abläufe sind historisch gewachsen und orientieren sich z.T. an persönlich gewachsenen, informellen Wegen. Sie werden nicht mehr hinterfragt, weil sie sich scheinbar bewährt haben, erscheinen aber bei einer aktuellen Analyse chaotisch und nach funktionalen Gesichtspunkten betrachtet wenig zielorientiert.

Die Mitarbeiter dieser Unternehmen werden selten entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt und Synergien bleiben ungenutzt. Für Misserfolge und Fehler fühlt sich niemand zuständig, und niemand wird verantwortlich gemacht. Dies führt zu einer Stagnation im Unternehmen, da auch niemand für Veränderung zuständig ist und diese aufgreift und durchsetzt. Gleichzeitig besteht ein hoher Grad an Aktivismus, da aufgrund der bestehenden Ineffizienzen finanzielle Ressourcen verschwendet werden und damit knapp sind und personelle Ressourcen schlecht genutzt und somit ein akuter Zeitmangel herrscht.

Unternehmen, die nicht über eine klare Unternehmensstruktur verfügen, bergen vielfältige Verbesserungspotenziale, die oft schon relativ einfach umgesetzt werden könnten. Verbesserungsvorschläge, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden, sind aufgrund des hohen Problemdrucks in der Regel höchst willkommen. Allerdings werden selbst kurzfristige Einsparpotenziale kaum umgesetzt, da trotz großer Probleme und Sorgen scheinbar keine Zeit und kein Geld für Verbesserungen vorhanden sind. Da es keine eindeutig Verantwortlichen für Material- und Energiekosten oder für technische oder organisatorische Abläufe definiert sind, gibt es niemanden, der sich für die Umsetzung der Verbesserungspotenziale zuständig fühlt. Zudem würden Verbesserungen und ein Engagement kaum honoriert werden. Aufgrund einer weitreichenden Betriebsblindheit werden Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen selber kaum erkannt.

7.4 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist das letzte Merkmal des im Rahmen des EFAS-Projekts ermittelten morphologischen Kastens. Es hat sich im Laufe der empirischen Untersuchung gezeigt, dass sich in der Kultur sowohl die verschiedenen Ausprägungen der Unternehmenspolitik – verantwortungsbewusst, opportunistisch, das Überleben sichernd – als auch die Ausprägungen der Unternehmensstruktur – starr und flexibel – widerspiegeln. Daher werden im Folgenden zwei kulturspezifische Merkmale unterschieden: die Anspruchsgruppenorientierung mit den Ausprägungen verantwortungsbewusst, opportunistisch und desorientiert sowie die Innovationsfreudigkeit mit den Ausprägungen veränderungsbereit und änderungsfeindlich.¹³⁹

¹³⁹ Die folgenden Beschreibungen der verschiedenen Ausprägung einer Unternehmenskultur basieren auf den empirischen Befunden und greifen an einzelnen Stellen auf Bleicher (1999), S. 238ff., zurück.

Darst. 7.5: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Unternehmenskultur

Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenskultur:			
▪ Anspruchsgruppenorientierung	<i>verantwortungsbewusst</i>	<i>opportunistisch</i>	<i>desorientiert</i>
▪ Innovationsfreudigkeit	<i>veränderungsbereit</i>		<i>änderungsfeindlich</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

7.4.1 Verantwortungsbewusste Unternehmenskultur

Eine *verantwortungsbewusste Unternehmenskultur* fühlt sich nicht nur ökonomischen, sondern auch sachlichen und sozialen Zielen und damit vielfältigen Ansprüchen gegenüber verpflichtet. Solche Unternehmen sind daher stark qualitativ auf die Generierung vielfältiger Nutzen hin ausgerichtet. Dem entsprechend werden die Mitarbeiter als Menschen im Unternehmen wertgeschätzt, bei Konflikten ein gemeinsamer Konsens gesucht und häufig an den Gemeinschaftssinn appelliert. Dies führt zu einer hohen Solidarität der Mitglieder untereinander und einer starken Loyalität gegenüber dem eigenen Team und dem Unternehmen insgesamt.

Ein Unternehmen, das über eine verantwortungsbewusste Unternehmenskultur verfügt, hat in Bezug auf die Umsetzung und die Identifikation von Kosteneinsparpotenzialen Vor- und Nachteile. Einerseits läuft es Gefahr, dass ein starker Gemeinschaftssinn und ein harmonisches Miteinander dazu führen, dass kein ausreichender Leistungsdruck aufgebaut wird, der nötig wäre, damit Kostensenkungen von Managern und vor allem auch von Mitarbeitern aufgegriffen und umgesetzt würden.

Diese Unternehmen sind teilweise in einer Gemeinde oder Region alteingesessen und scheuen sich aus einem Verpflichtungsgefühl heraus, einen Leistungsdruck auf ihre Manager und Mitarbeiter aufzubauen oder diese womöglich zu entlassen. Die Fluktuation ist folglich sehr gering. Ein solches Unternehmen läuft jedoch Gefahr, dass sich viele Mitarbeiter und teilweise auch Manager bequem in ihrer Aufgabe und ihrem Bereich einrichten, ihren Arbeitseifer auf das Notwendige beschränken und ein Mittelmaß das unternehmerische Handeln prägt. Dies kann dazu führen, dass Kosteneinsparmaßnahmen nicht aufgegriffen und umgesetzt werden, denn der Zwang für Mitarbeiter, sich flexibel anzupassen und einen überdurchschnittlichen Einsatz zu zeigen, ist eher gering. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass im Unternehmen selber neue Einsparpotenziale identifiziert werden, da wenig kreative Eigeninitiative vorherrscht und kaum neue Impulse in das Unternehmen gelangen.

Auf der anderen Seite verfügt eine verantwortungsbewusste Unternehmenskultur jedoch auch über eine große Stärke: Die hohe Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter führt zumindest dazu, dass ein grundsätzliches Interesse am Wohl des Unternehmens und damit auch an Kostensenkungen besteht. Ein direkter Widerstand gegen Einsparmaßnahmen ist darum nicht zu erwarten. Auch solche Kostensenkungsmaßnahmen, die eher langfristig zu Erfolg führen und zunächst Umstrukturierungen erfordern, finden in dieser Hinsicht gute Voraussetzungen vor: Ein hohes Vertrauen untereinander führt zu einer Offenheit gegenüber Neuem, da kaum Angst besteht, dass die Umstrukturierungen zu Machtzwecken missbraucht werden oder gar schlimmstenfalls zu Entlassungen führen. Es kann über die Notwendigkeit, Veränderungen vorzunehmen, offen und ehrlich geredet werden, und die Versicherung von Seiten der Initiatoren, dass diese Veränderungen dem Unternehmen nützen und keine Nachteile für die Betroffenen zu erwarten sind, wirkt in solchen Unternehmen glaubhaft.

7.4.2 Opportunistische Unternehmenskultur

In Unternehmen, in denen eine opportunistische Unternehmenskultur vorherrscht, besteht unter den Mitarbeitern und Managern hingegen eine geringe Solidarität und Loyalität. Jeder versucht, egoistisch nur die eigenen Interessen zu verfolgen, ohne dabei auf andere Belange Rücksicht zu nehmen. Mitarbeiter werden als reine Mittel zum Zweck behandelt, die Zusammenarbeit ist entsprechend von Misstrauen geprägt. Diese Haltung macht sich auch nach außen gegenüber externen Anspruchsgruppen bemerkbar: Das Unternehmen orientiert sich einzig am Unternehmenswert, wobei das Management seinen Informationsvorsprung

gegenüber den Kapitaleignern oft auch zu seinem eigenen Vorteil missbraucht. Anderen, z.B. sozialen und ökologischen Ansprüchen gegenüber zeigt sich das Unternehmen eher rücksichtslos. Unternehmenskooperationen werden eher selten eingegangen, da auch gegenüber Partnern Misstrauen herrscht. Zudem führt die opportunistische Unternehmenskultur dazu, dass sich das Unternehmen schwer tut, Geschäftspartner zu finden, die bereit sind, eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen einzugehen.

Auch im Innern besteht ein geringes Interesse an Kooperationen, Arbeitsbeziehungen sind aufgrund des bestehenden Misstrauens daher stark hierarchisch und autoritär geprägt. Dementsprechend gering sind die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Konflikte werden entweder unterdrückt, da Angst besteht, dass geübte Kritik von den Betroffenen als persönlicher Angriff oder Eingriff in die eigene Machtsphäre interpretiert wird. Treten Konflikte dennoch an die Oberfläche, werden sie eher destruktiv denn konstruktiv ausgetragen: Es wird schnell nach Schuldigen gesucht, die direkt mit der Kritik konfrontiert werden.

In Unternehmen dieser Kategorie werden Kostensenkungspotenziale vor allem dann aufgegriffen, wenn sie im direkten persönlichen Interesse eines Akteurs liegen, z.B. des Unternehmers oder von Kostenverantwortlichen. Sobald jedoch, was vor allem bei langfristigen Kostensenkungspotenzialen der Fall ist, weitreichendere Veränderungen im Unternehmen nötig sind, besteht die Gefahr, dass diese blockiert werden. Gründe dafür sind das fehlende Interesse und die mangelnde Motivation anderer Akteure, die aus den Veränderungen keine eigenen Vorteile ziehen können, aber vor allem auch das Misstrauen, dass durch die Veränderungen Machtbereiche verschoben werden. Daher haben nur solche Kostensenkungsmaßnahmen eine Chance realisiert zu werden, die top-down per Autorität angeordnet und entsprechend kontrolliert werden können. Dass in einer solchen Unternehmenskultur Verbesserungsvorschläge aus dem Unternehmen heraus, vor allem von den Mitarbeitern, vorgebracht werden, ist eher unwahrscheinlich.

7.4.3 Desorientierte Unternehmenskultur

In einem Unternehmen, dessen Kultur durch Desorientierung geprägt ist, herrschen tendenziell chaotische Verhältnisse und eine Orientierungslosigkeit im gegenseitigen Umgang und im Ablauf der Prozesse. Die unternehmerischen Abläufe sind eher undurchsichtig und im Zeitablauf zufällig oder aus persönlichen Gründen und weniger aus sachorientierten Überlegungen heraus entstanden. Aufgrund dessen haben die Manager und Mitarbeiter große Schwierigkeiten, ihre Aufgaben zu bewältigen und den Unternehmenszweck zu erfüllen. Daher besteht ein großer Aktivismus bezogen auf das Tagesgeschäft, dessen Bewältigung als große, kaum zu bewältigende Herausforderung betrachtet wird.

Daher stehen vor allem kurzfristige Ziele im Handlungsmittelpunkt, für ein langfristiges, strategisches Denken und Handeln besteht „keine Zeit“ oder es gibt vermeintlich Wichtigeres oder Drängenderes zu tun. Die Folge ist ein als relativ hoch empfundener Stresslevel, der den Betroffenen teilweise verdeutlicht, dass einige Dinge im Unternehmen verbessert werden müssten. Allerdings fehlen für Veränderungen die Zeit sowie die Orientierung und Weitsicht, in welche Richtung eine Verbesserung überhaupt abzielen könnte. Die Folge sind Demotivation und Hoffnungslosigkeit bei den Mitarbeitern, dass sich überhaupt etwas ändern wird, und aufgrund der Perspektivlosigkeit (mangelnde Zielrichtung und fehlende Alternativen) eine allgemeine Angst vor Neuem.

In Unternehmen, die durch eine desorientierte Unternehmenskultur gekennzeichnet sind, finden Kostensenkungsvorschläge in der Regel ein offenes Gehör, da den meisten Unternehmensmitgliedern klar ist, dass die Unternehmenssituation prekär ist und Verbesserungen dringend notwendig sind. Kommt es jedoch zur Umsetzung, gibt es Widerstand, so dass die Vorschläge letztlich im Sande verlaufen. Es fehlen die Zeit und oft auch die Mittel, außerdem scheint es vermeintlich Wichtigeres und Drängenderes zu geben, als die Neuerungen tatsächlich umzusetzen. Dies führt z.T. sogar dazu, dass Vorschläge, die relativ einfach, schnell und kostengünstig umgesetzt werden könnten, dennoch von den Betroffenen als zu teuer und zu schwierig wahrgenommen werden.

7.4.4 Veränderungsbereite Unternehmenskultur

Eine veränderungsbereite Unternehmenskultur orientiert sich an Chancen, die das externe Unternehmensumfeld bietet. Dazu antizipiert das Unternehmen zukünftige Entwicklungen der Interessen, die an es gestellt werden. Diese Interessen sind jedoch oftmals sehr vielfältig und entwickeln sich unterschiedlich, so dass hierfür keine zentralistische Leitung mehr möglich ist. Nur eine dezentrale Organisation mit verschiedenen Subsystemen an der Unternehmensperipherie, die stark differenzierte Subkulturen herausgebildet haben, kann angesichts dieser unterschiedlichen Trends und Anforderungen adäquat agieren. Entsprechend sind

auch die Werthaltungen dieser Subsysteme differenziert und gruppenspezifisch und damit relativ wenig durch die Unternehmensspitze geprägt.

Die Zusammenarbeit der Mitglieder untereinander ist eher informal, aber dennoch stark leistungsorientiert. Autorität begründet sich auf Fach- und Sozialkompetenz. Mitarbeiter sind zur Partizipation angehalten und arbeiten in meist informellen, teilautonomen Gruppen miteinander, in denen den einzelnen Teammitgliedern eine relativ hohe Eigenverantwortung übertragen ist. Leistungsbeiträge werden honoriert, Anreize zu Verbesserungen geschaffen und einzelne herausragende Vorbilder hervorgehoben. Damit die Chancen und Gefahren durch Markt- und Technologielücken aufgedeckt werden, wird weniger ein spezialisiertes, sondern ein generalisierendes, breitenorientiertes Wissen und Arbeiten benötigt, die auf Veränderung und Bewegung angelegt sind. Systemlernen erfolgt dementsprechend eher interagierend, Neues wird in sozialer Interaktion entdeckt und erprobt. Konflikte und Probleme werden frühzeitig aufgedeckt, konstruktiv angegangen und als Chance wahrgenommen, sich weiter zu verbessern und zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Ein Unternehmen, das sich durch eine solche veränderungsbereite, innovative Unternehmenskultur auszeichnet, verfügt über eine zentrale Stärke: Seine evolutorische Ausrichtung ermöglicht es, dass Chancen aus den Entwicklungstrends der verschiedenen Umfeldsegmente durch das Unternehmen frühzeitig aufgegriffen und genutzt werden. Dies gilt auch für Kosteneinsparpotenziale, die im Rahmen eines ESSM aufgedeckt werden: Das Unternehmen weiß die Wettbewerbsvorteile, die ihm daraus erwachsen, umgehend zu erkennen und zu nutzen. Auch wenn im Fall langfristiger Kosteneinsparmöglichkeiten vorab strukturelle Veränderungen nötig sind, sind veränderungsbereite Unternehmenskulturen in der Lage, diese weitgehend ohne interne Barrieren seitens der Mitglieder zu nutzen. Da diese dazu angehalten sind, die Chancen durch ein ESSM eigeninitiativ aufzugreifen und selber zu nutzen, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Mitglieder eigene Ideen und Möglichkeiten für Material- und Energieeinsparungen identifizieren werden.

7.4.5 Änderungsfeindliche Unternehmenskultur

Eine *änderungsfeindliche Unternehmenskultur* ist in sich geschlossen und nach innen orientiert, traditionsbestimmt und traditionsbewahrend, weg von den Bedingungen und Anforderungen externer Bezugsgruppen. Die Werte sind stark integriert und orientieren sich zumeist am Verhalten und den Einstellungen des Unternehmers oder anderer Spitzen-Führungskräfte. Betriebliche Vorgänge werden technokratisch, d.h. vorwiegend quantitativ und instrumentell gesteuert. Die Unternehmensleitung basiert auf einem direktiven Führungsverhalten und Autoritäten begründen sich per Institution. Dies führt oft zu einem Standesdenken und -dünkel. Mitarbeitern verbleibt die Rolle der Fremdbestimmten, eine Partizipation bzw. Beteiligung wird kaum angestrebt. Das organisationale Lernen zielt auf ein erhaltendes Individuallernen ab, d.h. Mitarbeiter vertiefen sich individuell in ihren spezifischen Fachrichtungen und festigen und steigern dort ihre Problemlösungsfähigkeit.

Gegenüber Problemen und Konflikten nimmt eine änderungsfeindliche Unternehmenskultur eine starre Haltung ein. Anstatt sie aktiv anzugehen, werden sie verdrängt und unterdrückt, was häufig auch als Betriebsblindheit bezeichnet wird. Beim Kampf ums Überleben herrscht das Motto: „Das war doch schon immer so“. Dementsprechend sperren sich die Unternehmensmitglieder gegen jegliche Veränderung.

Unternehmen, die über eine änderungsfeindliche Unternehmenskultur verfügen, nutzen Kosteneinsparpotenziale häufig nicht aus. Die Notwendigkeit und Dringlichkeit von Kosteneinsparungen wird tendenziell verdrängt. Und selbst in den Fällen, in denen sie bewusst sind, fehlen vor allem den Mitarbeitern der Anreiz und die Eigeninitiative, die Kosteneinsparpotenziale umzusetzen. Wenn zudem noch weitreichendere Veränderungen im Unternehmen nötig sind, um langfristige Potenziale aufzugreifen, ist zu erwarten, dass sich die Mitarbeiter dagegen sperren werden.

7.5 Ansatzpunkte zur Beseitigung unternehmensinterner Hemmnisse

In diesem vorliegenden achten Kapitel wurden die im EFAS-Projekt identifizierten unternehmensinternen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein erfolgreiches ESSM beschrieben. Dabei wurden die Unternehmenspolitik, Strategie, Struktur und Kultur als relevante Merkmale identifiziert, die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM bergen.

Welche Ansatzpunkte gibt es nun, diese Hemmnisse zu beseitigen, so dass Manager und Unternehmensberater gezielt die Voraussetzungen dafür, dass Kosteneinsparpotenziale durch ein ESSM im Unternehmen identifiziert und umgesetzt werden, schaffen können? Vereinfacht gesprochen, lässt sich bereits an dieser Stelle sagen, dass ein Unternehmen nicht nur adäquate Methoden und Instrumente für ein ESSM benötigt,

sondern auch über ein „gutes“ Management verfügen muss, damit Kosteneinsparpotenziale tatsächlich identifiziert und genutzt werden. Wie kann nun ein solches Management geschaffen werden?

Die Unternehmenstypologie, wie sie im vierten Teil dieses Berichts dargestellt wird, wird zeigen, dass sich ein „gutes“ Management bzw. ein „gesundes“ Unternehmen durch besondere Ausprägungen sämtlicher Merkmale des morphologischen Kastens – der Unternehmenspolitik, Strategie, Struktur und Kultur – auszeichnet. Müsste dann ein Manager oder Unternehmensberater, der ein erfolgreiches ESSM in einem Unternehmen etablieren möchte, nicht ggf. vorab die Unternehmenspolitik verändern, einen Strategieprozess anstrengen und auf die Unternehmenskultur einwirken? Dies wäre zwar theoretisch wünschenswert, aber aus Praxissicht weder praktikabel noch wirklich dem Ziel – ein erfolgreiches ESSM – angemessen. Darum werden im Beratungskonzept des vierten Teils nur solche Veränderungen und Maßnahmen empfohlen, die als Voraussetzung für ein ESSM als unbedingt notwendig angesehen werden. Dabei wird sich zeigen, dass Änderungen der Unternehmenspolitik und klare Unternehmensstrategien zwar wünschenswert, jedoch nicht unbedingte Voraussetzungen darstellen, und insofern nicht unmittelbar angegangen werden müssen. Strukturelle und kulturelle Änderungen sind jedoch bei verschiedenen Unternehmenstypen ein Muss, bevor ein ESSM tatsächlich erfolgreich sein kann. Daher werden im Folgenden dritten Teil verschiedene Methoden und Instrumente der Strukturverbesserung und der Kulturentwicklung vorgestellt und diskutiert, die einerseits dem aktuellen Stand der Forschung entsprechen und sich gleichzeitig in der Praxis bewährt haben. Diese werden anschließend im vierten Teil in das Beratungskonzept einfließen.

Teil III: Gezielte Struktur- und Kulturveränderung

8 Methoden und Ansätze zur Strukturverbesserung

Die meisten Unternehmenstypen, wie sie im Beratungskonzept des vierten Teils identifiziert werden, erfordern mehr oder weniger weitreichende Veränderungen der Unternehmensstrukturen. Methoden und Konzepte, die solche Veränderungen bewirken können, werden in der Regel als Ansätze zur Prozessoptimierung bezeichnet. Das folgende Kapitel wird zunächst einen kurzen Überblick über die verschiedenen Methoden und Konzepte der Prozessoptimierung geben, sie danach genauer darstellen und abschließend diskutieren.

8.1 Ansätze zur Prozessoptimierung

Grundlegende Zielausrichtungen von Prozessverbesserungen sind die Effektivität und die Effizienz. Mit der Effektivitätssteigerung soll eine Verbesserung im Bereich der Zielerreichung des Unternehmens forciert werden, d.h. der Kundennutzen ist zu steigern und die Kundenwünsche sind zu erfüllen („die richtigen Dinge tun“¹⁴⁰). Damit ist die Effektivitätssteigerung auf die Wahrnehmung der unternehmerischen Leistung durch das Unternehmensumfeld gerichtet. Die Effizienzsteigerung ist im Gegensatz dazu eher auf die Innenorganisation eines Unternehmens fokussiert.¹⁴¹ Es steht eine Verbesserung des Verhältnisses von Input- zu Outputgrößen im Vordergrund („die Dinge richtig zu tun“¹⁴²).

Klassische Ansätze der Prozessoptimierung sind darauf gerichtet, alle Tätigkeiten (Prozesse) mit den Kunden- bzw. Managementenerwartungen zielgerichtet zu verknüpfen.¹⁴³ Bei diesen während der Industrialisierung entstandenen Ansätzen stehen Verbesserungen einzelner Prozesse im Mittelpunkt,¹⁴⁴ oft auf Kosten der ganzheitlichen und übergreifenden effektiven Ausrichtung und effizienten Koordination der Prozesse.

Die im Folgenden beschriebenen *aktuellen Ansätze* des Business Process Reengineering (BPR), Business Reengineering (BR), Total Quality Management (TQM), Kaizen und Lean Management (LM) betrachten die Unternehmensprozesse hingegen weitgehend ganzheitlich (funktionsübergreifend) und versuchen, die aus der tayloristischen Industrialisierung hervorgegangenen starken Abgrenzungen zwischen einzelnen Abteilungen, Prozessen und Tätigkeiten zu überwinden.¹⁴⁵ Alle aktuellen Konzepte zielen sowohl auf Effektivitäts- als auch Effizienzverbesserungen der Unternehmensprozesse ab. Ebenso führen sie alle mit verschiedenen Instrumenten Analysen der Unternehmensabläufe durch, um aus dem Status Quo Verbesserungen ableiten zu können.¹⁴⁶

Die aktuellen Ansätze unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Herangehensweisen an eine Problemlösung und der Art und Weise, wie diese Verbesserungen vorangetrieben werden. Die *westlich geprägten Ansätze* des Business Process Reengineering (BPR)/Process Innovation¹⁴⁷, Business Reengineering (BR)¹⁴⁸ und TQM haben ihren Ursprung in Europa und den USA und entspringen damit der tayloristischen Tradition.¹⁴⁹ Bei den Reengineering-Ansätzen, zu denen das Business Process Reengineering (BPR) und Business Reengineering (BR) gehören, geht der wesentliche Umsetzungsantrieb top-down, d.h. vom Management aus. Die Umsetzung erfolgt ebenso beim Total Quality Management (TQM) top-down, wobei hier auch die mittlere Managementebene einbezogen wird. Demgegenüber werden die Prozessverbesserungen bei den *Konzepten*

¹⁴⁰ Drucker (1955).

¹⁴¹ Vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss (2004), S. 225-227.

¹⁴² Drucker (1955).

¹⁴³ Hierzu zählen nach Schreyögg (1998), S. 31-39, die Arbeiten von Weber (1924), Fayol (1918) und Taylor (1911).

¹⁴⁴ Vgl. Womack/Jones (2003), S. 33f.

¹⁴⁵ Vgl. Schreyögg (1998), S.39f.

¹⁴⁶ Vgl. Eversheim (1995), S. 106.

¹⁴⁷ Vgl. Johansson et al. (1993) und Davenport (1993). Business Process Reengineering (BPR) und Process Innovation sind nahezu identisch und werden deshalb im Weiteren nicht getrennt betrachtet.

¹⁴⁸ Vgl. Hammer/Champy (1994).

¹⁴⁹ Vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss (2004), S. 231f.

japanischer Prägung, dem Kaizen¹⁵⁰ und Lean Management¹⁵¹, wesentlich durch die Mitarbeiter, d.h. bottom-up, realisiert, wobei das Lean Management zusätzlich auch einen top-down-Umsetzungsprozess vorsieht.¹⁵²

Darst. 8.1: Ansätze der Prozessoptimierung im Überblick

Ansätze	Prozessoptimierung
Stoßrichtung / Verständnis von Optimierung	Zielgerichtete Verknüpfung aller Tätigkeiten (Prozesse) mit den Kundenerwartungen. Von einer auf Abteilungen beschränkten Betrachtung zu einer prozessübergreifenden Betrachtung von Unternehmensabläufen. Starke Differenzierung in hoch spezialisierte Prozesse rückgängig machen. ¹⁵³
Ansatzpunkte	Prozessanalyse Zwei verschiedene Herangehensweisen der Ansätze: ¹⁵⁴ <ul style="list-style-type: none"> • Reengineering Ansätze westlicher Prägung (Process Redesign): top-down-Durchführung, managementlastige Instrumente • Konzepte japanischer Prägung: bottom-up-Durchführung und mitarbeiterorientierte Instrumente
Wirkungsbereich	Prozessgestaltung
Angestrebte Wirkung	Ziel ist eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Prozesse und ihres Zusammenspiels durch umfassende Transparenz und Prozessverständnis.
Instrumente/Konzepte	Interviews Visualisierung, Flowcharts ¹⁵⁵ Review ¹⁵⁶ Autoren-Kritiker-Zyklus ¹⁵⁷ Sowie weitere entsprechend der Angaben unter <ul style="list-style-type: none"> • Business Process Reengineering • Business Reengineering • TQM • Kaizen • Lean Management
Literatur	Lullies et al. (1998), Müller (1999), Hess/Brecht (1995), Eversheim (1995), Schuh et al. (1998), Becker et al. (2000), Johansson et al. (1993), Hammer/Champy (1994), Davenport (1993)

Quelle: In Anlehnung an Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss (2004), S. 231f.

¹⁵⁰ Vgl. Imai (2001).

¹⁵¹ Vgl. Bösenberg/Metzen (1993).

¹⁵² Vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss (2004), S. 231f.

¹⁵³ Vgl. Schreyögg (1998).

¹⁵⁴ Vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss (2004), S. 231f.

¹⁵⁵ Vgl. Eversheim (1995), S. 106.

¹⁵⁶ Review ist die Überprüfung der aufgenommenen Prozesse auf ihre Richtigkeit und Vollständigkeit. Vgl. Schuh et al. (1998), S. 107- 110.

¹⁵⁷ Vgl. Becker et al. (2000).

Für einen Überblick über die in diesem Bericht dargestellten aktuellen Ansätze der Prozessoptimierung siehe Darstellung 9.1. Nachfolgend wird auf diese genauer eingegangen und die jeweiligen Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgezeigt. Eine nachhaltige Prozessoptimierung, also eine Optimierung, welche die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens anspricht, ohne zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten einzuschränken, sucht eine Kombination aus allen Instrumenten der unterschiedlichen Ansätze entsprechend der jeweiligen Ausgangssituation und bestehenden Problematik des jeweiligen Unternehmens.

8.2 Ansätze westlicher Prägung

Die hier untersuchten Ansätze westlicher Prägung bauen auf den klassischen Instrumentarien des Qualitätsmanagements und der Prozesskostenrechnung auf. Dabei wird zunächst immer eine Prozessanalyse durchgeführt und die Prozesse werden bspw. durch Flowcharts dargestellt.

8.2.1 Business Process Reengineering (BPR)

Das BPR setzt dabei bei den *einzelnen Prozessen* an und untersucht diese auf ihren Anteil an den gesamten Prozesskosten und auf Möglichkeiten zur Neukonzeptionierung.¹⁵⁸ Ziel von BPR ist es, die untersuchten Prozesse besser aufeinander abzustimmen und somit die Prozessabläufe zu verbessern, um Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen zu erreichen. Dabei stellt die Detailbetrachtung der Prozesse und insbesondere der Prozessschnittstellen den Kern von BPR dar.

Das BPR wird als einmaliges Projekt durchgeführt, in dem schnell und effektiv nach Verbesserungen einzelner oder weniger Prozesse gesucht wird. Allerdings ist dies auch ein Kritikpunkt, da keine ganzheitlichen Lösungen implementiert werden und damit nach dem Projekt erneut eine Phase ohne Effektivitäts- oder Effizienzsteigerungen zu erwarten ist. Dieses Problem lässt sich bspw. vermeiden, indem im Zuge des BPR ein kontinuierlicher Verbesserungsprozesses, z.B. in Rahmen eines TQM (s. Abschnitt 9.2.3), Kaizen (s. Abschnitt 9.3.1) oder Lean Management (s. Abschnitt 9.3.2), eingeführt wird.

Ein BPR- Projekt läuft in der Regel in den folgenden *fünf Phasen* ab:¹⁵⁹

- **Positionierung:** In dieser Phase werden die wettbewerbskritischen Geschäftsprozesse bestimmt. Dabei sind die Kundenorientierung, das Benchmarking gegen Wettbewerber und die frühzeitige Mitarbeitereinbindung wichtige zu beachtende Faktoren.
- **Prozesserkennung:** Bei der Prozesserkennung ist die Durchführung einer Prozessanalyse zur Erfassung des Ist-Zustands hilfreich. Die Einbindung von externen Beratern erscheint häufig sinnvoll, da diese nicht über die sprichwörtliche „Betriebsblindheit“ verfügen. Die Themen Schwachstellenkonzentrierung, Bestandsaufnahme der Ablauf- und Aufbauorganisation, Bestimmung von Durchlauf- und Lieferzeiten, und Prozesskosten werden in dieser Phase berücksichtigt.
- **Prozessredesign:** Das Erstellen einer Soll-Struktur der Geschäftsprozesse kennzeichnet die dritte Phase. Dabei sollen flexible, auf die Unternehmensstruktur zugeschnittene Prozesse und vereinfachte Abläufe entwickelt werden.
- **Umsetzung:** Die entwickelten Prozesse müssen in der Folgephase implementiert werden. Dies ist hauptsächlich eine interne Unternehmensleistung, bei der beispielsweise das Change Management zum Einsatz kommt.
- **Prozessbewertung:** In der letzten Phase findet eine Überprüfung der Zielerreichung statt, d.h. inwieweit die Soll-Struktur tatsächlich implementiert wurde. Vom Ergebnis dieser Überprüfung kann die Entscheidung über einen erneuten Durchlauf abhängig gemacht werden.

¹⁵⁸ Vgl. Kunze/Sommerlatte (1997), S. 17-36.

¹⁵⁹ Vgl. Hammer/Champy (1994), S.134ff.

Darst. 8.2: Das Business Process Reengineering im Überblick

Ansatz	Business Process Reengineering
Stoßrichtung / Verständnis von Optimierung	Prozesse im Unternehmen um- oder neu gestalten, um Effizienzsteigerungen zu erhalten
Ansatzpunkt	Prozessanalyse Unterscheidung von Management-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen Infragestellen der ursprünglichen Annahmen, die zum Prozess führten ¹⁶⁰
Wirkungsbereich	Einzelne Prozesse
Angestrebte Wirkung	Wertanalytische Optimierung Reinventing the Company ¹⁶¹ Neukonzeption der Prozesse des Unternehmens Verbesserung interner Prozessabläufe
Instrumente	Prozesskostenanalyse Nutzwertanalyse Activity Based Costing Prozesskostenmanagement ¹⁶² Wettbewerbervergleich/ Verbesserungspotentiale ¹⁶³ Interne Barrierenanalyse ¹⁶⁴ Kosten-Nutzen Analyse ¹⁶⁵ Zeitfensterbetrachtung ¹⁶⁶ Risikoanalyse ¹⁶⁷
Literatur	Kunze/Sommerlatte/Liebmann (1997), Stübner (1997), Towers (1994)

Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.2 Business Reengineering (BR)

Das *Business Reengineering* (BR) geht demgegenüber grundsätzlich davon aus, dass eine *komplette Neukonzeptionierung* der Unternehmensstrukturen und -prozesse sinnvoller ist, als vorhandene Abläufe vereinzelt „auszubessern“, da durch ein neues Grundkonzept der Unternehmensstruktur auch die

¹⁶⁰ Vgl. Hammer/Stanton (1995), S. 112.

¹⁶¹ Vgl. Kunze/Sommerlatte (1997), S. 17-36.

¹⁶² Vgl. Kunze/Sommerlatte (1997), S. 17-36.

¹⁶³ Vgl. Towers (1994), S. 14.

¹⁶⁴ Die interne Barrierenanalyse hilft dabei, interne Widerstände in einer Organisation gegen ein BPR zu identifizieren. Vgl. Towers (1994), S. 14.

¹⁶⁵ Vgl. Towers (1994), S. 14.

¹⁶⁶ Damit weniger der richtige Zeitpunkt gemeint, an dem ein Prozess durchgeführt werden sollte, sondern die Zeitspanne, die für ein Prozess benötigt wird. Vgl. Towers (1994), S. 14.

¹⁶⁷ Vgl. Towers (1994), S. 14.

vorherrschenden informellen Unternehmensstrukturen und die Unternehmenskultur hinterfragt werden.¹⁶⁸ Die Zielstellung von Business Reengineering ist damit

„ein *fundamentales Überdenken* und *radikales Redesign* von Unternehmen oder *wesentlichen Unternehmensprozessen*. Das Resultat sind *Verbesserungen um Größenordnungen* in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“¹⁶⁹

Darst. 8.3: Das Business Reengineering im Überblick

Ansatz	Business Reengineering
Stoßrichtung / Verständnis von Optimierung	„Ganz von vorne anfangen“ ¹⁷⁰ Nicht mit vorhandenen Abläufen experimentieren und die zugrunde liegenden Strukturen unangetastet lassen. Fundamentales Überdenken Radikales Redesign Verbesserungen um entscheidende Größenordnungen ¹⁷¹
Ansatzpunkt	Verbesserungen von wesentlichen Unternehmensprozessen ¹⁷²
Wirkungsbereich	Gesamtes Unternehmen → ganzheitlich organisatorischer Ansatz ¹⁷³ (starkes Stützen auf IT im Sinne virtueller Kooperationen – s.u.)
Angestrebte Wirkung	Schnellere und kostengünstigere Reaktion auf Marktveränderungen ermöglichen Attraktivität für unternehmensübergreifende Kooperationen steigern Wünsche und Bedürfnisse der Kunden frühzeitig in die Unternehmensentscheidungen einbeziehen ¹⁷⁴
Instrumente	Prozesskostenanalyse Prozesskostenrechnung Economic Value Added -Konzept ¹⁷⁵ Virtuelle Kooperationen ¹⁷⁶
Literatur	Mischak/Gerberich/Ihlenburg/Berndt (1998), Hammer/Champy (1994)

Quelle: Eigene Darstellung.

Das BR stützt sich wesentlich auf eine effiziente *IT-Struktur* im Sinne virtueller Kooperationen¹⁷⁷ und ermöglicht dadurch flexiblere Unternehmensstrategien, eine Steigerung der Attraktivität des Unternehmens und eine stärkere Kundenorientierung durch schnellere und häufig umfassendere Informationsversorgung des

¹⁶⁸ Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 47.

¹⁶⁹ Hammer/Champy (1994), S. 48, Hervorhebungen im Original.

¹⁷⁰ Hammer/Champy (1994), S. 47.

¹⁷¹ Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 48.

¹⁷² Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 48.

¹⁷³ Vgl. Schnabel/Roos (1996), S.83.

¹⁷⁴ Vgl. Mischak (1998), S. 3-18.

¹⁷⁵ Vgl. Gerberich (1998), S. 179-190.

¹⁷⁶ Hierunter wird vor allem der Einsatz von IT verstanden, um global in „Echtzeit“ zu niedrigen Kosten kommunizieren zu können. Vgl. Ihlenburg/Kläger (1998), S. 41- 62 sowie Hammer/Champy (1994), S. 41- 62.

¹⁷⁷ Hierunter wird vor allem der Einsatz von IT verstanden, um global in „Echtzeit“ zu niedrigen Kosten kommunizieren zu können. Vgl. Ihlenburg/Kläger (1998), S. 41- 62 sowie Hammer/Champy (1994), S. 41- 62.

Managements, des Forschungs- und Entwicklungsbereichs und des Vertriebs.¹⁷⁸ Allerdings sollten alle Prozesse des Unternehmens untersucht und gegebenenfalls neu gestaltet werden. Dabei werden in der Regel zunächst Prozessabläufe verändert (ähnlich wie beim BPR) und in ihrer Gesamtheit effizienter gestaltet.¹⁷⁹

Diese *umfangreiche Veränderung* hat Auswirkungen auf alle beteiligten Unternehmensabläufe und führt daher häufig zu Problemen für die Mitarbeiter, die neuen Prozessabläufen und Unternehmensstrukturen skeptisch gegenüberstehen und sich erst neu orientieren müssen. Die Lösungsansätze zu diesen Problemen stellen einen weiteren Kernpunkt von BR dar. Sie basieren meist auf dem Managen der Veränderung („Change Management“) und beziehen sich sowohl auf Arbeitsaufgaben als auch auf den Arbeitsstil und die Einstellung der Mitarbeiter und Manager zu ihrer Arbeitsaufgabe. Dabei ist besondere Sorgfalt dem Umgang mit Mitarbeitern und Managern zu widmen, da das komplexe Phänomen des „Widerstands gegen den Wandel“, welcher sowohl offen als auch implizit bestehen kann, über den (Miss-)Erfolg eines BR-Projektes entscheidet.¹⁸⁰

Bei der Durchführung eines BR-Projektes werden dieselben Phasen wie beim BPR eingehalten, mit dem Unterschied, dass nicht nur wettbewerbskritische Geschäftsprozesse untersucht werden, sondern alle Prozesse des Unternehmens. Damit wird dem ganzheitlichen Anspruch des BR Rechnung getragen.

Allgemein wird an beiden Reengineering-Ansätzen kritisiert, dass sie häufig zu kurz greifen, sich bspw. zu stark auf Informationsflüsse konzentrieren, während den Mitarbeitern das Arbeitsbild, also ihr Selbstverständnis als Mitarbeiter und ihre Perspektive, genommen wird, ohne für entsprechenden Ersatz zu sorgen.¹⁸¹ Dies kann zum Scheitern eines Reengineering-Projekts führen, da die Mitarbeiter nicht bereit sind, die Neuerungen zu akzeptieren.¹⁸² Des Weiteren kann unter „zu kurz greifen“ auch die zeitliche Komponente eines Business Reengineering-Projekts angesehen werden, da BR- ebenso wie BPR-Projekte eine einmalige Durchführung vorsehen. Diese kann gegebenenfalls nach einer mehrjährigen „Pause“ wiederholt werden. Dies ist einerseits mit der radikalen Herangehensweise beider Ansätze zu erklären, andererseits spielen Kosten und das tatsächlich veränderte Umfeld, welches die Veränderung oder Neukonzeptionierung nötig macht, eine wesentliche Rolle. Häufig werden jedoch Reengineering-Projekte zum Anlass genommen, anschließend ein TQM einzuführen, um kontinuierliche Veränderungen zu berücksichtigen (siehe nächster Abschnitt).

8.2.3 Total Quality Management (TQM)

8.2.3.1 Grundsätzliches

Unter dem Begriff des *Total Quality Management* (TQM) wird ein umfassendes Qualitätskonzept verstanden, welches ganzheitlich, präventiv, prozessorientiert und kundenbezogen auf das Unternehmen einwirkt. Es ist ein Ansatz, der im Rahmen von Reengineering-Bestrebungen eingeführt werden kann, sich aber eigenständig in die Reihe der „Top-down“-Ansätze einfügt.

Erklärtes Ziel des TQM ist es, die *Kundenzufriedenheit durch verbesserte Qualität* zu erhöhen, wobei TQM dies durch einen starken Fokus auf die Prozesse und die Wertschöpfung bzw. deren prozessbezogener Effektivität im Unternehmen umsetzt. Dabei wird neuerdings auch ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) angestrebt – eine Idee, die aus dem Kaizen (s. Abschnitt 9.3.1) übernommen wurde. Allerdings sieht der KVP hier nicht die Einbindungen der Mitarbeiter, sondern des oberen und mittleren Managements vor. Ein weiterer Grundsatz von TQM ist die *absolute Fehlervermeidung* (Zero-Defects), wobei Fehler in innovativen Bereichen als Lernquellen angesehen werden, in Routinebereichen jedoch absolut zu vermeiden sind.¹⁸³

Das TQM hat sich in den Industrieländern über verschiedene Phasen entwickelt, wobei Japan als Vorreiter gilt. Die grundlegenden Konzepte von TQM sind in der folgenden Darstellung 9.4 zusammengefasst. Aus den Konzepten der ersten Phase der Entwicklung des TQM-Konzepts entwickelten sich bis heute auch das Kaizen und das Lean Management (s. die Abschnitte 9.3.1 und 9.3.2).

¹⁷⁸ Vgl. Mischak (1998), S. 3-18.

¹⁷⁹ Vgl. Hammer/Stanton (1995), S. 123.

¹⁸⁰ Vgl. Hammer/Stanton (1995), S. 123 und 126f.

¹⁸¹ Damit ist das Wegfallen von Stellen oder Arbeitsschritten ohne Berücksichtigung der Auswirkungen auf den Mitarbeiter gemeint. Vgl. Womack/Jones (2003), S. 296.

¹⁸² Vgl. Womack/Jones (2003), S. 328.

¹⁸³ Vgl. Fuser (1999), S. 108ff.

Darst. 8.4: Entwicklung des TQM-Konzeptes

	Urheber	Konzept
1. Phase	Crosby (1979)	Null-Fehler-Programm
	Deming (1982)	Prinzip ständiger Verbesserungen
2. Phase	Feigenbaum (1983)	Simultaneous Engineering
	Juran (1988a/1988b)	
	Ishikawa (1982)	Qualitätszirkel
3. Phase	Taguchi (1986)	Quality Function Deployment ¹⁸⁴ Qualitätssichernde Maßnahmen sind wirkungsvoll und am kostengünstigsten während der Produktkonstruktion und der Prozessplanung
4. Phase		TQM, unternehmensübergreifendes Qualitätsmanagement, Qualität als Unternehmenskultur

Quelle: In Anlehnung an Bullinger (1994), S. 23, und Böcker (1990), S. 192f.

Auffallend ist, dass die Umsetzung des TQM in verschiedenen Kulturen unterschiedlich honoriert bzw. öffentlich dargestellt wird. Im angelsächsischen und asiatischen Raum gelten öffentlichkeitswirksame Qualitätspreise für herausragendes Qualitätsmanagement als Maßstab für ein erfolgreiches TQM, während in Europa, und speziell in Deutschland, die formalisierte Zertifizierung als Erfolg vermarktet wird.¹⁸⁵ Damit wird auch deutlich, dass die Umsetzung eines TQM schon weitgehend formalisiert und die Anwendung dieser Managementmethode weit verbreitet ist.

Darst. 8.5: Das Total Quality Management im Überblick

Ansatz	TQM
Stoßrichtung / Verständnis von Optimierung	Umfassendes Qualitätskonzept: ganzheitlich, präventiv, prozessorientiert, kundenbezogen
Ansatzpunkt	Prozessanalyse oder Prozesskettenanalyse Eigenverantwortlichkeit der Abteilungen bezüglich Qualität fördern, Prinzip interner Kunden ¹⁸⁶
Wirkungsbereich	Gesamtes Unternehmen
Angestrebte Wirkung	Kundenzufriedenheit Teamarbeit mit Eigenverantwortung Fehlervermeidung Unternehmensübergreifende Herangehensweise (Ausdehnung des TQM auf Zulieferer)

¹⁸⁴ Diese Methode ermöglicht Entwicklungsteams, ihre Arbeit so weit zu standardisieren, dass regelmäßig derselbe Ansatz verfolgt wird. Wenn sämtliche Teams in einem Unternehmen diesen Ansatz anwenden, können Durchlaufzeiten exakt bestimmt und die Konstruktionsmethode kontinuierlich verbessert werden. Dadurch werden Nacharbeiten und Rückflüsse während der Produktion schon durch das Konstruktions-/Planungsteam weitgehend ausgeschlossen. Vgl. Womack/Jones (2003), S. 70.

¹⁸⁵ Vgl. u.a. Füser (1999) und Heß (1995), S. 24 und 111f.

¹⁸⁶ Vgl. Füser (1999), S. 110.

Instrumente	<p>Zero-Defects: Fehler als Lernquellen im innovativen Bereich, Null-Fehler-Prinzip bei Routinetätigkeiten¹⁸⁷</p> <p>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Motor von TQM ist Kaizen¹⁸⁸)</p> <p>Anwendung von Lean Management-Methoden¹⁸⁹</p> <p>Input-/Output-Bilanz und Ökobilanz (Total Quality für proaktiven Umweltschutz, Entsorgung/Reduktion verbrauchter Produkte/Rohstoffe)¹⁹⁰</p> <p>Beispiele für Qualitätswerkzeuge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ursache-Wirkungsdiagramm („Fishbone-Diagramm“) • Fehlersammelliste • Flowcharts • Histogramm <p>Beispiele für Management-Werkzeuge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affinitätsdiagramm • Relationsdiagramm • Matrixdiagramm • Netzplan • Visualisierung • Moderation¹⁹¹ <p>Kreativitätstechniken:¹⁹²</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Brainwriting • Ideen-Pool • Methode 6W • Methode 6-3-5 • Brainwalking • Synektik und Morphologie¹⁹³ <p>Entscheidungstechniken:¹⁹⁴</p>
-------------	--

¹⁸⁷ Vgl. Füser (1999), S. 110.

¹⁸⁸ Vgl. Füser (1999), S. 108.

¹⁸⁹ Vgl. Heß (1995), S. 23.

¹⁹⁰ Vgl. Starke (1996), S. 157-170.

¹⁹¹ Vgl. Heß (1995), S. 121-138.

¹⁹² Das *Brainstorming* bezeichnet eine spontan assoziative Ideensammlung. Das *Brainwriting* entspricht einem schriftlichen Brainstorming, und der *Ideen-Pool* ordnet die Sammlung eines Brainwriting auf vorgegebenen Formblättern. Die *Methode 6W* bezeichnet die W-Fragen: Wer, was, wo, wann, warum, wie? Die *Methode 6-3-5* ist eine Rotationsmethode zur Ideensammlung. Dabei nehmen 6 Teilnehmer teil, die jeweils 3 Ideen in 5-minütigen Zeitintervallen auf ein Formblatt bringen und dies dann zur Ergänzung weitergeben. Ziel dieser Methode ist es, in kurzer Zeit 108 Ideen zu generieren. *Brainwalking* bezeichnet die Anwendung der Methode 6-3-5, wird aber mit Pinnwänden anstelle von Formblättern durchgeführt. Vgl. Heß (1995), S. 161-182.

¹⁹³ Synektik bezeichnet die Betrachtung kreativer Prozesse aus der Sicht verschiedener Gruppenmitglieder und wird im Englischen auch „Attribute Listening“ genannt. Die Morphologie ist die Lehre vom Aufbau, Wesen und der Erscheinung der Dinge. Vgl. Heß (1995), S. 179.

	<ul style="list-style-type: none"> • Plus-Minus Konto • Paarvergleichstechnik • Entscheidungsanalyse nach zwingend notwendigen und wünschenswerten Zielen • Kaizenkriterien (Verschwendung, Unvernunft oder Übermaß, Ungleichmäßigkeit) <p>Weitere Analyse- und Arbeitstechniken:¹⁹⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwachstellenanalyse • Three Seven Tools¹⁹⁶ • Selbsttests • Checklisten • Zirkelprotokolle • Problembearbeitungsblatt • Qualitätszirkel • TQM-Gruppenarbeit • Teilautonome Gruppen • Wertschöpfungskettenanalyse¹⁹⁷ • Qualitätsorientierte Kennzahlensysteme¹⁹⁸ • Öffentlichkeitswirksame Qualitätspreise¹⁹⁹ • Deming Award (Japan) • Malcom Baldrige National Quality Award (USA) • European Quality Award (EU) • Zertifizierung (ISO 9000 bis 9004, 14000)²⁰⁰ • In Deutschland meist nur zertifizierte Qualitätszirkel²⁰¹
Literatur	Crosby (1994, 2000), Deming (1993), Feigenbaum (1994), Horváth & Partner (1997), Ishikawa (1985), Juran (1988a, 1988b), Kamiske (1996, 1998), Seghezzi (1996), Füser (1999), Stadelmann/Lux (1995), Heß (1995), Zink (1994), Kamiske (1996), Starke (1996)

Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.3.2 Einführung

Die Durchführung von TQM basiert auf einem „Top-down“-Ansatz, bei dem vor allem das Controlling eine wesentliche Rolle für die erfolgreiche Einführung spielt. Das Controlling fungiert sowohl als Schnittstelle

¹⁹⁴ Vgl. Heß (1995), S. 183-195.

¹⁹⁵ Vgl. Heß (1995), S. 209-230.

¹⁹⁶ Vgl. Heß (1995), S. 211f.

¹⁹⁷ Vgl. Kamiske (1996), S. 76.

¹⁹⁸ Vgl. Kamiske (1996), S. 78.

¹⁹⁹ Vgl. Füser (1999), S. 111f.

²⁰⁰ Vgl. u.a, Füser (1999) und Heß (1995), S. 24.

²⁰¹ Vgl. Füser (1999), S. 112.

zwischen Management und Produktion als auch als Umsetzungs- und Kontrollorgan der vom Management festgesetzten Ziele und Strategien. Die Verbesserungs- und Innovationsvorschläge von leitenden Mitarbeitern werden im TQM-Ansatz vom Management gefördert und nach Möglichkeit umgesetzt.²⁰² Da Verbesserungen im Bereich der Kundenorientierung und Prozessorientierung im Fokus stehen, ist es für die Dauer eines TQM-Projekts laut der ISO-Arbeitsgruppe notwendig, folgende Maßnahmen durchzuführen:²⁰³

- Fehlerursachen und Qualitätsmissstände zu identifizieren
- Prozesse auf eine Fehlerbehebung neu auszurichten
- Kundenerwartungen zu ermitteln
- Kundenerwartungen in die Prozessausrichtung einzubeziehen
- Kenngrößen und Kennzahlensysteme für eine Erfolgs- bzw. Entwicklungsbewertung festzulegen
- den TQM-Entwicklungsprozess entsprechend seiner Dynamik zu kontrollieren und zu bewerten, notwendige Korrekturmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten.

Die meisten Management-Instrumente können in dem TQM-Konzept gefunden werden (s. Darstellung 9.5). Zu unterscheiden sind dabei Kreativitätstechniken, Entscheidungstechniken, Analysetechniken und Arbeitstechniken.

8.2.3.3 Institutionalisation/Unterhaltung des eingeführten Ansatzes

Da das TQM kein zeitlich begrenztes Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist, finden zu Beginn zunächst Schulungen für das Management statt, beispielsweise im Umgang mit Instrumenten wie dem Qualitätszirkel. Unterstützt werden die Einführung und die Identifikation des Managements mit dem TQM-Ansatz oft durch die Einführung eines Belohnungssystems im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens. Dabei werden Verbesserungsvorschläge mit spürbaren finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen mit einer Prämie von 10 bis 15 Prozent der finanziellen Auswirkung vergütet.²⁰⁴

Verbesserungsvorschläge werden von Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln im Unternehmen erarbeitet, die sich aus Mitgliedern verschiedener Arbeitsbereiche zusammensetzen, in der Regel aus den Reihen des mittleren Managements. Je nach Güte der Vorschläge werden diese dann umgesetzt.²⁰⁵ Des Weiteren sind Zertifizierungen nach ISO 9000-9004 häufig bei Unternehmen Teil des TQM-Programms und innerhalb dieses Programms ein wesentlicher Kostenfaktor.

8.2.3.4 Probleme/Schwachpunkte

Als wesentlicher Kritikpunkt des TQM werden die relativ hohen Kosten gesehen, die häufig mit der Umsetzung des TQM verbunden sind. Diese sind in der Regel auf die Kosten für die bürokratische Zertifizierung und Dokumentation zurückzuführen. Daher gibt es Unternehmen, die nach Einführung eines TQM auf die Zertifizierung verzichten, da der Nutzen aus dieser Formalisierung deren Kosten oft nicht rechtfertigt. Die eigenständige Anwendung von TQM kann außerdem zu einem „Selbstbetrug“ des Unternehmens durch seine Mitarbeiter führen: Diese können die Ergebnisentwicklungen manipulieren, um eigene Vorteile zu erlangen, bspw. durch das Schaffen von Überkapazitäten im Vorfeld des TQM-Projekts, welche dann getrost abgebaut werden können, oder durch die zeitliche Verschiebung von notwendigen Investitionen, welche dann als Verbesserungen im Rahmen des TQM-Projekts ausgewiesen werden.

Eine weitere Gefahr des TQM ist ein übertriebener Fokus auf die Qualität, bei dem die Kosten für das Erreichen eines Qualitätsstandards den Nutzen dieses Standards übersteigen können. Der Grundgedanke des TQM ist es, die Qualität zu erreichen, die vom Kunden gewünscht wird. Qualität darf dabei nicht zum „Selbstzweck“ werden.

Als ein potenzielles Problem bei der Einführung eines TQM können sich mögliche Konfliktpotenziale dergestalt bilden, dass sich Manager im Zwiespalt zwischen Qualitätskosten, also Kosten, die für die Erreichung von

²⁰² Vgl. Heß (1995), S. 23.

²⁰³ Vgl. Kamiske (1996), S. 22-29.

²⁰⁴ Vgl. Japan Human Relations Association (1995), S. 46f.

²⁰⁵ Vgl. Heß (1995), S. 24.

Qualitätszielen entstehen, und den Kostensenkungszielen ihrer Kostenstelle befinden.²⁰⁶ Diese Diskrepanz kann sich aus der Unternehmenssituation ergeben, in der ein wirtschaftlich schwaches Unternehmen durch ein TQM Kostensenkungsziele zu erreichen sucht. Kurzfristig können jedoch Prozessverbesserungen zunächst Investitionen nötig machen, welche eine Kostensenkung in der Kostenstelle erst mittel- oder langfristig erkennen lässt. Es ist auch denkbar, dass Qualitätskosten und deren Einsparerfolge unterschiedlichen Kostenstellen zuzuordnen sind – ein Problem, das durch die Controllingabteilung berücksichtigt werden muss.

8.3 Ansätze japanischer Prägung

8.3.1 Kaizen

8.3.1.1 Grundsätzliches

Ebenso wie das TQM verfolgt auch das *Kaizen* das Ziel einer Verbesserung der Qualität und damit auch der Kundenzufriedenheit. Im Unterschied zum ursprünglichen TQM basiert dieses Konzept jedoch hauptsächlich auf einer kontinuierlichen Verbesserung und Optimierung, ohne notwendigerweise unmittelbar messbare Auswirkungen zu erzielen.²⁰⁷ Es stützt sich dabei auf die japanische Unternehmensphilosophie, die jegliche Verschwendung im Unternehmen bekämpft, um damit die Effizienz zu steigern. Imai (1991, 2001) fasste die wesentlichen Bestandteile des Kaizen zusammen, wie in Darstellung 9.6 gezeigt:

Darst. 8.6: Bestandteile des Kaizen



Quelle: Imai (1991), S. 4.

Im Gegensatz zu anderen Ansätzen ist Kaizen eine *Philosophie*, die in den soziokulturellen Kontext Japans eingebettet ist. Es handelt sich um ein permanentes Streben nach Perfektion, welches sowohl das Arbeitsleben als auch das Familienleben ständig bestimmt. Dies äußert sich für Unternehmen konkret durch kontinuierliche, inkrementale, prozessorientierte und hierarchieübergreifende Verbesserungsaktivitäten in horizontaler, prozessorientierter und vertikaler Richtung, d.h. ebenso bezüglich der Koordination zwischen Hierarchien.²⁰⁸ Dabei wird der Kaizen-Ansatz oft eher als ein *unternehmenskultureller* Aspekt denn als Managementinstrument angesehen, dessen Erfolg von einer aktiven Beteiligung aller Mitarbeiter des Unternehmens, und nicht nur vom Management, abhängt.²⁰⁹

²⁰⁶ Vgl. Aichert/Steber (2005).

²⁰⁷ Vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss (2004), S. 225-227.

²⁰⁸ Vgl. Schnabel/Roos (1996), S. 17.

²⁰⁹ Vgl. HeB (1995), S. 24.

Darst. 8.7: Das Kaizen im Überblick

Ansatz	Kaizen
Stoßrichtung / Verständnis von Optimierung	Kontinuierliche Verbesserung und Optimierung Flexibilitätssteigerung Fokus liegt auf Effizienz, Beseitigung von Verschwendung bei bestehenden Prozessen
Ansatzpunkt	Unternehmenskultur, Mitarbeiterebene Prozessanalyse Abteilungs-, fabrik-, unternehmens- und produktspezifisches Kaizen ²¹⁰ Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass kein Betrieb ohne Probleme existiert ²¹¹
Wirkungsbereich	Einzelne Prozesse
Angestrebte Wirkung	Optimaler Einsatz der Ressource „Mitarbeiter“ Optimale Ressourcennutzung Zeiteinsparungen Kostensenkung Qualitätsverbesserung durch Zusammenlegung von Fertigungsschritten ²¹²
Instrumente	Darstellung der Optimierungsanstrengungen durch Zahlen, Daten und Fakten („Cockpit-Charts“) Kaizen-Tools zur optimalen Arbeits-(platz)gestaltung, Qualitätszirkel zur Förderung von Kleingruppenarbeit, bspw. PDCA-Zyklus (Plan-do-check-act) ²¹³ Rollenspiele, die ein Bewusstsein für „Sparsamkeit“ vermitteln Verbesserungsvorschläge im Team diskutieren → „the team is the hero“ ²¹⁴ Vorgesetzte als mobile Vorschlagsboxen → schnelle Umsetzung, Übernahme des Vorschlagswesens in die Unternehmenskultur, Vorschlagszyklus ²¹⁵
Literatur	Imai (1991, 2001), Monden (1995), Monden/Horváth (1999), Schwager (1997), Füser (1999), Meckel (1992), Cooper (1996), Sakurai/Keating (1994), Japan Human Relations Association (1995), Sweeny (2003), Cox (2002)

Quelle: Eigene Darstellung.

²¹⁰ Vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss (2004), S. 225-227.

²¹¹ Vgl. Füser (1999), S. 98.

²¹² Typische Beispiele für Ressourcenverschwendungen im Produktionsprozess sind Lagerbestände zwischen Produktionsschritten, die damit verbundenen Zeitverluste (nicht wertschöpfende „Wartezeiten“, die beispielsweise durch ein Time Based Management reduziert werden können), Transportwege und -kosten und der Qualitätsverlust durch mehrmalige unabhängige Produktbearbeitung (nach dem Prinzip alles zwei Mal in die Hand zu nehmen, was zu einem erhöhten Fehlerrisiko führt). Vgl. Füser (1999), S. 105-108.

²¹³ Vgl. u.a. Füser (1999), S. 100.

²¹⁴ Vgl. Füser (1999), S. 99.

²¹⁵ Die direkten Vorgesetzten von Mitarbeitern fungieren als mobile Vorschlagsboxen. Sie nehmen Vorschläge entgegen, evaluieren sie und können direkt über deren Umsetzung entscheiden. Dabei sind in einem Vorschlagszyklus mehrere Phasen von den Vorgesetzten umzusetzen: Zunächst werden die Mitarbeiter zur Beteiligung an Problemlösungen motiviert und reichen eigene Vorschläge ein. Der Vorgesetzte oder eine zentrale Abteilung prüft anschließend die Vorschläge und entscheidet über eine mögliche finanzielle Anerkennung. Vgl. Japan Human Relations Association (1995), S. 72-75.

8.3.1.2 Einführung

Ein Kaizen kann nur durch langwierige Bemühungen eingeführt werden, die die Unternehmenskultur verändern. Deshalb ist die Einführung grundsätzlich auf lange Sicht und auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ausgelegt. Die Einführung von Kleingruppenarbeit zur Qualitätsverbesserung und das Einbinden der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ist dabei zielführend, um die *Denkweise* des Kaizen im Unternehmen zu verankern.²¹⁶

Das Kaizen sieht keine formalen oder pauschal vorgegebenen Kriterien oder Schritte für eine Prozessverbesserung vor, sondern geht davon aus, dass die Verbesserungspotenziale unternehmensspezifisch sehr unterschiedlich sind. Daher zielt der Ansatz darauf ab, Mitarbeiter, die die zu verbessernden Prozesse am besten kennen, zu motivieren und in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzubinden. Der Ansatz fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, Prozesse immer wieder zu hinterfragen und nach neuen Optimierungsmöglichkeiten zu suchen. Im Rahmen der Prozessoptimierung kann Kaizen daher als „*Bottom-up*“-Ansatz angesehen werden.

8.3.1.3 Institutionalisierung/Unterhaltung des eingeführten Ansatzes

Instrumente, die bei einer Einführung eines Kaizen empfohlen werden, konzentrieren sich auf die Aktivierung und Beteiligung der Mitarbeiter in den KVP (s. Darstellung 9.7). Kaizen-Instrumente sind meist am Arbeitsplatz der Mitarbeiter bzw. an konkreten Produktionsstätten anwendbar, im Gegensatz zu den Instrumenten des TQM, die für das Management konzipiert sind.²¹⁷

Ein besonderer Aspekt des Kaizen ist auch die Einführung eines Belohnungssystems im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens, wobei für jeden durchgeführten Verbesserungsvorschlag eine (geringe) Prämie gezahlt wird. Im Gegensatz zu den betrieblichen Vorschlagswesen der „*Top-down*“-Ansätze werden die Prämien auch dann gezahlt, wenn die Verbesserungen keine nennenswerten finanziellen Auswirkungen für das Unternehmen haben. Gleichzeitig sind auch die Prämien für Verbesserungen mit bedeutender finanzieller Auswirkung relativ gering, was der besonderen Wertschätzung der Vorschläge aus den unteren Unternehmensebenen und damit der Einbindung der Mitarbeiter Rechnung trägt. Durch das prämiengestützte Vorschlagswesen soll die *Denkweise* des Kaizen mit dem Gedanken eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stetig in der Unternehmenskultur gefestigt werden.²¹⁸

Dem ist noch hinzuzufügen, dass die Verantwortlichen für Kleingruppen und für betriebliche Vorschlagswesen, d.h. in der Regel die direkten Vorgesetzten, sehr eng mit den betroffenen Mitarbeitern zusammenarbeiten. Die Verbesserungsvorschläge werden direkt an einen Prüfungsausschuss, der häufig direkt dem Management unterstellt ist, weitergeleitet und von diesem auf ihre Durchführbarkeit überprüft und gegebenenfalls genehmigt.²¹⁹

8.3.1.4 Probleme/Schwachpunkte

Das Problem des Kaizen ist, dass es nicht in jedem Unternehmen umgesetzt werden kann, da eine Unternehmenskultur, die die Eigenständigkeit der Mitarbeiter unterstützt, maßgeblich für den Erfolg der Kaizen-Methode ist.

8.3.1.5 Schnittstellen zwischen Kaizen und TQM

Grundsätzlich gibt es zwischen einem Kaizen und einem TQM wesentliche Überschneidungsfelder, da die Herangehensweisen an entgegengesetzten Enden der Hierarchieebene ansetzen. Damit ist eine simultane Anwendung beider Prinzipien möglich, welche die positiven Aspekte zu kombinieren vermag.

Wie beschrieben, haben die Konzepte Kaizen und TQM unterschiedliche Ansatzpunkte. Dabei beschreibt das Kaizen eher eine Philosophie, während das TQM eine prozessorientierte Methodik darstellt. Bei näherer Betrachtung der Konzepte wird deutlich, dass beide Konzepte das gleiche Problem adressieren: die Verbesserung der Qualität und der Kundenzufriedenheit.

²¹⁶ Vgl. Heß (1995), S. 24.

²¹⁷ Vgl. u.a. Füser (1999), S. 100.

²¹⁸ Vgl. Japan Human Relations Association (1995), S. 46-49.

²¹⁹ Vgl. Japan Human Relations Association (1995), S. 72-79.

Eine bedeutende Schnittstelle beider Konzepte stellen die Qualitätszirkel als Instrument der Veränderung dar. Bei komplementärer Anwendung sollten die Mitarbeiter eines Qualitätszirkels die Philosophie der Sparsamkeit aus dem Kaizen-Konzept verinnerlichen. Zudem wird im Rahmen des TQM nach prozessorientierten Verbesserungspotenzialen gesucht. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Darstellung 9.8 deutlich:

Darst. 8.8: Schnittstellen zwischen Kaizen und TQM



Quelle: Heß (1995), S. 28.

Qualitätszirkel sind in der Praxis in unterschiedlichen Formen vorzufinden. Einige Beispiele sind Werkstattzirkel (die an vorgegebenen Themen arbeiten), Task Forces (Problemlösungsgruppen), Projektgruppen, Lernstätten²²⁰, teilautonome Arbeitsgruppen, Beteiligungsgruppen (ähnlich den teilautonomen Arbeitsgruppen mit geringerer Entscheidungskompetenz) und Wertanalysegruppen (DIN 69 910). Zusätzlich zu diesen Qualitätszirkeln finden in der Praxis noch weitere Konzepte Anwendung, welche die Idee des Qualitätszirkels nutzen: Null-Fehler-Programme, Quality Function Deployment, Genesis („Grundlegende Effektivitätsverbesserung nach einer Schulung in schlanker Produktion und Zulieferung“ – ein einwöchiges, praxisorientiertes Workshop-Programm der VW AG), KVP² (kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit quadrierten Anstrengungen bei VW).²²¹

8.3.2 Lean Management (LM)

8.3.2.1 Grundsätzliches

Als weiteres bedeutendes Konzept der Prozessoptimierung wird im Folgenden das *Lean Management* vorgestellt. Dieses Konzept zielt auf eine Verschlankeung und Optimierung von Prozessen durch deren radikalen Neugestaltung aus, wobei die einzelnen Prozesse zunächst nebensächlich sind, sondern die Produkte oder Produktgruppen im Fokus der Betrachtung liegen. Kernidee des Lean Management ist die Optimierung der Prozessabläufe, indem Einzelprozesse in *einen durchgehend flüssigen Prozess*, der konsequent auf die Wertschöpfung für die Kunden ausgerichtet ist, integriert werden. Das LM ist dabei auf eine Leistungs- und Effizienzsteigerung und eine ausgeprägte Kundenorientierung fokussiert. Die Analysen der Wertschöpfung und Wertschöpfungsketten sowie des Kundennutzens sind zentrale Grundlagen für die

²²⁰ Eine Wortschöpfung aus „Lernen“ und „Werkstatt“. Arbeitnehmer sollen besser in die Unternehmensabläufe integriert werden, lernen größere Zusammenhänge kennen und können Verbesserungsvorschläge einbringen. Der Begriff wurde von der BMW AG und Kraftwerk Union geprägt. Vgl. Heß (1995), S. 29-34.

²²¹ Vgl. Heß (1995), S. 29-34.

Anwendung von Lean Management-Instrumenten (s. Darstellung 9.9).²²² Die Effizienzsteigerungen sollen im Wesentlichen durch die Beseitigung von Blindleistungen, also Leistungen, die für den Kunden nicht von Nutzen sind, und eine starke Orientierung an den Markterfordernissen erreicht werden.

Lean Management ist als eigenständiges Managementkonzept von Womack/Jones/ Roos (1990) beschrieben und später zum Ansatz des „Lean Thinking“²²³ weiterentwickelt worden. Dabei bündelt dieser Ansatz einzelne – durchaus seit längerem bekannte – Prinzipien und Maßnahmen, richtet diese strikt auf bestimmte Optimierungskriterien aus und erzielt durch die Integration von Prozessen einen Nutzen, der nicht bloß zu graduellen, sondern zu sprungartigen Verbesserungen führt.²²⁴

Darst. 8.9: Das Lean Management im Überblick

Ansatz	Lean (schlankes/schlank organisiertes/ablauforientiertes/flussorientiertes) Management
Stoßrichtung / Verständnis von Optimierung	Integration statt Teilung von Aufgaben Dezentralisierung der Führung Abteilungsübergreifende Teamarbeit Proaktive, ganzheitliche, ökonomische Denkweise mit Potenzialorientierung Konzentration auf das individuelle Produkt (nicht die Produktion) ²²⁵ Streichung überflüssiger (nicht wertschöpfender) Prozesse ²²⁶
Ansatzpunkt / Wirkungsbereich / angestrebte Wirkung	Steigerung des Leistungspotenzials: Effizienz, Schnelligkeit, Flexibilität mit überlegener Qualität Rigoreuse Kundenorientierung mit Elimination von Blindleistungen, d.h. von Leistungen, die keinen wahrnehmbaren Kundennutzen erbringen Ausgeprägte Marktnähe Reorganisation zur Pull-Produktion ²²⁷ Hauptprinzipien: Spezifikation des Werts, Identifikation des Wertstroms, Flow, Pull, Perfektion (→Kaizen) Synergetik ²²⁸
Instrumente	Just-in-Time (JIT) Time-based Management (TBM) ²²⁹ Wertanalyse, Gemeinkostenwertanalyse Outsourcing Target Costing Wertanalyse, Wertstromanalyse Quality Function Deployment ²³⁰

²²² Vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm/Wyss (2004), S. 225-227.

²²³ Womack/Jones (2003).

²²⁴ Vgl. Pfeiffer/Weiß (1993), S. 15.

²²⁵ Vgl. Womack/Jones (2003), S. 67f.

²²⁶ Vgl. Womack/Jones (2003), S. 29.

²²⁷ Vgl. Womack/Jones (2003), S. 88-90.

²²⁸ Füsler (1999), S. 65, bezeichnet die Synergetik als die Selbstorganisation von Gruppen, die aus Chaos ohne Absprache oder Machteinfluss (top-down) Ordnung entstehen lässt. Der Begriff ist auch im Sinne von informeller/ impliziter Organisationsstrukturierung zu verstehen.

	Materialbeschaffungsplanung (MRP) ²³¹ Total Productive Maintenance (TPM) ²³² Poka-yoke und jidoka ²³³ Kaikaku ²³⁴ Teilautonome Gruppen ²³⁵ Delayering ²³⁶ und Führung über normative Regelungen ²³⁷ Lern- oder Vertriebsinseln, Teamarbeit im Gemeinkostenbereich, Mitarbeiter als Unternehmer beteiligen ²³⁸ Value-added – non-value-added Analysis Single Minute Exchange of Dies (SMED) ²³⁹
Literatur	Bösenberg/Metzen (1993), Hinterhuber/Aichner/Lobenwein (1994), Pfeiffer/Weiß (1993), Schultheiß (1995), Womack/Jones/ Roos (1990), Womack/Jones (2003), Jones/Womack (2002), Füsler (1999)

Quelle: Eigene Darstellung.

8.3.2.2 Einführung

Bei der Einführung von Lean Management in Unternehmen werden *drei Prinzipien* umgesetzt:²⁴⁰

- Schlanke Organisation der Strategieumsetzung
- Schlanke Organisation der Strategierevision
- Stärkung der Einbindung der Mitarbeiter

Zunächst werden die Prozessabläufe zwischen dem Top-Management und den unteren Unternehmensebenen neu gestaltet. Dabei wird ein „*Business Renewal Process*“ eingeführt, mit dem zukünftige Ziele (Meilensteine) für die nächsten drei bis fünf Jahre festgelegt werden, die durch das Management in Teilziele für jeden Unternehmenseinheit heruntergebrochen werden.²⁴¹ Durch interaktive Arbeitsgruppen auf allen

²²⁹ Das Konzept zielt auf die Verkürzung von Durchlaufzeiten durch die Straffung von Prozessen und die Eliminierung von (Zwischen-) Lagerzeiten ab. Vgl. Füsler (1999), S. 106.

²³⁰ Zur Methode des Quality Function Deployment (QFD) s. Fußnote 182.

²³¹ Vgl. Womack/Jones (2003), S. 74,75. Ergänzend bzw. erweiternd können hier auch ERPs (electronic resource planning systems) genannt werden.

²³² Total Productive Maintenance sind Techniken, die immer eine (Maschinen-)Betriebsbereitschaft zu 100 Prozent gewährleisten. Vgl. Womack/Jones (2003), S. 77.

²³³ Poka-yoke beschreibt die eigenständige Fehlerkontrolle und -behebung durch Arbeiter (Arbeitsgruppen). Jidoka bezeichnet die „Automation mit einem Human Touch“ bzw. automatische Hardwareabschaltung bei fehlerhafter Fertigung, die zur Einsparung von kontrollierenden Arbeitern führen soll. Vgl. Womack/Jones (2003), S. 418.

²³⁴ Im Gegensatz zu Kaizen, einer kontinuierlich schrittweise Verbesserung, bezeichnet *Kaikaku* eine *radikalere Veränderung* (zu Beginn des Kaizen). Es findet beispielsweise im Process Redesign (BPR, BR) Anwendung. Vgl. Womack/Jones (2003), S. 33 und 78.

²³⁵ Vgl. Füsler (1999), S. 66.

²³⁶ Damit wird eine Hierarchieabflachung bezeichnet. Vgl. Füsler (1999), S. 70.

²³⁷ Normative Regelungen sind in diesem Sinne Leitbilder, Strategien und Visionen. Vgl. Füsler (1999), S. 71.

²³⁸ Auch hier finden häufig normative Regelungen Anwendung. Vgl. Füsler (1999), S. 71.

²³⁹ Vgl. Thonemann (2005), S. 349, nach <http://www.fh-lu.de/fb1/downloads/Logistikmanagement.pdf>, Stand: 23.07.06.

²⁴⁰ Vgl. Jackson (1996), S.18.

²⁴¹ Vgl. Jackson (1996), S.9.

Unternehmensebenen soll die Strategie überall durch die LM-Instrumente (vgl. Darstellung 9.9) angewendet und gegebenenfalls angepasst werden.

Die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele soll jährlich in einem „*strategic improvement cycle*“ überprüft und für die Zukunft angepasst werden.²⁴² Das *Lean Management* adaptiert dabei die Methodik des *Hoshin Management* (auch Policy Management) – eine erfolgreiche unternehmensweite Zielausrichtung. Durch die ständige Überprüfung der strategischen Ziele auf ihre Angemessenheit auf allen Unternehmensebenen und durch ein permanentes *Feedback*, kann ein Unternehmen mit dem LM den ständigen Wandel besser meistern. Dieser permanente Wandel manifestiert sich in neuen Kundenwünschen, neuen Technologieentwicklungen und schlägt sich in sich ändernden Abläufen der Prozesse innerhalb eines Unternehmens nieder.

Das *Lean Management* kann als „*Bottom-up*“-Ansatz angesehen werden²⁴³, da es die Abläufe des Unternehmens von Grund auf hinterfragt und dabei, vor allem bei produzierenden Unternehmen, auf die Vorschläge von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen angewiesen ist. Die Umsetzung stützt sich jedoch nahezu eben so stark auf das Engagement des *Top* und *Middle Management*.

Das LM bedient sich vieler Instrumente, die denen des TQM und Kaizen sehr ähnlich sind. Daher können TQM-erfahrene Unternehmen den Lean-Ansatz häufig schneller umsetzen als „unbedarfte“ Unternehmen.²⁴⁴ Beim LM werden jedoch außerdem die traditionellen Qualitätsmethoden mit Methoden aus dem Kostenmanagement und dem Controlling kombiniert.²⁴⁵

8.3.2.3 Institutionalisation/Unterhaltung des eingeführten Ansatzes

Wie schon erwähnt, kombiniert Lean Management die top-down- und bottom-up-Herangehensweisen, wodurch eine eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten für eine Umsetzung des Konzepts schwierig ist. Klar ist hingegen, dass die anfängliche Richtungsentscheidung für ein LM vom Top-Management ausgehen muss. Die kontinuierliche Anwendung der Lean-Philosophie kann jedoch nur indirekt festgestellt werden, und das am ehesten durch das Controlling.

8.3.2.4 Probleme/Schwachpunkte

Ein wesentlicher Kritikpunkt am LM ist die Einschränkung zukünftiger Handlungsspielräume. Durch eine übertrieben starke „Verschlankung“ des Unternehmens können dem Unternehmen Handlungsalternativen und damit zukünftige Wettbewerbsvorteile verloren gehen.²⁴⁶ Das Unternehmen soll darum nach dem Lean Management-Gedanken nicht nur „abnehmen“, sondern mit den frei werdenden Kapazitäten auch „Muskeln“ aufbauen, mithin eine ausreichende Flexibilität bewahren, um im zukünftigen Wettbewerb bestehen zu können.

8.4 Vergleich der Ansätze

Die untersuchten Ansätze zur Prozessoptimierung stellen eine Vielzahl von Möglichkeiten vor, um Strukturänderungen in Unternehmen durchzuführen. Dabei gibt es zwischen den Ansätzen verschiedene Übereinstimmungen und Unterschiede. Die folgende Darstellung 9.10 zeigt einen Vergleich der Ansätze anhand verschiedener Unterscheidungsmerkmale:

- der *Hierarchieebene*, welche die Prozessoptimierung hauptsächlich durchführt (top-down vs. bottom-up)
- der *sachlichen Reichweite* der Verbesserungen, die sich auf das Subjekt eines Verbesserungsprojektes, also den einzelnen Prozess oder eine Prozesskette, die unternehmensumfassend verändert wird, bezieht
- der *zeitlichen Reichweite* der Durchführung der Ansätze (einmalig vs. kontinuierliche)

²⁴² Vgl. Jackson (1996), S.9.

²⁴³ Vgl. Bösenberg/Metzen (1993).

²⁴⁴ Vgl. Jackson (1996), S.15.

²⁴⁵ Vgl. Womack/Jones (2003), S. 74f.

²⁴⁶ Bspw. durch Outsourcing von wichtigen Teilbereichen, deren spätere Wiedereingliederung nötig wird.

- der Berücksichtigung *unternehmenskultureller Aspekte*, bei deren Nichtberücksichtigung kulturell bedingte Problemfelder zu erwarten sind
- der *Radikalität* der Ansätze, die den Ansatzpunkt für Veränderungen zum Ausdruck bringt.

Darst. 8.10: Vergleich der Ansätze zur Prozessoptimierung

	Top down- vs. bottom up-Umsetzung	Sachliche Reichweite der Verbesserungen	Zeitliche Reichweite der Verbesserungen	Berücksichtigung der Unternehmenskultur	Radikalität der Ansätze
Business Process Reengineering	Top down	Einzelne Prozesse	Einmalig	Nicht berücksichtigt	Setzt an bestehenden Prozessen an
Business Reengineering	Top down	Umfassende Prozessverbesserungen	Einmalig	Nicht berücksichtigt	Radikal
Total Quality Management	Top down	Umfassende Prozessverbesserungen	Kontinuierlich (basiert auf Kaizen)	Berücksichtigt	Setzt an bestehenden Prozessen an
Kaizen	Bottom up (starke Einbindung von Top und Middle Management)	Einzelner Prozesse	Kontinuierlich	Berücksichtigt	Setzt an bestehenden Prozessen an
Lean Management	Top down und bottom up	Umfassende Prozessverbesserungen	Kontinuierlich (basiert auf Kaizen)	Berücksichtigt	Radikal

Quelle: Eigene Darstellung.

9 Methoden und Ansätze zur Kulturverbesserung

Damit ein ESSM effektiv genutzt werden kann in einem KMU, sind oftmals nicht nur strukturelle, sondern auch kulturelle Veränderungen vorab nötig. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel zunächst der Begriff der Unternehmenskultur geklärt sowie Ansatzpunkte zu ihrer Gestaltung, Analyse und Erfassung derselben dargestellt. Anschließend werden verschiedene Instrumente vorgestellt, mit denen auf Unternehmenskulturen Einfluss genommen werden kann.

9.1 Das Konzept der Unternehmenskultur

9.1.1 Der Begriff der Unternehmenskultur

Die *Unternehmenskultur* wird nicht in allen betriebswirtschaftlichen Organisationsmodellen berücksichtigt. Historisch wurden Unternehmen eher mit einem funktionierenden Apparat oder einer militärisch organisierten Maschine verglichen. Neuere Erkenntnisse gehen jedoch von der Anerkennung von Eigeninteressen der Mitarbeiter und Führungskräfte aus und den damit verbundenen impliziten Regelmechanismen, die die Existenz einer Unternehmenskultur untermauern.

Die Unternehmenskultur schlägt sich im Umgang der Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander, sowie in deren alltäglichem Auftreten und Benehmen gegenüber Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und neuen Mitarbeitern nieder. Sie schafft einen gemeinsamen Sinnhorizont, der die Fragen nach dem *worum* und *wozu* unternehmerischen Handelns beantwortet. Die Unternehmenskultur äußert sich bspw. in einer gemeinsamen Identität. Es bedarf dieser Vergewisserungsfunktion einer Unternehmenskultur, weil Strategien und Strukturen unternehmerisches Handeln nicht im Detail regeln können und dürfen. Sie ist daher für ein gutes Zusammenleben, eine gelingende Kooperation und den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens sehr wichtig.²⁴⁷

Eine Unternehmenskultur äußert sich z.T. in materiellen Objekten (z.B. Kunstwerke oder Artefakte mit symbolischer Wirkung), umfasst aber größtenteils immaterielle Elemente wie Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen, Geschichten und Mythen, Paradigmen, Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster, Sprachregelungen sowie kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen. Das Zusammenspiel dieser Faktoren ist eine wesentliche Grundlage für das Zusammenarbeiten im Unternehmen sowie das Auftreten nach Außen. Das geschaffene Unternehmensklima wirkt auf alle Beteiligten zurück, die sich auf diese Weise der vorherrschenden Unternehmenskultur anpassen oder widersetzen und dabei bewusst oder unbewusst ihr Verhalten an ihr ausrichten. Aus der Umsetzung der Unternehmenskultur leitet sich zum Großteil die Unternehmensidentität (die „*Corporate Identity*“) ab.²⁴⁸

An dieser Stelle sei vor allem Edgar H. Schein erwähnt, der das Forschungsfeld Unternehmenskultur maßgeblich beeinflusste. Schein (1995, S. 25) definiert Unternehmenskultur als

„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“²⁴⁹

9.1.2 Ansatzpunkte zur Gestaltung der Unternehmenskultur

Die Möglichkeit einer gezielten Veränderung der Unternehmenskultur ist stark umstritten. Auch im Falle einer Gestaltbarkeit kann davon ausgegangen werden, dass eine gezielte Veränderung nur sehr langsam und kaum planbar von statten gehen kann. Zur Frage der Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen und den jeweiligen Ansatzpunkten hierfür gibt es folgende Ansätze:²⁵⁰

²⁴⁷ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 37.

²⁴⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 54ff.

²⁴⁹ Schein (1995), S. 25.

²⁵⁰ Vgl. Kelter/Braun (2005) S. 60f.

- **Krisen-Ansatz:** Dieser Ansatz sieht die Kultur als unveränderlich an, solange keine Krise existiert. Bei einer Krise werden die Werte und Normen einer Organisation durch deren Mitglieder in Frage gestellt, weil sie nicht mehr die richtigen Antworten auf die Probleme liefern. Es kommt zu einer „Revolution“, und die überkommenen Regeln werden durch neue ersetzt.
- **Gärtner-Ansatz:** Der Gärtner-Ansatz betrachtet die Kultur als etwas Beeinflussbares. Ähnlich wie ein Gärtner kann das Management versuchen, die Kultur zu beeinflussen. Die Betonung liegt hier auf „versuchen“, da die Einflussnahme nicht immer zu den gewünschten Ergebnissen führt, sondern auch unbeabsichtigte Resultate nach sich ziehen kann. Starke Einfluss auf die Unternehmenskultur haben bei diesem Ansatz das Führungsverhalten und das Führungsverständnis des Managements sowie die interne Kommunikation durch verschiedene Kommunikationskanäle wie bspw. der Betriebsversammlung, dem Intranet und der Mitarbeiterzeitung.
- **Autonomie-Ansatz:** Der Autonomie-Ansatz geht von der vollkommenen Autonomie der Kultur gegenüber Beeinflussungsmöglichkeiten aus. Demnach sind gezielte Veränderungen z.B. durch das Management gar nicht möglich. Die Kultur ist demzufolge ein zufälliges Ergebnis der Interaktion der Organisationsmitglieder.
- **Macher-Ansatz:** Nach dieser Vorstellung ist die Kultur beliebig und immer mit den gewünschten Resultaten veränderbar. Der Manager kann die Kultur durch Eingriffe nach seinen Vorstellungen verändern.

Diese Ansätze zeigen, dass allgemeingültige Ansatzpunkte für eine Kulturveränderung bisher noch nicht gefunden werden konnten.²⁵¹ Dennoch werden der Krisen- und der Gärtner-Ansatz und damit eine begrenzte Einflussnahme auf Unternehmenskulturen für realistisch gehalten.²⁵² Dabei scheint zumindest ein indirekter Einfluss auf die Kultur von den folgenden Faktoren auszugehen: dem (vorbildlichen) Verhalten der Unternehmensführung, dem Personalmanagement, der Strategie (insbesondere dem Zielbildungsprozess und den Unternehmensgrundsätzen/-philosophien/-leitbildern) sowie der Unternehmensstruktur. Welche Wirkungen diese Faktoren auf die Unternehmenskultur entfalten, wird im Folgenden geschildert.

Ein wesentlicher Einfluss auf die Unternehmenskultur geht von der *Unternehmensführung* durch die Art und Weise der Führung aus. Die Unternehmensleitung und alle sonstigen Führungskräfte haben hier eine *Vorbildfunktion*. Sie vermitteln die anzustrebenden Werte und Ziele durch ihr alltägliches Handeln und ihr Verhalten den Mitarbeitern gegenüber. Diese Vorbildwirkung ist umso größer, je stärker der Eindruck der Erfolgswirkung bei den einzelnen Mitarbeitern ist. Erfolgswirkung beinhaltet dabei nicht nur den Eigennutz, sondern auch den Nutzen für die Allgemeinheit im Unternehmen. Schein (1995, S. 172) weist dabei auf die besondere Rolle der Unternehmensgründer hin. Ihre Überzeugungen und Werte sind der Ausgangspunkt für die Entwicklung der Unternehmenskultur und grenzen den Spielraum der späteren Führungskräfte zunächst ein. Mit der weiteren Entwicklung des Unternehmens gewinnen die Führungskräfte nach und nach an Einfluss auf die Unternehmenskultur.²⁵³

Allerdings kann die Unternehmensführung die Ausprägungen einer Kultur nicht „verfügen“²⁵⁴, bspw. durch Leitsätze in Hochglanz-Prospekten. Vielmehr ist das *tatsächliche Verhalten* der Führungskräfte und damit eine aktive Kulturveränderung ausschlaggebend. Laut Schein (1995) sind dabei jeweils die Dinge von Bedeutung, die die Führungskräfte regelmäßig beachten, beurteilen und kontrollieren. Um eine Veränderung der Unternehmenskultur herbeizuführen, muss die Unternehmensleitung neue Wertvorstellungen und Normen aktiv praktizieren und unterstützen, also die Aufmerksamkeit auf andere Details konzentrieren. Beispielhaft kann an dieser Stelle das *Zuteilen von Ressourcen bzw. Budgets* genannt werden, welches laut einer Studie von Donaldson und Lorsch (1983) wesentlich von den Auffassungen des Managements in den oberen Hierarchieebenen geprägt ist.²⁵⁵

Eine Kulturveränderung, die von einem reinen bottom-up Ansatz ausgeht, bei der also die „Basis“ des Unternehmens versucht, die Kultur in Teams zu entwickeln, wird laut Dubs (2004) zumeist scheitern. Die

²⁵¹ Vgl. Scott-Morgan (1994).

²⁵² Vgl. Kelter/Braun (2005) S. 60f.

²⁵³ Vgl. Dubs (2004), S. 475f., sowie Schein (1995), S. 172 und 181f.

²⁵⁴ Dubs (2004), S. 477.

²⁵⁵ Vgl. Dubs (2004), S. 477, sowie Schein (1995), S. 186f. und 191.

Hauptgründe dafür liegen einerseits in der zu geringen Berücksichtigung der verschiedenen Zielkonflikte der Unternehmensführung und andererseits in einer geringeren Identifikation des Top-Managements mit einer „von unten ‚entworfenen‘ Kultur“²⁵⁶.

Eine weitere wirksame Möglichkeit, die Unternehmenskultur zu beeinflussen, ist das *Personalmanagement*, z.B. durch die gezielte *Selektion von Mitarbeitern*. Dabei stellt das Unternehmen gezielt solche Mitarbeiter ein, deren kulturelle Wertvorstellungen sich mit denen des Unternehmens decken bzw. einem gewünschten Profil entsprechen. Das Einstellen von Mitarbeitern, deren kulturelles Verständnis mit dem des Unternehmens deckungsgleich ist, birgt die Gefahr, dass die Unternehmenskultur sich wegen fehlender Reflexion nicht weiter entwickelt. Eine konträre Einstellungspolitik mit dem Ziel, eine Kulturveränderung zu forcieren, kann erfolgreich sein. Allerdings ist es für neue Mitarbeiter grundsätzlich schwierig, sich in einer neuen kulturellen Umgebung zurecht zu finden. Ob es diesen Mitarbeitern gelingt (bewusst oder unbewusst) die vorherrschende Unternehmenskultur zu beeinflussen, kann im Vorhinein nur vermutet werden. Es kann auch dazu kommen, dass ein neuer Mitarbeiter innerlich kündigt, sich der vorherrschenden Unternehmenskultur anpasst oder das Unternehmen wieder verlässt.²⁵⁷

Neuenberger/Kompa (1987, S. 237 und 241f.) sehen zudem in der *Aus-, Fort-, und Weiterbildung* bestimmter Personengruppen im Sinne einer gezielten Personalentwicklung sowie in der systematischen *Personalverteilung* weitere Möglichkeiten seitens des Personalmanagements, auf die Unternehmenskultur einzuwirken. Denn hiervon gehen ebenfalls wichtige Signalwirkungen auf das Unternehmen aus. Wenn beispielsweise Führungspositionen grundsätzlich nicht an bestimmte Personengruppen trotz ausreichender Qualifikation vergeben werden (z.B. aufgrund der Hautfarbe oder im Fall von Behinderungen), sagt dies sehr viel über eine herrschende Unternehmenskultur aus.²⁵⁸

Eine dritte wesentliche Einflussmöglichkeit auf die Unternehmenskultur ist die *Unternehmensstrategie*, die nach Dubs (2004, S. 476) dem Handeln der Unternehmensmitglieder einen *Sinn* verleiht. Dabei sind einerseits in den Strategien allen wesentlichen Anspruchsgruppen genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Andererseits ist es wichtig, dass die Strategien ebenso wie die Entscheidungen und Prozesse verständlich und nachvollziehbar sind und ggf. erklärt werden, d.h. den Mitarbeitern die Frage nach dem „Warum?“ – zufrieden stellend beantwortet wird. Die Wirkung der Strategie auf die Kultur ist nur dann wirklich effektiv, wenn die Strategien, Strukturen und Prozesse in sich *stimmig* sind und auch das Verhalten der Vorgesetzten auf die Herausforderungen, die sich aus der Strategie ergeben, ausgerichtet ist.²⁵⁹

Der *Zielbildungsprozess* selber als Teil des Strategieprozesses stellt einen weiteren Ansatzpunkt für die Veränderung der Unternehmenskultur dar. Die Art und Weise, wie Ziele bestimmt werden, ist gemäß Heinen (1976) einerseits von den Rahmenbedingungen der Gesellschaftskultur und andererseits von der individuellen Unternehmenskultur abhängig. Diese Unternehmenskultur bedarf allerdings einer Fixierung im Unternehmen, bspw. durch festgeschriebene *Unternehmensgrundsätze, -philosophien und -leitbilder*, die den Angehörigen des Unternehmens als Orientierungspunkte für ihr Handeln dienen.²⁶⁰ Werden diese Orientierungspunkte bewusst verändert und wird diese Veränderung von der Spitze des Unternehmens auch vorgelebt, so ist eine Veränderung des Zielbildungsprozesses und damit u.U. auch der Unternehmenskultur möglich.

Zwischen der Unternehmenskultur und der *Unternehmensstruktur* bestehen wechselseitige Wirkungen. Laut Schein (1995, S. 196) ist die Struktur eines Unternehmens ein *Ausdruck der Kultur* innerhalb der Führungsetage, da die reale Unternehmensstruktur häufig rationalen Überlegungen widerspricht. Sie drückt die Wertschätzung des Managements für die jeweiligen Bereiche aus und äußert sich besonders in den zugewiesenen Kompetenzen und der Weisungsgebundenheit. Die Struktur kann durch Umstrukturierung geändert werden, wobei das Ergebnis stets auf die zugrunde liegenden Prämissen der Führungskräfte schließen lässt.²⁶¹

Die *Routineabläufe* eines Unternehmens sind ebenso Ausdruck der Unternehmenskultur. Sie sind die *Stabilisatoren* eines jeden Unternehmens und helfen dem Management und den Mitarbeitern, sich im

²⁵⁶ Dubs (2004), S. 477.

²⁵⁷ Vgl. Dubs (2004), S. 475f.

²⁵⁸ Vgl. Neuenberger/Kompa (1987), S. 237f.

²⁵⁹ Vgl. Dubs (2004), S. 476.

²⁶⁰ Vgl. Dill/Hügler (1987), S. 163f.

²⁶¹ Vgl. Schein (1995), S. 196f.

Unternehmen zu orientieren. Obwohl beispielsweise bürokratische Abläufe in Unternehmen von den Angestellten häufig als negativ empfunden werden, vermitteln sie eine gewisse „Ordnung im Chaos“ und können so Ungewissheit und Angst vermeiden helfen. Zur Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses der Mitarbeiter sind Routineabläufe unabdingbare Instrumente, die außerdem verstärkt die Wertschätzung der Unternehmensführung für bestimmte Bereiche oder Prozesse zeigen.²⁶²

Ebenso wie die Unternehmensstruktur Ausdruck der Unternehmenskultur ist, hat auch die Unternehmensstruktur *Einfluss auf die Unternehmenskultur*. Diese Wechselwirkungen werden z.B. von Gomez (2004) dargestellt. Eine Unternehmensorganisation umfasst aus einer instrumentalen Perspektive betrachtet ein bestimmtes Regelwerk. Die verschiedenen Regeln sind charakterisiert durch unterschiedliche Grade der Zentralisation bzw. Dezentralisation, Delegation, Partizipation, Standardisierung, Funktionalisierung und Koordination.²⁶³ Sie schaffen einen Rahmen für unternehmerisches Handeln und bedingen so, dass sich die Unternehmenskultur in bestimmte Richtungen entwickelt. So hat der einzelne Manager beispielsweise in einer zentral organisierten Organisation weniger Entscheidungsmöglichkeiten als in einer dezentralen Organisation. Dies führt u.U. zu unterschiedlicher Motivation und Einsatzbereitschaft der Manager, bedingt durch die Struktur (und natürlich durch deren Persönlichkeit sowie weiteren Faktoren).²⁶⁴ Auf die Unternehmenskultur der Mitarbeiter wiederum haben beispielsweise die Installation kontinuierlicher Verbesserungsprozesse oder neuer Arbeits- und Organisationsformen wie z.B. Teamarbeit statt Einzelkämpfertum starken Einfluss.²⁶⁵ Dieser Zusammenhang – der Einfluss der Strukturen auf die Kulturen – wird dann besonders offensichtlich, wenn sich in Unternehmensbereichen, die unterschiedlich strukturiert sind und die unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen haben, verschiedene Unternehmenskulturen ausdifferenziert haben.²⁶⁶

Als besonders wirksame Einflussfaktoren auf die Ausprägungen von Unternehmenskulturen bzw. das an den Tag gelegte Verhalten gelten der *Informationsfluss und die Kommunikation*, die durch *formale Verhaltenskodizes* mit Regelungen und Richtlinien zur unternehmensexternen und -internen Kommunikation sowie mit Führungsgrundsätzen das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter und Manager mit bestimmen. Grundlage für Verhaltenskodizes sind die Werte, zu denen sich das Unternehmen bekennt. Zusammen mit dem öffentlichkeitswirksamen Verhalten eines Unternehmens ergeben Verhaltenskodizes ein typisches Gesamtbild (Image) eines Unternehmens.²⁶⁷

Diese genannten Einflussfaktoren auf Unternehmenskulturen werden in der Regel durch ein sog. „*Change Management*“ gezielt zur Veränderung von Unternehmenskulturen genutzt, wobei die Entwicklung gemeinsamer Visionen und Leitbilder meist im Vordergrund stehen. Eng schließt sich an dieses Konzept das „*Diversity Management*“ an, bei dem die Integration verschiedener Subkulturen einzelner Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen in die Unternehmenskultur im Vordergrund steht, bspw. von ethnischen Minderheiten, von Mitarbeiter mit verschiedenen muttersprachlichen Hintergründen oder von Behinderten. Bei der Umsetzung eines Change und Diversity Managements finden Schulungsmaßnahmen und Führungsanweisungen ihre häufigste Anwendung, um die interne Kommunikation und Entscheidungsgeschwindigkeit zu verbessern.

Abschließend sei zu bemerken, dass die hier angesprochenen Ansatzpunkte zur Veränderung einer Unternehmenskultur keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können, da die Einflussfaktoren bislang noch zu wenig untersucht worden sind.

9.1.3 Analyse von Unternehmenskulturen

Um eine Unternehmenskultur verändern zu wollen, ist es zunächst nötig, sie zu analysieren und zu erfassen, um zu wissen, welcher Status Quo im eigenen Unternehmen herrscht. Hier gibt es zwei Modelle, die in der Praxis für die Analyse einer Unternehmenskultur häufig verwendet werden: das „Deal und Kennedy Modell“ sowie das „Kulturnetz“.

²⁶² Vgl. Schein (1995), S. 198.

²⁶³ Vgl. Gomez (2004), S. 430.

²⁶⁴ Siehe auch Gomez (2004), S. 444f.

²⁶⁵ Vgl. Haas/Hahn/Schurr (2006), S. 48ff.

²⁶⁶ Siehe auch Gomez (2004), S. 444f.

²⁶⁷ Vgl. Schenk (1997), S. 105ff., 114 und 135.

9.1.3.1 Das Deal und Kennedy Model

Das Modell nach Deal und Kennedy (1987, S. 80ff.) beschreibt eine Kultur zweidimensional anhand der Dimensionen (finanzielles) Risiko und Feedback (die Geschwindigkeit, mit der eine Aktivität sich für vorteil- oder nachteilhaft herausstellt):

Darst. 9.1: Kultur nach Deal und Kennedy

		Risiko:	
		Niedrig	Hoch
Feedback und Belohnung:	schnell	<i>Work hard - Play hard</i> Hart arbeiten, wild spielen	<i>Tough-Guy, Macho Culture</i> Harte Jungs, Macho-Kultur
	langsam	<i>Process-Culture</i> Prozess-Kultur (oder Bürokratie)	<i>Bet-your-company</i> Verwette deine Firma

Quelle: Deal/Kennedy (1987), S. 85.

Diese Gliederung wurde nach Untersuchungen in modernen amerikanischen Unternehmen entwickelt. Die wesentliche Erkenntnis ist, dass Unternehmen sich trotz weitgehend identischer Technologie und Aufgabenstellung (z.B. Fast-Food) wesentlich voneinander unterscheiden, was zum Teil zu Wettbewerbsvorteilen führt. Das Modell dient als schnelles Analyseinstrument, wobei seine Eignung, die Veränderung von Kulturen zu analysieren, als eher gering gilt.

9.1.3.2 Kulturnetz

G. Johnson (1988, S. 75-91) beschreibt die Unternehmenskultur als „Kulturnetz“ interner Strukturen und Prozesse, welche die Selbstwahrnehmung einer Organisation kontinuierlich erzeugen und verstärken (s. Darstellung 10.2). Dieses Kulturnetz besteht aus sieben überlappenden Themengebieten:

1. Geschichten und Mythen

Geschichten und Mythen sind informelle Kontroll- und Steuermechanismen. Die Geschichten und Mythen sind nicht so sehr bewusst (oder werden verschwiegen), werden aber, wenn man zuhört, von Managern bei einem Bier nach einer Schulung zum Besten gegeben. Hier werden die unternehmerischen "Helden" und "Bösewichte" gekennzeichnet und deren Verhalten exemplarisch dargestellt, was ist "gutes Verhalten" was ist "schlecht", wie soll man sich verhalten...

2. Symbole

Die mehr oder weniger offensichtlichen Symbole eines Unternehmens, angefangen beim Logo, über die Markierung und Reservierung der Parkplätze, Kleiderordnung (Krawatte oder nicht), wer hat ein Laptop, wer ein Mobil-Telefon (Verteilung von Statussymbolen), bis hin zur Sitzordnung in der Kantine (gepolsterte/ungepolsterte Stühle)...

3. Machtstrukturen

Die offenen und versteckten Machtstrukturen innerhalb des Unternehmens. Wer darf was? Wer darf es sagen und wer nicht?

4. Organisatorische Strukturen

Zusätzlich zu den offensichtlichen oder möglicherweise sogar schriftlich fixierten Organisationsstrukturen müssen auch die "Informellen" Strukturen (Freundschaften, Stammtische, Toilettenkonferenzen oder Saufgelage, gemeinsames Skifahren) beschrieben werden, um ein vollständiges Bild zu erzeugen.

5. Kontrollsystem

Sowohl die offensichtlichen (Buchhaltung etc.) als auch die versteckten Kontrollmechanismen (Tratsch, Angst etc.), die in einer Unternehmung wirken müssen hier aufgeführt werden.

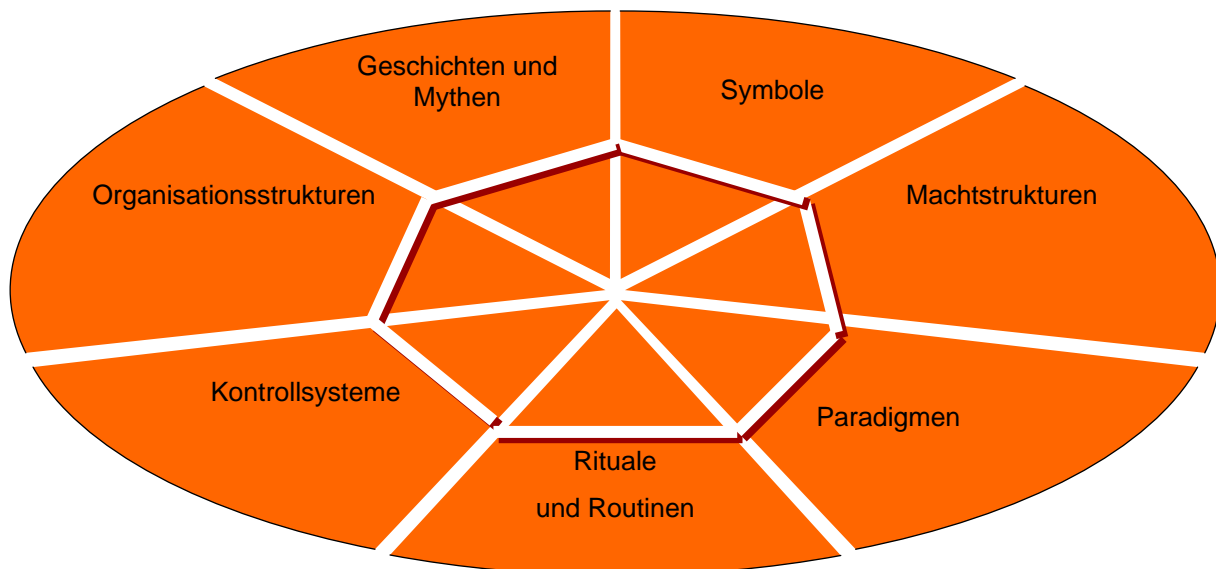
6. Rituale und Routinen

Welche Rituale gibt es? Wie wird Erfolg belohnt? Wie wird Misserfolg verarbeitet? Wie, wann und in welchem Stil finden Betriebsversammlungen statt? Wofür gibt es Berichte – sind manche Berichte eher ein Zeichen des Habits als der Notwendigkeit?

7. Das Paradigma

Eine unausgesprochene, nicht begründete oder verifizierte, weitgehend von allen mitgetragene Meinung, was das Unternehmen ausmacht und warum es erfolgreich ist.

Darst. 9.2: Das Kulturnetz nach Johnson



Quelle: Johnson (1988), S. 81.

Johnsons Kulturnetz beschreibt die kulturellen Zusammenhänge sehr tiefgehend. Es wird von Beratern im Personalbereich häufig verwendet, um die unsichtbaren Kräfte in einem Unternehmen zu erfassen. Die meisten dieser Faktoren sind für die Mitarbeiter eines Unternehmens völlig unsichtbar. Nur wenn jemand von außen in das Unternehmen wechselt und dort eine Arbeit aufnimmt, werden einige Eigenarten erkennbar, denn Menschen nehmen in der Regel nur das wahr, was ungewohnt ist. Es ist daher fast unmöglich ein realistisches Kulturnetz ohne Hilfe von außen zu erstellen.²⁶⁸

9.1.3.3 Weitere Modelle zur Analyse von Unternehmenskulturen

Neben den beschriebenen Modellen zur Kulturanalyse gibt es noch weitere Modelle, die meist auf empirischen Untersuchungen basieren. Zu den Bekanntesten gehören die Modelle nach Geert Hofstede (2001), John Kotter (1996), Edgar Schein (1995), Fons Trompenaars (1998) und Daniel R. Denison (2001).

9.1.4 Erfassung von Unternehmenskulturen

Um eine Unternehmenskultur zu erfassen, sollte versucht werden, diese durch möglichst quantitativ messbare Indikatoren darzustellen. Dabei sollte eine wiederholte Messung möglich sein, um Veränderungen dokumentieren zu können. Beispiele, für ermittelbare Indikatoren sind:²⁶⁹

- Mitarbeiterzufriedenheit (Fragebögen)
- Anzahl der Krankenstände
- Anzahl der nicht konsumierten Urlaubstage
- Anzahl der Überstunden
- Soziale Qualität (ob bspw. bei besonderen Anlässen gefeiert wird)

²⁶⁸ Vgl. Johnson (1998), S. 75-91.

²⁶⁹ Vgl. Schenk (1997), S. 111.

9.2 Instrumente zur Entwicklung von Unternehmenskulturen

Eine Veränderung der Unternehmenskultur wird durch das Einführen von neuen Ritualen bzw. mit der Hilfe von Instrumenten herbeigeführt. Dabei ist es wichtig, die Ziele einer Kulturveränderung von vornherein festzulegen, allerdings wohlweislich der Tatsache, dass aufgrund mangelnder Steuerbarkeit von Unternehmenskulturen das Ziel zwar angestrebt, aber kaum vollständig erreicht werden kann. Welche Veränderungsinstrumente hier wirksam sind, werden im Folgenden beschrieben.

9.2.1 Mitarbeiterbefragung

Ein wichtiges Analyseinstrument von Unternehmenskulturen ist die Mitarbeiterbefragung²⁷⁰, die durch wiederholte Durchführung wichtige Anhaltspunkte über eine Veränderung der Unternehmenskultur geben kann und diese gleichzeitig selber zu verändern vermag. Eine Mitarbeiterbefragung findet sowohl bei der Bestandsaufnahme, der Realisierung und Überprüfung sowie bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur Anwendung und dient der Diagnose der allgemeinen Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen. Durch die regelmäßige Wiederholung der Mitarbeiterbefragung werden die Mitsprache und die Beteiligung der Mitarbeiter gefördert und damit selber eine kulturelle Veränderung bewirkt. Zudem kann eine solche Analyse helfen, Schwachstellen aufzudecken und laufende unternehmenskulturelle Entwicklungsprogramme besser einzuschätzen. Eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung ist die Vorgesetztenbeurteilung (360°-Gespräch), die stets anonym durchzuführen ist. Einerseits hilft die Beurteilung des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter, diese Führungskraft besser einzuschätzen, andererseits kann sie als Stress und Frustventil dienen.

9.2.2 Mitarbeitermotivation

Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus wird die Motivationsfunktion sowohl in ihrer extrinsischen (durch äußere Anreize) als auch in ihrer intrinsischen (durch Befriedigung von Bedürfnissen) Ausprägung betrachtet. Durch extrinsische und intrinsische Anreize wird darauf hinzuwirken versucht, die Teilbereiche eines Unternehmens so zu steuern, dass die dortigen Mitarbeiter auf das Gesamtziel hinarbeiten, beispielsweise durch eine am Gewinn orientierte Entlohnung.²⁷¹

Mittels dieser erfolgsabhängigen Entlohnungssysteme (Geld, Anerkennung) können Mitarbeiter extrinsisch motiviert werden. Nach Merchant (1981, S. 813-829) ist die Wirkung der extrinsischen Motivation bei der Steuerung von Teilunternehmen und Unternehmensbereichen allerdings stark begrenzt. Der Grund dafür liegt in der Wahrnehmung der Einflussfaktoren auf das Unternehmensergebnis. Dabei werden von allen Beteiligten die von ihnen unbeeinflussbaren, externen Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg als zu schwerwiegend aufgefasst, als dass es Sinn machen würde, einen erheblichen Teil der Entlohnung an eine einzige Erfolgsgröße zu koppeln.²⁷² Dies wird häufig erst bei der Suche nach klar zuordenbaren Erfolgsgrößen evident. Wesentlicher Erfolg kann nur sehr selten einer einzelnen Abteilung oder gar einer Person direkt zugeordnet werden, sondern er ist die Summe der Aktivitäten vieler Beteiligter.

Als wirksame intrinsische Motivationsfaktoren haben empirische Studien grundsätzlich einen großen Entscheidungsspielraum und Fairness ermittelt.²⁷³ Ein intrinsisches Motivationssystem muss auf diesen Grundlagen aufbauen. Osterloh/Frost (1999a, S. 40f.) messen der intrinsischen Motivation in der Praxis eine wesentlich größere Bedeutung als der extrinsischen bei, was sich ebenfalls durch die Einschätzung der Mitarbeiter begründet.

9.2.3 Das „offene Büro“

Eine Unternehmenskultur ist auch durch ihre Art des Umgangs mit Informationen gekennzeichnet. Ein offener Umgang mit Informationen beschleunigt meist deren Verarbeitung und Nutzung.

Zur Förderung des Informationsflusses im kleinen Kreise sendet das „offene Büro“ des Vorgesetzten eindeutig positive Signale („Ich bin für Sie da“) an die Mitarbeiter. Laut Picks (2000) hilft es, prozessbehindernde

²⁷⁰ Zum Instrument Mitarbeiterbefragung vgl. Bertelsmann Stiftung (1996), S. 24.

²⁷¹ Vgl. Osterloh/Frost (1999a), S. 40f.

²⁷² Vgl. Merchant (1981), S. 813-816.

²⁷³ Vgl. Kreuter (1999), S.35.

Barrieren abzubauen. Zusätzlich bietet es den Mitarbeitern die Möglichkeit, Hierarchieebenen zu überspringen, also direkt beim Vorgesetzten ihres Vorgesetzten vorzusprechen. Auch dies kann sich positiv auf den Umgang miteinander und den Informationsfluss auswirken.²⁷⁴

9.2.4 Mitarbeitergespräch

Die Einführung des Instruments Mitarbeitergespräch kann einen besonders starken Einfluss auf eine Unternehmenskultur ausüben, wenn die Führungskräfte entsprechend geschult sind und die zu vermittelnden Normen und Wertvorstellungen gut vermitteln.²⁷⁵ Dies ist mit der direkten Konfrontation des Mitarbeiters zu erklären, in der es (für den Moment) schwierig ist, dem Gegenüber auszuweichen oder sich hinter Anderen zu verstecken. Das Mitarbeitergespräch beinhaltet i.d.R. eine Beurteilung und eine Festlegung von Maßnahmen, um die weitere Entwicklung zu steuern. Schenk (1997, S. 105, 115 und 135) beschreibt drei Ebenen auf denen das Mitarbeitergespräch stattfinden kann:

- Auf der *persönlichen Ebene* zwischen Mitarbeiter und Führungskraft handelt es sich vor allem um Beurteilungs- und Maßnahmengespräche zur Orientierung und Standortbestimmung im Hinblick auf das Leistungsvermögen und der Zielbestimmung des Mitarbeiters.
- Auf der nächsten Ebene, der *gruppenbezogenen Ebene*, gibt es Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche über die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, auch in Form der Vorgesetztenbeurteilung (360°-Gespräch).
- Auf der dritten Ebene sind die *Betriebsversammlung* und regelmäßige Gespräche zwischen *Vorstand* und der *betrieblichen Interessenvertretung* angesiedelt. Sie bezieht sich auf das gesamte Unternehmen.

Ein weiteres Instrument, das sich in diese Kategorie einordnen lässt, ist das offene Gruppengespräch („Freitag-Pizza-Meeting“ oder „Montag-Frühstück“), bei dem möglichst zwanglos und hierarchieübergreifend für ca. eine Stunde über aktuelle Ereignisse im Unternehmen „geplaudert“ wird. Ziel ist es, Informationen auszutauschen, die i.d.R. als nebensächlich erachtet werden (bspw. hausinterner Umzüge) und somit „top secret“-Tratsch zu vermeiden.²⁷⁶

9.2.5 Gruppendiskussionen

Gruppendiskussionen²⁷⁷ können ein wirkungsvolles Instrument sein, um unternehmenskulturelle Werte und Normen im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern oder wiederzubeleben. Dabei werden durch die gesteuerte Gruppendynamik jedem Einzelnen die Bedeutung unternehmensinterner Normen- und Wertvorgaben bewusst.

Zu beachtende Aspekte, um Kulturveränderungen (die sich letztlich im Verhalten äußern) herbeizuführen, sind das Ausmaß der aktiven Teilnahme an einer Gruppendiskussion, die Förderung der Veränderungsbereitschaft und der aktiven Entscheidung zu Veränderungsbemühungen, das Verhältnis zwischen Individuum und Gruppe sowie die Erwartungen der Teilnehmer in Bezug auf eine Überprüfung:

Bei einer Gruppendiskussion sollen sich die Teilnehmer aktiv in die Diskussion einbringen und die Eigeninitiative zeigen, ein zukünftiges Veränderungskonzept selbst zu erarbeiten und mitzugestalten. Dadurch wird die Veränderungsbereitschaft gestärkt und notwendige Veränderungen werden auch eher akzeptiert. Die Veränderungsbereitschaft nimmt noch zu, wenn eine partizipative Entscheidung (z.B. per Handzeichen) herbeigeführt wird, denn dies reduziert die Kluft zwischen bloßer Entscheidung und tatsächlicher Handlung, d.h. der praktischen Umsetzung der Entscheidung.

Die Diskussion in der Gruppe erzeugt bei dieser Methode sowohl einen Gruppenzusammenhalt als auch eine Verpflichtungsgefühl jedes Einzelnen gegenüber der Gruppe. Dadurch werden Mehrheitsentscheidungen von den Individuen eher aus der Position eines Gruppenmitglieds getroffen, sofern die Diskussion konstruktiv geführt wurde. Wenn die Gruppenmitglieder zudem von einer Überprüfung der beschlossenen

²⁷⁴ Vgl. Schenk (1997), S.115.

²⁷⁵ Vgl. Bertelsmann Stiftung (1996), S. 16.

²⁷⁶ Vgl. Schenk (1997), S. 105.135, S. 115.

²⁷⁷ Zum Instrument der Gruppendiskussion vgl. Schreyögg (1998), S. 493f.

Verhaltensweisen ausgehen müssen, so ist eine tatsächliche Verhaltensänderung wahrscheinlicher als ohne die Erwartung einer Überprüfung.

Lewin (1958) hat *vier Goldene Regeln* aufgestellt, nach denen sich eine Gruppendiskussion richten sollte und die die Aspekte der angestrebten Kulturveränderung zusammenfassen:

1. Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen, frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsprozessen.
2. Die Gruppe als wichtiges Wandelmedium. Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.
3. Kooperation fördert die Wandelbereitschaft.
4. Wandelprozesse vollziehen sich zyklisch. Sie bedürfen einer Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert.

9.2.6 Moderation

Bei Mitarbeitergesprächen oder Gruppendiskussionen ist es häufig ratsam, einen geschulten Moderator zu Hilfe zu nehmen.²⁷⁸ Der Moderator steht im Hintergrund und hilft der Gruppe (Abteilung, Arbeitsgruppe o.ä.) nur indirekt, eine Lösung zu finden. Seine Aufgabe ist es eher, die Richtung des Gesprächs, bzw. der Diskussion zu steuern. Er stellt Methoden und Techniken bereit, die zur Problemlösung hilfreich sind. Ein Moderator übernimmt außerdem die Vorbereitung des Treffens und beschafft die nötige Ausstattung und das nötige Material (z.B. Flipchart, Präsentationspappen etc.).

9.2.7 Rollenspiele/Simulationen

Rollenspiele zur Simulation eines Gesprächs oder Konflikts zwischen zwei oder mehr Personen werden oft zu Schulungszwecken durchgeführt oder um eine realistische Einschätzung davon zu erhalten, wie ein Bewerber auf einer bestimmten Arbeitsstelle eine für den jeweiligen Job typische Situation meistern würde. Dabei lenken Moderatoren, häufig Personalmanagementmitarbeiter, firmenexterne Personen oder Berater, die Dialoge. Um eine Unternehmenskultur zu verändern, sind Rollenspiele und Simulationen nicht die optimalen Instrumente, da sie vor allem auf Reaktionsbeobachtungen abzielen. Daher können sie einerseits hilfreich sein, um Vorher-/Nachher-Vergleiche aufzustellen, andererseits bieten sie die Möglichkeit, aus Beobachtungen, bspw. im Rahmen einer Gruppendiskussion, zu lernen.²⁷⁹ Für die Teilnehmer eines Rollenspiels ergeben sich nur Lerneffekte, wenn im Anschluss eine Auswertung des Rollenspiels stattfindet und gezielt zu veränderndes Verhalten analysiert wird.

Simulationen, die häufig Anwendung finden, sind Verkaufsgespräche, Mitarbeitergespräche, sowie Kundenreklamationen und Planungsgespräche. Die Beteiligten bekommen 5 bis 10 Minuten Vorbereitungszeit, in der sie Unterlagen zur Einweisung durcharbeiten können. Die eigentliche Übung dauert ca. 10 bis 15 Minuten. Während des Rollenspiels werden Konfliktsituationen erzeugt, die es den Teilnehmern fast unmöglich machen, die gestellte Aufgabe zu erfüllen. Die Beurteilungen von Beobachtern beziehen sich währenddessen darauf, ob die Testkandidaten über genügend Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft, Anpassungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, rhetorische Fähigkeiten und geeignete Strategien verfügen, um die Konfliktsituation zu meistern.²⁸⁰

In der Simulationsform des Führungsplanspiels werden komplexe Führungs- und Arbeitsprozesse simuliert. Das Ziel ist das Trainieren von Führungsaufgaben, wie z.B. Ziele zu vereinbaren, Informationen weiterzugeben, Aufgaben zu delegieren; Entscheidungen zu treffen, Arbeitsprozesse zu organisieren, Kontrolle auszuüben, Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern sowie Stress und Konflikte souverän zu bewältigen.²⁸¹

²⁷⁸ Vgl. zum Instrument des Rollenspiels bzw. der Simulation vgl. Rein (2000).

²⁷⁹ Vgl. Baren (1997), S. 11, Block (2000), S. 49, und Francis/Young (1996), S. 21f.

²⁸⁰ Vgl. Baren (1997), S. 11; Block (2000), S. 49; Francis/Young (1996), S. 21f.

²⁸¹ Die Arbeitsergebnisse können quantitativ, qualitativ und kostenmäßig sehr gut mit dem Verhalten der Führungskräfte und dem Verhalten der Mitarbeitenden in Beziehung gesetzt werden. In einer wissenschaftlichen Untersuchung an der Universität Heidelberg konnte 2004 die Nachhaltigkeit dieser Trainingsmethode nachgewiesen werden. Vgl. Baren (1997), S. 11, Block (2000), S. 49, und Francis/Young (1996), S. 21f.

9.2.8 Gruppendynamische Spiele

Gruppendynamische Spiele können als experimentelle Weiterbildungsinstrumente verstanden werden. Sie helfen Menschen, über die eigene Position in einer Gruppe, über zwischenmenschliche Beziehungen und über die Funktionsweisen einer Gruppe zu lernen.²⁸² Damit zeigt auch dieses Instrument die aktuellen Normen und Werte einer Unternehmenskultur auf, wobei besonders auf Konfliktlösungsstrategien, Stressmanagement und aktives „team building“ eingegangen wird. Gruppendynamische Spiele können helfen, eine kritische Auseinandersetzung mit den aktuellen Herangehensweisen zu fördern. Letztlich können durch Diskussionen und abschließendes reflektieren Veränderungsprozesse angeregt werden.

Die Gruppendynamik ist ein Komplex, der von einem interpersonellen Standpunkt aus folgende Aspekte beinhaltet:

- Beziehungen zwischen Menschen
- Beziehungen zwischen einer Person und einer Gruppe
- Beziehungen zwischen Gruppen

Gruppendynamische Spiele sind meist für einen bestimmten Zweck bestimmt, bspw. die persönliche Weiterentwicklung, Charakterbildung oder Teamarbeit in einem dynamischen Gruppenumfeld. Der Gruppenleiter kann der Spielführer oder Vermittler bzw. Schlichter zwischen den Beteiligten sein, muss es jedoch nicht. Die Spielregeln können geändert werden. Einige Spiele setzen große Räumlichkeiten, bestimmte Objekte, Werkzeuge oder eine besondere Vor- oder Nachbereitung voraus. Beispiele von gruppendynamischen Spielen sind:²⁸³

- Dramaturgie
- Aktivitäten mit der Notwendigkeit einer Gruppenzusammenarbeit
- Ice-breaker-Spiele
- Leadership-(Führungs-)Spiele
- „Team building“-Spiele
- Vertrauensaufbauende Spiele
- Win-win Spiele (= „kooperative Spiele“, „Neue Spiele“)
- Aufheiternde/auflockernde/beendende Spiele

9.2.9 Teambuilding

Eine strukturelle Veränderung, die gerade in Mode ist, ist der Wechsel von überwiegend hierarchischen Strukturen zu mehr Teamarbeit. Damit eine Gruppe bzw. Abteilung als Team zusammenarbeitet, muss sie sich allerdings ihre eigene kleine Kultur aufbauen sowie eigene Regeln und Hierarchien schaffen. Teambuilding ist der Prozess dieses Kulturaufbaus, der sich in vier Phasen unterteilen lässt: Forming, Storming, Norming und Performing. In jeder Phase treten verschiedene Problemfelder innerhalb der Gruppenstruktur in den Vordergrund. Ein vorbestimmtes Aufgabenverständnis soll Teams helfen, diese Probleme gezielt anzugehen und zu lösen.

In der Phase des *Forming* gibt es noch keine festgelegte bzw. wenig gefestigte Gruppenstruktur. Die Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder werden entsprechend der Situation ausgetestet. Das Aufgabenverständnis der Gruppe wird durch die Mitglieder selbst definiert, Regeln und angemessene Methoden werden festgelegt.

In der Phase des *Storming* finden offene Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern und Subgruppierungen statt. Es entstehen Widerstände gegen die Führung, und die Meinungen werden stark polarisiert. Teile der Gruppe lehnen die Gruppenkontrolle ab und sperren sich emotional gegen die Anforderungen der Aufgaben und gegen das vorherrschende Aufgabenverständnis.

²⁸² Vgl. dazu Van Huyck/Wildenthal/Battalio (1990), welche die Variablen Gruppenkoordination und Gruppendominanz während wiederholter Spiele untersuchten.

²⁸³ Zu diesen Instrumenten vgl. Fletche/Kuns (2003), S. 7-18.

In der *Norming*-Phase beginnt sich die Situation zu beruhigen und eine Gruppenkohäsion entsteht durch die Entwicklung von Normen und gegenseitiger Unterstützung. Widerstände und Konflikte werden so reduziert und eine offene Auseinandersetzung mit verschiedenen Meinungen und Emotionen kann stattfinden. Die Basis für ein kooperatives Aufgabenverständnis wird geschaffen.

In der letzten Phase, der eigentlichen Arbeitsphase (*Performing*), ist die Gruppenstruktur gefestigt und funktional an der Zielerreichung ausgerichtet. Zwischenmenschliche Probleme werden gelöst, und das Rollenverständnis des Einzelnen ist flexibel und funktional. Das Aufgabenverständnis der Gruppe ist problemorientiert, es wird ein konstruktiver Umgang gepflegt und die Leistung wird voll und ganz der Aufgabe gewidmet.

Teil IV: Beratungskonzept für ein erfolgreiches ESSM

Das Ziel des EFAS-Projekts war es zum einen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein erfolgreiches ESSM zu benennen, und zum anderen ein *Beratungskonzept* entwickeln, das Managern und Beratern eine Hilfestellung dafür bietet, die konkreten Hemmnisse in ihrem Unternehmen zu beseitigen. Diesem Beratungskonzept widmet sich nun dieser vorliegende vierte Teil.

Dabei werden zunächst in Kapitel 11 fünf Unternehmenstypen beschreiben, die im Rahmen der empirischen Untersuchungen als charakteristische Bündelungen von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen für ein ESSM identifiziert werden konnten. Diese sollen, zusammen mit den diagnostizierten Erfolgsfaktoren und Hemmnissen des zweiten Teils, Praktikern Anhaltspunkte liefern, die eigene Unternehmenssituation und deren spezifische Problematik erkennen und interpretieren zu können.

Kapitel 12 wird anschließend die Unternehmenstypen in Beziehung zueinander setzen und daraus spezifische Entwicklungspotenziale ableiten, die die Richtung für eine gezielte Beseitigung der Hemmnisse aufzuzeigen vermögen. Kapitel 13 wird schließlich zeigen, wie diese gewünschte Entwicklungsrichtung eingeschlagen werden kann, indem den einzelnen Unternehmenstypen die im dritten Teil beschriebenen Instrumente zur Struktur- und Kulturentwicklung gegenübergestellt werden. Auf diese Weise erhalten Praktiker eine Art „Werkzeugkasten“, der ihnen Vorschläge dafür gibt, auf welche Art und Weise und mit welchen Hilfsmitteln sie die Hemmnisse in ihrem Unternehmen gezielt beseitigen und damit die Möglichkeit schaffen können, ein erfolgreiches ESSM zu betreiben.

10 Unternehmenstypen

Im Laufe der empirischen Untersuchungen des EFAS-Projekts konnten die zweiten Teil beschriebenen Merkmalsausprägungen, d.h. die verschiedenen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein ESSM, in verschiedenen Kombinationen beobachtet werden. Anhand dieser Beobachtungen wurde eine Unternehmenstypisierung erstellt, die verschiedene Merkmalsausprägungen des morphologischen Kastens zu fünf „typischen“ Kombinationen bündelt. Allerdings ist es in aller Regel nicht zu erwarten, dass die oben genannten extremen Merkmalsausprägungen oder die im Folgenden beschriebenen Unternehmenstypen in der Praxis in Reinform auftreten werden. Die Typisierung zielt hingegen darauf ab, bestimmte typische Charakteristika und Situationen möglichst pointiert zu schildern, um für Berater und Manager in der Praxis ein Bewusstsein für unterschiedliche Ausgangssituationen in Unternehmen und die damit verbundene spezifische Problematik zu schaffen. Auf diese Weise soll Praktikern eine neue Sichtweise für das eigene Unternehmen und die dortigen Herausforderungen vermittelt werden. Eine Übertragung der idealtypischen Schilderungen auf eine konkrete Situation können Praktiker verständlicherweise nur selber leisten.

Im Folgenden werden nun die verschiedenen Unternehmenstypen charakterisiert und ihre spezifischen Ausgangspositionen in Bezug auf die Nutzung von Kosteneinsparpotenzialen durch ein ESSM beschrieben. Für Berater bzw. Manager, die eine konkrete Unternehmenssituation in diese Typisierung einzuordnen versuchen, empfiehlt es sich, zunächst auf die internen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse, wie sie in Kapitel 8 beschrieben wurden, zurückzugreifen. Denn die folgende Beschreibung der Unternehmenstypen wird die jeweils charakteristischen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse nicht mehr im Detail sondern nur im Überblick schildern, um Wiederholungen weitgehend zu vermeiden.

Im Zuge der folgenden Beschreibungen wird deutlich werden, dass es bei KMUs in aller Regel nicht ausreicht, handhabbare Instrumente für ein ESSM bereitzustellen oder durch externe Berater Kosteneinsparpotenziale zu identifizieren. Bei den meisten Unternehmenstypen müssen zunächst strukturelle und kulturelle Hemmnisse beseitigt werden, ehe Kosteneinsparpotenziale durch ein ESSM überhaupt aufgegriffen und umgesetzt werden.

10.1 Agil-proaktives Unternehmen

10.1.1 Charakteristika



Ein Unternehmen, das sich seinen verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüber verpflichtet fühlt und damit die eigene Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit langfristig zu sichern sucht, sich auf dem Markt durch eine Leistungsführerschaft strategisch positioniert hat, über eine klare und flexible Unternehmensstruktur verfügt und dessen Unternehmenskultur sich durch Verantwortungsbewusstsein und Veränderungsbereitschaft auszeichnet, kann als *agil-proaktives Unternehmen* bezeichnet werden (s. Darstellung 11.1).

Ein solches Unternehmen agiert verantwortungsbewusst, sowohl gegenüber seinen externen als auch internen Anspruchsgruppen (den Managern und Mitarbeitern). Dementsprechend sind die eigenen Unternehmensstrategien darauf ausgerichtet, vielfältige Nutzenpotenziale zu generieren, die im Falle relevanter Anspruchsgruppen wertvolle Erfolgspotenziale darstellen, die den langfristigen Erfolg und die Liquidität in der Zukunft sichern werden. Dementsprechend zeichnet sich die unternehmerische

Wertschöpfung eines agil-proaktiven Unternehmens durch im Wettbewerb herausragende Qualitätsmerkmale aus. Das gesamte Denken und Handeln des Unternehmens ist auf eine langfristige Entwicklung und auf ein verantwortungsvolles Handeln ausgerichtet.

Auf diese Weise hat sich das agil-proaktive Unternehmen eine Reputation für verantwortungsbewusstes und zuverlässiges Handeln aufgebaut. Dies erhöht die Kundenbindung und die Möglichkeit, vertrauensvolle, langfristige und strategisch wertvolle Partnerschaften einzugehen. Gleichzeitig fühlen sich die Manager und Mitarbeiter fair behandelt und sind dadurch bereit, sich für ihren Arbeitgeber zu engagieren und sich ihrerseits als vertrauensvoll und loyal zu erweisen. Sie identifizieren sich mit den Unternehmenszielen und sind hoch motiviert und bereit, Veränderungen im Unternehmen mitzutragen und auch selber aktiv voranzubringen, da sie darauf vertrauen, dass ihr Engagement belohnt wird und eine Verbesserung der Unternehmenssituation ihnen selber wieder zugute kommt. Die weitgehende personelle Kontinuität unter den Mitgliedern stärkt das Vertrauen, dass strukturelle Änderungen nicht zu Entlassungen führen werden, sondern genutzt werden, um eine stetige Qualitätsverbesserung der Unternehmensleistungen voranzubringen. Auf diese Weise tritt das Unternehmen auf dem Markt als offensiver und innovativer Pionier auf.

In einem agil-proaktiven Unternehmen sind die Strukturen sehr flexibel. Dies wird dadurch erreicht, dass die Strukturen relativ flach sind und Verantwortung weitgehend delegiert wird. Es wird vielfach in Teams kooperiert und ein breitenorientiertes Wissen und Systemlernen gefördert. Es sind weitreichende Anreizsysteme etabliert, die denjenigen Mitgliedern Autorität zuweisen, die sich durch entsprechende Fach- und Sozialkompetenzen hervorheben. Auf diese Weise werden die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder optimal genutzt und gefördert und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess strukturell verankert. Dieser wird aktiv gelebt, da einerseits bspw. die Strukturen und die Strategien ein entsprechend innovations- und leistungsorientiertes Denken und Handeln anregen. Andererseits ist auch das dafür notwendige Vertrauen und die Identifikation unter den Mitarbeitern und Managern vorhanden, verbunden mit der persönlichen Einsatzbereitschaft für die Unternehmensziele. Denn erst ein solches Vertrauen und Engagement führen dazu, dass die relativ großen Freiheitsgrade und die weitreichende Verantwortung, die für flache Strukturen charakteristisch sind, durch die Akteure nicht zur Realisierung eigener Ziele missbraucht sondern zugunsten des Unternehmens genutzt werden.

Konflikte werden tendenziell offen, sachlich und konstruktiv gelöst. Es wird nach den Ursachen von Konflikten geforscht, ohne sich jedoch zu sehr auf die (vermeintlich) Schuldigen zu fokussieren. Stattdessen wird versucht, aus Fehlern und Konflikten zu lernen und sie in der Zukunft zu vermeiden. Sie werden als Chancen gesehen, die eigene Wettbewerbsstellung weiter auszubauen.

Darst. 10.1: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines agil-proaktiven Unternehmens

Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele <i>verantwortungsbewusst</i>	kurzfristige Ziele <i>opportunistisch</i> <i>Überleben sichern</i>	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie <i>Leistungsführerschaft</i>	<i>Kostenführerschaft</i>	keine klare Strategie <i>durchwurschteln</i>
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten <i>flexibel</i>	<i>starr</i>	keine klaren Verantwortlichkeiten <i>unorganisiert</i>
Unternehmenskultur:			
▪ Anspruchsgruppenorientierung	<i>verantwortungsbewusst</i>	<i>opportunistisch</i>	<i>desorientiert</i>
▪ Innovationsfreudigkeit	<i>veränderungsbereit</i>		<i>änderungsfeindlich</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

10.1.2 Situationsanalyse

Im Rahmen des EFAS-Projekts wurden *agil-proaktive Unternehmen* als „gesunde“ Wirtschaftssubjekte identifiziert, deren Existenz aus den folgenden zwei Gründen (zumindest bis auf Weiteres) als gesichert gelten kann: Zum einen ist die Wettbewerbsposition dieser Unternehmen aufgrund der hohen Qualität der Wertschöpfung, die sich vorausschauend auch an zukünftigen Trends orientiert, (vorerst) gesichert. Zum anderen verfügt das Unternehmen über Kernkompetenzen, mit denen es gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen Vertrauen schafft, innovativ, vorausschauend und lernfähig agiert und damit auch zukünftigen Herausforderungen gewachsen ist.

Ein solches agil-proaktives Unternehmen ist wie jedes Unternehmen, das sich im Wettbewerb behaupten muss, gezwungen, kontinuierlich Kosten einzusparen. Allerdings ist der akute Kostendruck vergleichsweise gering – aus verschiedenen Gründen: Erstens positioniert sich das Unternehmen auf dem Markt in erster Linie über Qualität, so dass es dort nur einem mittleren Preisdruck ausgesetzt ist. Zweitens genießt das Unternehmen bei seinen Anspruchsgruppen eine Reputation dafür, verantwortungsvoll zu handeln. Dies betrifft nicht nur die Qualität der Produkte, sondern auch die Einhaltung implizierter Verträge gegenüber Arbeitnehmern, Eigentümern, Lieferanten, dem Staat etc. Damit ist das Unternehmen auch auf den Beschaffungs-, Absatz- und Kapitalmärkten nur einem mittleren ökonomischen Druck ausgesetzt. So sind z.B. Arbeitnehmer, die Spaß an ihrer Arbeit haben, weil sie das Gefühl haben, sich selber einbringen zu können, persönlich dazuzulernen und gefördert zu werden, bereit, ein geringeres Gehalt in Kauf zu nehmen, wie wenn diese Voraussetzungen nicht gegeben wären.

Damit ist es für ein agil-proaktives Unternehmen zunächst nicht existenziell wichtig, Kosteneinsparungen durch ein ESSM zu nutzen, weil es aktuell bereits hervorragend im Wettbewerb „aufgestellt“ ist. Gleichzeitig ist das Unternehmen bereits so effizient und effektiv strukturiert und verfügt in der Regel über relativ moderne Produktionsanlagen, so dass es kaum besondere Einsparpotenziale zu nutzen gibt.

Dennoch hat sich im Laufe des EFAS-Projekts gezeigt, dass gerade diese Unternehmen, die es am wenigsten nötig haben, die Kosteneinsparpotenziale innerhalb kürzester Zeit aufgreifen und umsetzen. Auch langfristige Einsparpotenziale, die sich erst in der Zukunft bezahlt machen und zunächst Investitionen und strukturelle Anpassungen erfordern, werden durch die routinierten Lern- und Veränderungsprozesse ohne großes Aufsehen aufgegriffen und genutzt. Darüber hinaus haben viele dieser Unternehmen in relativ kurzer Zeit das durch das ESSM neu gewonnene Wissen über die eigenen Energie- und Stoffströme selber verinnerlicht, decken eigeninitiativ weitere Verbesserungspotenziale auf und realisieren sie in Bälde. Damit sind agil-proaktive Unternehmen diejenigen, die, wie im Zuge der nachfolgenden Schilderungen der weiteren Unternehmenstypen deutlich werden wird, das ESSM am weitgehendsten für sich zu nutzen wissen. Dennoch, so haben die Projekterfahrungen gezeigt, sind selbst diese Unternehmen nicht bereit, sich mit den vorhandenen ESSM-Methoden so weit auseinander zu setzen, dass sie diese eigenständig hätten anwenden können. Die Gründe hierfür waren im Wesentlichen ein Zeit- und Personalmangel, da die zur Verfügung stehenden Methoden entweder als nicht ausreichend für die vorgesehen Zwecke oder als zu kompliziert erachtet wurden (vgl. Kapitel 7).

10.2 Defensiv-harmonisches Unternehmen

10.2.1 Charakteristika



Ein *defensiv-harmonisches Unternehmen* nimmt, ebenso wie das agil-proaktive Unternehmen, seine Verpflichtungen gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen im Sinne einer verantwortungsbewussten

Unternehmenspolitik ernst und hat dieses Verantwortungsbewusstsein auch in seiner Unternehmenskultur verinnerlicht. Auf dem Markt hat sich das Unternehmen jedoch strategisch als Kostenführer positioniert. Die Strukturen des defensiv-harmonischen Unternehmens sind entsprechend starr und die Manager und Mitarbeiter änderungsfeindlich eingestellt. (vgl. Darstellung 11.2).

Die verantwortungsbewussten Unternehmensziele und das dementsprechende Handeln sorgen dafür, dass das defensiv-harmonische Unternehmen als ein verlässlicher Arbeitgeber und Geschäftspartner gilt und in seiner Region sehr angesehen ist. Dies manifestiert sich in einer weitreichenden Kontinuität in den vertraglichen Beziehungen, z.B. zu Lieferanten und den Arbeitnehmern, was an einer geringen Fluktuation sichtbar wird. Oft sind diese Unternehmen in der Region alt eingesessen, fest verwurzelt und engagieren sich in ihrem lokalen Einflussbereich. Sie haben über die Zeit ein großes Vertrauen gegenüber externen und internen Anspruchsgruppen erworben. Dem entsprechend besteht unter den Managern und Mitarbeitern eine große Solidarität, Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl ist sehr stark und es wird großer Wert auf ein harmonisches Miteinander gelegt – was auch wiederum gegenüber den Anspruchsgruppen zutage tritt. Dies birgt in defensiv-harmonischen Unternehmen jedoch die große Gefahr einer Mittelmäßigkeit der Unternehmensleistungen.

Das Unternehmen tritt auf dem Markt nicht als Leistungs-, sondern als Kostenführer auf. Es konzentriert sich darauf, die Leistungen der innovativen Marktführer zu imitieren, bietet Massenprodukte mit einem engen Leistungsangebot an und sichert sich über niedrige Preise eine klare Wettbewerbsposition. Die Produktionsstrukturen sind dementsprechend auf eine maximale Auslastung zur Erzielung von „economies of scale“ ausgerichtet, welche durch eine hohe Spezialisierung und Arbeitsteilung im Unternehmen sowie eine relativ starre Ressourcenzuteilung ausgeschöpft werden. Ein organisationales Lernen findet infolgedessen zumeist im eigenen, spezialisierten Aufgabenbereich statt und konzentriert sich darauf, bestehende Abläufe schneller und effizienter zu gestalten.

Die Strukturen dieser Unternehmen sind oft über die Zeit historisch gewachsen, es haben sich feste, routinierte und klar geregelte Abläufe und persönliche, oftmals relativ hierarchische Beziehungen etabliert. Die Strukturen und Prozesse wurden über die Zeit an einzelnen Stellen verbessert und effizienter gestaltet, aber kaum grundlegend verändert und damit neuen wettbewerblichen Erfordernissen angepasst. Dies hat zwei Gründe: Zum einen sind die Abläufe, wie bereits beschrieben, auf die Nutzung von Skaleneffekten ausgerichtet und erfordern damit repetitive, festgelegte Prozesse. Zum anderen ist die Unternehmenskultur, das tägliche Miteinander und Selbstverständnis, auf Harmonie und dementsprechend stark nach innen auf die Unternehmensspitze hin ausgerichtet. Diese vermittelt persönliche Werte der Verantwortung und Einigkeit und scheut sich davor, einen Leistungsdruck auf die Manager und Mitarbeiter aufzubauen. Konflikte und Probleme werden tendenziell verdrängt, das bisherige Handeln hat sich scheinbar bewährt. Daher wird der Druck für strukturelle Veränderungen teilweise verdrängt. Wird er dennoch wahrgenommen, wird er nicht an die Manager und Mitarbeiter weitergeben. Die Manager und Mitarbeiter fühlen sich ihrer Arbeitsplätze weitgehend sicher. In der Vergangenheit wurden eher Zuverlässigkeit und Kontinuität denn Einfallsreichtum und ein Engagement über das fest definierte Aufgabenfeld hinaus belohnt. Daher werden Verbesserungsvorschläge, die womöglich noch weitgehende strukturelle Veränderungen erfordern, tendenziell als bedrohlich und störend empfunden.

Darst. 10.2: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines defensiv-harmonischen Unternehmens

Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele	kurzfristige Ziele	
	<i>verantwortungs- bewusst</i>	<i>opportunistisch</i>	<i>Überleben sichern</i>
Unternehmensstrategie:	klare Strategie		keine klare Strategie
	<i>Leistungs- führerschaft</i>	<i>Kosten- führerschaft</i>	<i>durchwurschteln</i>
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten		keine klaren Verantwortlichkeiten
	<i>flexibel</i>	<i>starr</i>	<i>unorganisiert</i>
Unternehmenskultur:			
▪ Anspruchsgruppen-orientierung	<i>verantwortungs- bewusst</i>	<i>opportunistisch</i>	<i>desorientiert</i>
▪ Innovationsfreudigkeit	<i>veränderungsbereit</i>	<i>änderungsfeindlich</i>	

Quelle: Eigene Darstellung.

10.2.2 Situationsanalyse

Ein Unternehmen, das sich durch Kostenführerschaft auf dem Markt etabliert hat, steht grundsätzlich unter einem hohen Kostendruck, da der Preis das primäre Kaufkriterium der Kunden darstellt. Dennoch werden Kosteneinsparpotenziale durch ein ESSM in defensiv-harmonischen Unternehmen teilweise nicht umgesetzt, da der Leistungsdruck für Manager und Mitarbeiter, Verbesserungen voranzutreiben, fehlt.

Immerhin führen die Identifikation und die Loyalität dazu, dass kurzfristige Potenziale, die keine spürbaren strukturellen Veränderungen erfordern und so die Harmonie im Unternehmen nicht gefährden, von den verantwortlichen Managern, die sich für das Unternehmen aus einem Verantwortungsbewusstsein heraus einsetzen, in der Regel aufgegriffen und umgesetzt. Langfristige Kosteneinsparpotenziale hingegen, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens auch langfristig für die Zukunft absichern würden, bleiben meist ungenutzt. Sie stoßen an strukturelle Grenzen, da die Abläufe derart spezialisiert und im Detail organisiert sind, dass bereits durch relativ kleine Veränderungen relativ viele Mitarbeiter und Abteilungen davon betroffen sind. Ebenso verhindern kulturelle Hemmnisse solche Veränderungen – die Einsicht in ihre Dringlichkeit, die Fähigkeit, umzudenken und neue Abläufe zu erlernen, ebenso wie der Leistungsdruck und der Ehrgeiz für Neuerungen sind nur unzureichend vorhanden.

Das aktuelle, eng begrenzte Leistungsangebot vermag das defensiv-harmonische Unternehmen sehr gut zu bedienen. Die starke Homogenität der Werte, die Ausrichtung der Aufmerksamkeit nach innen, meist auf die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung, sowie die Harmonie und das vertrauensvolle Miteinander im Unternehmen entwickeln eine enorme Schlagkraft und Leistungsfähigkeit. Damit ist zumindest mittelfristig der Erfolg des Unternehmens gesichert.

Wenn sich jedoch mit der Zeit in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld die externen Anforderungen an das Unternehmen verändern, ist das Unternehmen kaum in der Lage, diesen gerecht zu werden. Es fehlt die Fähigkeit, Innovationspotenziale zu nutzen und sich neuen Wettbewerbsanforderungen anzupassen – selbst wenn es nur darum geht, neue Technologien zu imitieren und auf deren Basis weiterhin kostengünstig zu produzieren. Daher laufen defensiv-harmonische Unternehmen langfristig Gefahr, von den Wettbewerbern überholt zu werden und auf lange Sicht ihre Existenz zu verlieren.

10.3 Innovativ-ausbeuterisches Unternehmen

10.3.1 Unternehmenscharakteristika



Ein *innovativ-ausbeuterisches Unternehmen* setzt sich mit seiner opportunistischen Unternehmenspolitik das eindimensionale Ziel, den Shareholder Value für die Eigentümer zu maximieren. Es positioniert sich auf dem Markt über die Strategie der Leistungsführerschaft, die es über flexible Strukturen zu verwirklichen sucht. Die Unternehmenskultur ist dementsprechend veränderungsbereit und gleichzeitig opportunistisch geprägt (s. Darstellung 11.3).

Zugunsten kurzfristiger Interessen der Aktionäre schöpft das innovativ-ausbeuterische Unternehmen die vorhandenen finanziellen Möglichkeiten aus. Diese reichen von kurzfristigen Rationalisierungen bis hin zu einer „hire and fire“-Politik, die zu Entlassungen von Mitarbeitern führt, um so kurzfristig Kosten einzusparen, und von Managern, wenn diese keine kurzfristigen Erfolge ausweisen können. Das Unternehmen wird so systematisch ausgebeutet. Diese Haltung schlägt sich auch in der Unternehmenskultur nieder: Jeder versucht, seine eigenen Interessen zu verfolgen. Da Menschen als Ware und Mittel zum Zweck verstanden werden, herrscht eine Angst im Unternehmen davor, selber ausgebeutet zu werden. Das große Misstrauen, das daraus entsteht, führt zu einer egoistischen Haltung der Manager und Mitarbeiter. Eine Identifikation mit den Unternehmenszielen und ein Engagement treten nur dann zutage, wenn dies direkt mit den eigenen Interessen der Akteure konform geht.

Die egoistische und misstrauische Haltung des Unternehmens macht sich auch gegenüber den externen Anspruchsgruppen bemerkbar. Eine soziale oder ökologische Verantwortung nimmt es nur wahr, wenn es über gesetzlichen Vorschriften und den Markt dazu gezwungen wird. Dementsprechend schwierig gestalten sich vertragliche Beziehungen – das fehlende Vertrauen wird über weitreichende Kontrollen zu kompensieren versucht. Externe Kooperationen werden kaum eingegangen, und wenn doch, sind sie eher kurz- bis mittelfristig angelegt und das innovativ-ausbeuterische Unternehmen strebt dabei das Direktionsrecht an.

Das innovativ-ausbeuterische Unternehmen positioniert sich gegenüber seinen Wettbewerb als Leistungsführer und bietet breite, auf die Kundenerfordernisse ausgerichtete, innovative Nischenprogramme an. Hierfür benötigt es eine flexible Unternehmensstruktur, die darauf ausgerichtet ist, Veränderungen der Kundenanforderungen frühzeitig zu erkennen und diese zu bedienen. Auch die Ressourcen selber sind flexibel anpassbar, was in der Regel dazu führt, dass Überkapazitäten in Kauf genommen werden müssen. Diese machen sich jedoch dadurch bezahlt, dass das Unternehmen durch seine hohe Qualität auch höhere Preise verlangen kann und mit seinem breiten Leistungsangebot „economies of scope“ erzielt.

Im Unternehmen herrschen eher flache Hierarchien und Teamarbeit vor und es werden weitreichende Anreizsysteme aufgebaut. Dadurch bestehen positive Leistungsanreize, wie Prämien oder Aufstiegsmöglichkeiten, aber auch starke negative: Wer nicht in der Lage ist, die geforderte Leistung zu erbringen oder, auf Management-Ebene, sogar ständig zu steigern, wird ausgetauscht. Dies führt zu einer ausgeprägten Leistungskultur, in der die Menschen stark unter Druck stehen und sich im internen Konkurrenzkampf behaupten müssen. Oft herrscht ein Kampf Aller gegen Alle. Interne Kooperationen erfolgen in dieser durch Misstrauen geprägten Kultur eher gezwungenermaßen, weil deutlich ist, dass das Ziel der Leistungsführerschaft oft nur mittels Teamarbeit erreicht werden kann.

Stetige, innovative Veränderungen der Angebotspalette erfordern oft auch Veränderungen der Strukturen. Diese werden oft rücksichtslos und gegen den Willen der Unternehmensmitglieder top-down angeordnet und durchgesetzt. Mitglieder, die sich als starke Leistungsträger sehen und positioniert haben, sehen hierin die Chance, ihre Machtbereiche zu erweitern und aufzusteigen. Andere, die diese Veränderungen nicht zu nutzen wissen oder denen es an nötigem Einfluss fehlt, stehen Veränderungen misstrauisch gegenüber und sehen dadurch ihre Arbeitsbereiche, wenn nicht gar Arbeitsplätze gefährdet. Dennoch bleibt ihnen keine andere Wahl, als die Veränderung mitzutragen, aus Angst, die eigene Stellung zu verlieren. Darum versuchen sie, über eine Steigerung der Leistung die eigene Stellung im Unternehmen dennoch zu bewahren.

Darst. 10.3: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines innovativ-ausbeuterischen Unternehmens

Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele <i>verantwortungsbewusst</i>	kurzfristige Ziele <i>opportunistisch</i> <i>Überleben sichern</i>	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie <i>Leistungsführerschaft</i> <i>Kostenführerschaft</i>		keine klare Strategie <i>durchwurschteln</i>
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten <i>flexibel</i> <i>starr</i>		keine klaren Verantwortlichkeiten <i>unorganisiert</i>
Unternehmenskultur:			
▪ Anspruchsgruppenorientierung	<i>verantwortungsbewusst</i>	<i>opportunistisch</i>	<i>desorientiert</i>
▪ Innovationsfreudigkeit	<i>veränderungsbereit</i>		<i>änderungsfeindlich</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

10.3.2 Situationsanalyse

Ein innovativ-ausbeuterisches Unternehmen ist auf den Absatzmärkten aufgrund der Nischenprogramme einem eher geringen Kostendruck ausgesetzt. Da es jedoch von seinen Managern und Mitarbeitern sehr hohe Leistungen abverlangt und diese in der Regel einem starken Druck aussetzt, gleichzeitig das bestehende Misstrauen und der Konkurrenzkampf oft zu schlechter Stimmung führt, die die Freude an der Arbeit dämpft, muss das Unternehmen entsprechend monetäre Anreize setzen und hohe Löhne bezahlen. Gegenüber externen Anspruchsgruppen tut es sich aufgrund des bestehenden Misstrauens mit Kooperationen entsprechend schwierig, so dass strategische Partnerschaften nicht genutzt werden können oder zumindest teilweise kostenintensive Kontrollinstrumente erfordern. Damit stehen innovativ-ausbeuterische Unternehmen meist unter *mittlerem Kostendruck*.

Kosteneinsparungen durch ein ESSM werden in innovativ-ausbeuterischen Unternehmen vor allem dann genutzt, wenn sie kurzfristig wirken und damit die Unternehmensgewinne direkt erhöhen. Wenn längerfristige Kosteneinsparpotenziale im persönlichen Interesse der Unternehmensverantwortlichen liegen, z.B. weil dadurch die eigene Machtposition gefestigt werden kann, werden diese top-down, wenn nötig auch gegen den Willen der Mitarbeiter, angeordnet. Hier besteht allerdings die Gefahr, dass diese dennoch Widerstand üben und die Anordnungen boykottieren. Wenn zudem ein persönliches Engagement der Mitarbeiter nötig wäre, damit die Kosteneinsparpotenziale realisiert werden könnten, bleiben die Maßnahmen oft auf der Strecke.

Das innovativ-ausbeuterische Unternehmen ist teilweise in der Lage, eigene Verbesserungsvorschläge für Kosteneinsparungen durch ein ESSM zu generieren, sofern einzelne Manager und Mitarbeiter dafür direkt über Prämien monetär belohnt werden oder sich damit profilieren und so ihre Machtstellung festigen können. Die entsprechenden Anreizsysteme und kontinuierlichen Verbesserungsprozesse, die hierfür nötig sind, sind in solchen Unternehmen strukturell implementiert und zeigen auf diese Weise ihre Wirksamkeit. Diese stoßen

jedoch dort an ihre Grenzen, wo Kosteneinsparpotenziale zwar für das Unternehmen insgesamt wichtig wären, den Akteuren selber jedoch keinen eigenen Vorteil bringen.

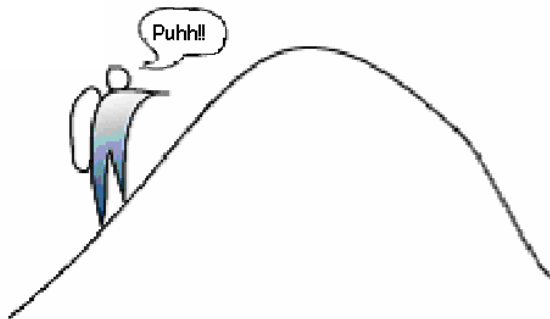
Insgesamt ist das innovativ-ausbeuterische Unternehmen in der Lage, kurzfristige Kosteneinsparpotenziale durch ein ESSM direkt aufzugreifen und umzusetzen und sogar eigeninitiativ selber entsprechende Verbesserungspotenziale zu entdecken und zu nutzen. Dies gilt für längerfristige Einsparpotenziale hingegen nur teilweise. Dem mittleren Kostendruck, dem es gegenüber steht, wird das Unternehmen damit zumindest kurz- bis mittelfristig gerecht.

Langfristig ist seine Existenz jedoch gefährdet: Innovativ-ausbeuterische Unternehmen versäumen es in ihrer ausbeuterischen Haltung, in Erfolgspotenziale zu investieren. Dies gilt für technische Investitionen, ebenso wie für Investitionen in Partnerschaften oder in das eigene Humankapital: Dadurch dass diese Unternehmen auch nicht in vertrauensvolle Vertragsbeziehungen zu investieren und zu deren Gunsten zu einem kurzfristigen Gewinnverzicht bereit sind, scheitern manche angeordneten Verbesserungsmaßnahmen am Widerstand der Mitarbeiter. Zudem werden deren Wissen und Kreativität, die aufgrund der größeren Nähe zu den Produktionsprozessen besonders wertvoll ist, nicht gefördert und damit nicht genutzt.

Darüber hinaus bestehen weitere Gefährdungen der langfristigen Unternehmensexistenz, die jedoch nicht direkt mit der erfolgreichen Nutzung eines ESSM zusammenhängen: Das Unternehmen droht langfristig die gesellschaftliche Legitimation zu verlieren, da es immer wieder durch zweifelhafte, illegitime Geschäftspraktiken in die Schlagzeilen gerät. Manager werden in ihrer Haltung, kurzfristig den Unternehmenswert zu maximieren, versucht sein, die Überkapazitäten, die für eine Leistungsführerschaft nötig sind, abzubauen. Damit nehmen sie dem Unternehmen die strukturelle Flexibilität, auch in Zukunft den Kundenanforderungen noch genügen zu können. Schließlich führt das ständige Misstrauen im Unternehmen dazu, dass Teamarbeit oftmals problematisch ist und an einem unfairen zwischenmenschlichen Miteinander scheitert.

10.4 Stagnierendes Unternehmen

10.4.1 Charakteristika



Ein *stagnierendes Unternehmen* verfolgt ebenfalls eine opportunistische, d.h. einseitig am Unternehmenswert ausgerichtete Unternehmenspolitik, was sich auch in einer opportunistischen Unternehmenskultur widerspiegelt. Auf den Absatzmärkten strebt es die Kostenführerschaft an und verfügt über weitgehend starre Unternehmensstrukturen und eine entsprechend änderungsfeindlich eingestellte Unternehmenskultur.

Ein stagnierendes Unternehmen richtet sich einzig am kurzfristigen Gewinnziel aus, so dass andere langfristige Ziele, die Potenziale für einen zukünftigen finanziellen Erfolg generieren würden, außen vor bleiben. Sie werden nur dann erfüllt, wenn gesetzliche Rahmenbedingungen das Unternehmen dazu zwingen

Gleichzeitig verfolgt das Unternehmen die Strategie der Kostenführerschaft und bietet dementsprechend ein standardisiertes Massenprogramm an. Die darin enthaltenen Leistungen hat es von innovativen Pionierunternehmen imitiert. Die eigene Wettbewerbsposition versucht das Unternehmen durch kurzfristige Rationalisierungen und Effizienzverbesserungen zu erhalten. Dabei werden das Unternehmen, ebenso wie die Mitarbeiter und Manager auf die Dauer systematisch ausgebeutet.

Unter den Mitarbeitern und Managern besteht eine geringe Solidarität, Loyalität und damit auch Motivation. Jeder versucht, seine eigenen Interessen zu verfolgen, die Zusammenarbeit ist von Misstrauen geprägt. Eine Identifikation mit den Unternehmenszielen und ein Engagement dafür sind kaum vorhanden, da Mitglieder weder über zwischenmenschliche, intrinsische Motivationsfaktoren, noch durch extrinsische Anreize wie Prämiensysteme oder Aufstiegschancen belohnt werden. Daher versuchen Manager und Mitarbeiter, eigene

Machtbereiche zu etablieren, z.B. durch den Aufbau von Informationsasymmetrie oder durch interpersonelle Machenschaften, um die eigene Existenz bzw. Position im Unternehmen zu sichern und sich unentbehrlich zu machen.

Die Strukturen sind stark hierarchisch geprägt, Entscheidungen erfordern lange Wege und sind in ihrer Ausrichtung eher defensiv auf Sicherheit ausgerichtet. Die Aufgaben sind stark geregelt und formalisiert, durch eine hohe Regelungsdichte wird zu gewährleisten versucht, dass sie korrekt erledigt werden. Die Strukturen sind entsprechend starr, was einerseits durch die strategische Ausrichtung der Kostenführerschaft bedingt ist, andererseits aber auch am kulturell bedingten Misstrauen untereinander liegt. Außerordentliche Leistungen und ein Engagement werden nicht nur durch die Strukturen nicht weiter gefördert, sondern sind darüber hinaus sogar gänzlich unerwünscht: Sie drohen, die etablierten Machtbereiche zu gefährden und einen internen Leistungswettbewerb in Gang zu bringen, der den vermeintlichen Frieden stört. Probleme und Konflikte werden weitgehend ignoriert. Falls sie dennoch zutage treten, führen sie eher zu Machtkämpfen, im Rahmen derer die eigenen Pfründe verteidigt werden, als zu inhaltlich-konstruktiven Auseinandersetzungen. Damit ist die Kultur regelrecht änderungs- und innovationsfeindlich eingestellt – eine weitgehende Stagnation bzw. Lähmung ist die Folge.

Das stagnierende Unternehmen geht darüber hinaus kaum externe Kooperationen ein, da es diesen gegenüber misstrauisch eingestellt ist. Gleichzeitig stellt es für andere Unternehmen oder sonstige gesellschaftliche Organisationen kein besonders attraktiver Kooperationspartner dar, weil es weder eine Reputation dafür genießt, besonders zuverlässig und vertrauenswürdig zu agieren, noch über besondere Leistungen verfügt, wodurch es als Partner für Andere interessant wäre.

So ist das Unternehmen weitgehend auf sich gestellt und ohnehin mit seiner Aufmerksamkeit stark nach innen gerichtet – allerdings weniger auf die Unternehmensspitze oder die oberen Unternehmensziele; denn die Manager und Mitarbeiter beschäftigen sich tendenziell mit sich selbst und den eigenen Einflussbereichen. Es besteht eine besonders starke Neigung zum „muddling through“ und am Festhalten von alten, eingefahrenen Verhaltensweisen.

Darst. 10.4: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines stagnierenden Unternehmens

Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele <i>verantwortungs- bewusst</i>	kurzfristige Ziele <i>opportunistisch</i> <i>Überleben sichern</i>	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie <i>Leistungs- führerschaft</i> <i>Kosten- führerschaft</i>		keine klare Strategie <i>durchwurschteln</i>
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten <i>flexibel</i> <i>starr</i>		keine klaren Verantwortlichkeiten <i>unorganisiert</i>
Unternehmenskultur:			
▪ Anspruchsgruppen-orientierung	<i>verantwortungs- bewusst</i>	<i>opportunistisch</i>	<i>desorientiert</i>
▪ Innovationsfreudigkeit	<i>veränderungsbereit</i>	<i>änderungsfeindlich</i>	

Quelle: Eigene Darstellung.

10.4.2 Situationsanalyse

Ein stagnierendes Unternehmen versucht, sich am Markt über günstige Produktpreise zu behaupten. Gleichzeitig ist es nicht in der Lage, strategische Partnerschaften und damit einhergehende Effizienzvorteile zu nutzen. Manager und Mitarbeiter sind tendenziell demotiviert. Leistungsträger wandern damit oftmals ab oder können nur über finanzielle Anreize im Unternehmen gehalten werden. Damit steht das Unternehmen unter einem sehr hohen Kostendruck. Gleichzeitig bergen die weitgehend ineffizienten und teilweise auch

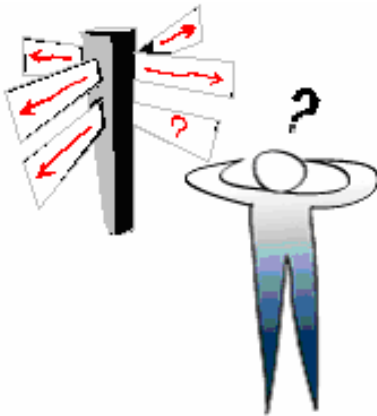
ineffektiven Produktions- und Organisationsstrukturen weitreichende Einsparpotenziale, die oft schon mit einem geringen finanziellen, personellen und zeitlichen Aufwand genutzt werden könnten.

Ein stagnierendes Unternehmen ist jedoch kaum in der Lage, seine vorhandenen Kosteneinsparpotenziale umzusetzen. Es werden allenfalls kurzfristige Kosteneinsparmöglichkeiten umgesetzt, die das Ergebnis der Verantwortlichen direkt und sofort verbessern. Mittel- bis langfristige Einsparpotenziale scheitern an vielfältigen Hemmnissen: Es fehlt an Engagement, Leistungsdruck, Ehrgeiz und eine Identifikation mit den Unternehmenszielen, gleichzeitig herrschen Widerstand und Misstrauen gegenüber Veränderungen; und die informellen Strukturen erscheinen undurchsichtig, undurchdringlich und unveränderlich. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist nicht vorhanden, ebenso wenig wie eine Lern- und Veränderungsbereitschaft. Damit bestehen auch weder die strukturellen noch die kulturellen Voraussetzungen dafür, dass das Unternehmen eigene Verbesserungsvorschläge generieren würde.

Die Existenz eines solchen stagnierenden Unternehmens ist mittelfristig gefährdet. Auch wenn es aktuell noch liquide ist, fehlen nicht nur Investitionen in langfristige Erfolgspotenziale, sondern bereits die direkten Voraussetzungen dafür, am Markt weiterhin erfolgreich zu agieren. Die Kostenführerschaft selber und damit die Liquidität von morgen sind so unmittelbar gefährdet.

10.5 Kopfloses Unternehmen

10.5.1 Charakteristika



Das *kopflose Unternehmen* – als letzter Unternehmenstyp in dieser hier vorgestellten Typisierung – verfolgt nur noch das eine Unternehmensziel: kurzfristig zu überleben. Das Unternehmen verfügt weder über klare Strategien noch über klare Strukturen. Die Menschen im Unternehmen agieren weitgehend desorientiert und sind Änderungen gegenüber feindlich eingestellt (s. Darstellung 11.5).

Das tägliche Agieren des Unternehmens gleicht einem Kampf, der sich ausschließlich solchen Aufgaben widmet, die der Erledigung des Tagesgeschäfts, der Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen oder der Anforderungen der Banken dienen, die in dieser Phase eines Unternehmens, in der es ausschließlich um das kurzfristige Überleben geht, oft direkt in das Unternehmensgeschehen eingreifen.

Das Unternehmen verfolgt keine klaren Produktstrategien. Oft hat sich das Produktangebot mit der Zeit historisch entwickelt und gleicht einem „Gemischtwarenhandel“. Gleichzeitig hat es das Unternehmen versäumt, Kernkompetenzen aufzubauen, durch die es sich eine klare Wettbewerbsposition aufbauen könnte. Ein langfristiges Denken und Handeln fehlt weitestgehend. Da die Unternehmensmitglieder keine konkreten Ziele und Strategien vor Augen haben, sind sie desorientiert.

Die Strukturen und Prozesse eines kopflosen Unternehmens sind weitgehend historisch gewachsen und haben sich über die Jahre eingespielt, ohne weiter hinterfragt worden zu sein, erscheinen aber bei einer aktuellen Analyse als äußerst chaotisch. Oftmals fehlt eine klare Verantwortung für verschiedene Aufgaben, wie z.B. technische Verbesserungen oder Material- und Energiekosteneinsparungen. Damit sind die Strukturen nicht nur ineffizient, sondern in aller Regel auch ineffektiv. Für Misserfolge und Fehler fühlt sich niemand zuständig, und dementsprechend kann auch niemand für sie verantwortlich gemacht werden. Entsprechend diffus gestaltet sich die Führung: Einerseits sind die Strukturen stark hierarchisch, von Misstrauen geprägt und lassen wenig eigenen Gestaltungsspielraum, andererseits werden jedoch keine klaren und eindeutigen Anweisungen von oben erteilt, da den Managern die eindeutigen Befugnisse und oft sogar der Überblick fehlen.

Dies ist eine wesentliche Ursache für den Stress, dem die Manager und Mitarbeiter ausgesetzt sind: Die Erledigung der tagtäglichen Aufgaben erfordert viel Arbeit und Mühe und gleicht einem blinden Aktivismus, einem Kampf gegen Windmühlen. Damit bleibt keine Zeit, über mittel- und langfristige Ziele oder eine Verbesserung struktureller Abläufe nachzudenken. Dieser Aktivismus und der Stress haben aber auch einen kulturellen Hintergrund: Sobald Zeit zum Nachdenken und Reflektieren vorhanden wäre, würden die aktuellen, gravierenden Probleme des Unternehmens deutlich werden und die Mitglieder müssten sich mit ihnen auseinandersetzen. Dies wird zu vermeiden gesucht, auch indem die Konflikte und Probleme weitgehend ignoriert werden und an den Bewährten Abläufen und Produkten fast schon verzweifelt festgehalten wird.

Daher rührt auch die Änderungsfeindlichkeit der Mitglieder: Oftmals hält sich nach wie vor der Mythos, die Strukturen hätten sich bewährt und würden weiterhin funktionieren. Und selbst wenn die aktuelle Misere den Mitgliedern bewusst würde: Ohne eine klare Vision vor Augen, wie die Situation verbessert werden könnte, dominiert die Angst, dass alles nur noch schlimmer kommen wird. Die Aufmerksamkeit der Mitglieder ist darum strikt nach innen gerichtet und dreht sich, bildlich gesprochen, im Kreise um die eigenen, augenscheinlich kaum zu bewältigenden Arbeitsschritte des Tagesgeschäfts.

Darst. 10.5: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse eines kopflosen Unternehmens

Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele <i>verantwortungs- bewusst</i>	kurzfristige Ziele <i>opportunistisch</i>	<i>Überleben sichern</i>
Unternehmensstrategie:	klare Strategie <i>Leistungs- führerschaft</i> <i>Kosten- führerschaft</i>		keine klare Strategie <i>durchwurschteln</i>
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten <i>flexibel</i> <i>starr</i>		keine klaren Verantwortlichkeiten <i>unorganisiert</i>
Unternehmenskultur:			
▪ Anspruchsgruppen-orientierung	<i>verantwortungs- bewusst</i>	<i>opportunistisch</i>	<i>desorientiert</i>
▪ Innovationsfreudigkeit	<i>veränderungsbereit</i>		<i>änderungsfeindlich</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

10.5.2 Situationsanalyse

Ein *kopfloses Unternehmen* kämpft tagtäglich um die Erhaltung der eigenen Existenz, die durch aktuelle Liquiditätsengpässe akut gefährdet ist. Das Unternehmen erzielt keinen Erfolg mehr und schreibt „rote Zahlen“. Die finanziellen Mittel für Investitionen in Erfolgspotenziale sind nicht vorhanden, oft wird sogar desinvestiert, um akute Finanzengpässe kurzfristig zu überwinden.

Damit wären für dieses Unternehmen kurzfristige Kosteneinsparungen durch ein ESSM *existenziell wichtig*, für die langfristigen Kosteneinsparpotenziale fehlen in der Regel die finanziellen Mittel. Da die Abläufe weitgehend ineffizient und effektiv und die Produktionsfaktoren oft überaltet und ebenfalls ineffizient sind, sind in einem kopflosen Unternehmen viele auch einfach zu nutzende Kosteneinsparpotenziale vorhanden.

Tragischerweise werden gerade in diesen Unternehmen, in denen Kosteneinsparungen vorhanden und ihre Nutzung existenziell ist, um bspw. Arbeitsplätze und getätigte Investitionen zu retten, selbst kurzfristige Kosteneinsparpotenziale nicht genutzt. Es gibt laufend vermeintlich Wichtigeres und Drängenderes zu tun und niemanden, der sich wirklich dafür zuständig fühlt und die entsprechenden Befugnisse besitzt, über diese Maßnahmen zu entscheiden.

11 Entwicklungspotenziale der Unternehmenstypen

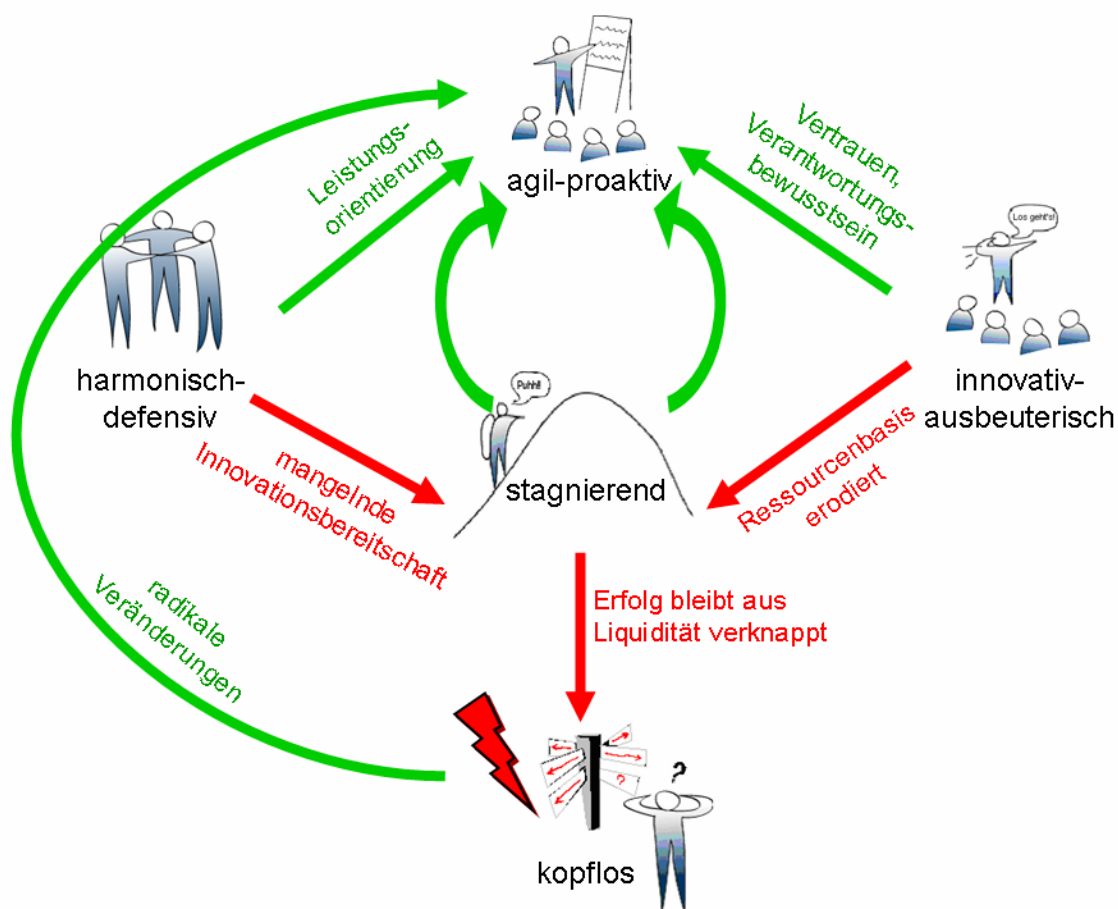
Welche Konsequenzen hat es nun, wenn ein Unternehmen die in den fünf Unternehmenstypen geschilderten Merkmalsausprägungen vorweist? Wie wird sich das Unternehmen entwickeln, wenn an seiner Situation nicht aktiv etwas verbessert wird? Wie kann diese Entwicklung aufgehalten werden und in welche Richtung sollten Verbesserungen erfolgen? Das folgende Kapitel wird sich diesen Fragen widmen, bevor dann in Kapitel 13 ein Werkzeugkasten für diese Verbesserungen zur Verfügung gestellt wird, der für jeden Unternehmenstyp neben einzelnen Gestaltungsempfehlungen vor allem Vorschläge für hilfreiche Methoden und Instrumente enthält.

11.1 Problemerkfassung

Die beschriebenen fünf Unternehmenstypen, wie sie im EFAS-Projekt identifiziert und im vorherigen Kapitel beschrieben wurden, stehen in engem Zusammenhang miteinander (s. Darstellung 12.1). Dabei ist die Situation des *agil-proaktiven Unternehmens* die erstrebenswerte Unternehmenssituation, in der das Unternehmen gesund und wettbewerbsfähig ist und die eigene Existenz (zumindest vorerst) langfristig gesichert ist. Die Gegenposition in dieser Typologie nimmt das *kopflöse Unternehmen* ein, das massiv um sein kurzfristiges Überleben kämpft.

Die Unternehmenstypen *harmonisch-defensiv*, *innovativ-ausbeuterisch* und *stagnierend* befinden sich zwischen diesen beiden Extrempositionen und bewegen sich, bewusst oder unbewusst, auf die ein oder andere Position zu. Die Situationen dieser Unternehmenstypen sind noch nicht akut existenzgefährdend. Leiten diese Unternehmen jedoch keine Maßnahmen zur Behebung ihrer Defizite ein, degenerieren sie mehr und mehr, wie in der unteren Darstellung 12.1. durch die roten Pfeile angedeutet ist. Wenn das *kopflöse Unternehmen* hingegen keine Maßnahmen einleitet, wird es morgen schon nicht mehr existieren.

Darst. 11.1: Entwicklungspotenziale der Unternehmenstypen



Quelle: Eigene Darstellung.

Das *harmonisch-defensive Unternehmen* krankt vor allem an der *mangelnden Innovationsbereitschaft*. Dies führt dazu, dass langfristige Verbesserungspotenziale oftmals nicht erkannt werden, und wenn doch, scheitern sie u.U. an der Umsetzung. Dabei erweisen sich insbesondere der fehlende Ehrgeiz und Leistungsdruck, der Mangel an Veränderungs- und Lernbereitschaft im Hinblick auf weitreichende Veränderungen, das starke Harmoniebedürfnis sowie die starren Strukturen als Hemmnisse. Auch wenn dies aktuell noch keine spürbaren Auswirkungen zeigt, ist die Existenz des Unternehmens dennoch langfristig gefährdet, da das Unternehmen die Möglichkeiten für den Aufbau von Erfolgspotenzialen oftmals weder erkennt noch nutzt und damit mit der Zeit von den Wettbewerbern überholt werden und seine Kostenführerschaft verlieren wird. Dadurch wird es sich zu einem stagnierenden Unternehmen entwickelt.

Das *innovativ-ausbeuterische Unternehmen* befindet sich in einer ähnlichen Situation, jedoch aus anderen Gründen. Das grundlegende Problem, das hier besteht, ist das ausbeuterische Verhalten des Unternehmens. Es dominiert das kurzfristige Ziel der Unternehmenswertmaximierung, so dass Investitionen in Erfolgspotenziale weitgehend unterbleiben. Die opportunistische Haltung hat zudem ein mangelndes Vertrauen von Seiten externer Anspruchsgruppen sowie der Mitarbeiter und Manager zur Folge. Diese ziehen sich auf ihre eigenen, egoistischen Interessen zurück und geben im Sinne einer „inneren Kündigung“ eine Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen auf, sofern diese nicht direkt ihren eigenen persönlichen Interessen entsprechen. Daraus resultiert ein Widerstand vor allem von Seiten der Mitarbeiter und z.T. auch des Managements gegen jegliche Veränderungen. Zudem sinken die Teamerträge im Unternehmen, und dieses muss relativ viel finanzielle Mittel und Zeit für Kontrollmaßnahmen aufwenden. Des Weiteren bleibt das wertvolle Wissen der Mitarbeiter für mögliche Verbesserungen ungenutzt.

Bei einem solchen innovativ-ausbeuterischen Unternehmen werden die *Unternehmensressourcen* – bspw. das Humankapital und technische Ressourcen – die fortwährend ausgebeutet werden, ohne dass ich ihre Erhaltung oder ihren Aufbau investiert würde, *erodieren*. Bspw. werden sich Leistungsträger des Unternehmens nicht voll für das Unternehmen einsetzen oder sich sogar neu orientieren und dem Unternehmen verloren gehen. Auf diese Weise ist langfristig die Existenz des Unternehmens gefährdet. Das Unternehmen wird mit der Zeit seine Fähigkeiten verlieren, die Leistungsführerschaft am Markt zu halten, und es wird zu einem stagnierenden Unternehmen degenerieren.

Bei einem *stagnierenden Unternehmen* ist bereits eine mittelfristige Existenzgefährdung erkennbar. Verbesserungspotenziale bleiben meist ungenutzt, vor allem, wenn hierfür Investitionen erforderlich sind. Oft scheitert sogar die Umsetzung kurzfristiger Potenziale an mangelndem Engagement und Leistungsdruck. Es bestehen weitreichende Machtbereiche im Unternehmen, aufgrund derer die Strukturen mit ihren Prozessen und Verantwortungsbereichen weitgehend undurchsichtig geworden sind und die formale Struktur von der tatsächlichen, informalen und relativ intransparenten Struktur weitgehend abweicht. Veränderungen werden als Bedrohung der eigenen Vormachtsstellung interpretiert und darum abgeblockt.

Das Unternehmen konzentriert sich einzig auf die Erzielung kurzfristiger Gewinne und beutet das Unternehmen weiter aus. Auch die Wettbewerbsstellung am Markt ist akut gefährdet, da das Unternehmen den Blick für Marktveränderungen und die Fähigkeit, darauf zu reagieren, verloren hat. Das Unternehmen droht, „rote Zahlen“ zu schreiben und auf diese Weise mittelfristig in die Illiquidität abzurutschen.

In der Situation der akuten Existenzbedrohung werden die Zustände in Unternehmen zunehmend chaotisch und *kopflös*. Es besteht kaum noch finanzieller Spielraum für strategische und taktische Unternehmensplanungen, und der Blick für die Zukunft und für Verbesserungen ist aufgrund von Zeitmangel, fehlenden konkreten Zuständigkeiten und Zukunftsangst völlig abhanden gekommen. Das Handeln der Unternehmensleitung beschränkt sich auf kurzfristige Schadensbegrenzung, teilweise werden die Probleme ignoriert und mangels Visionen verzweifelt an althergebrachten Verhaltensweisen festgehalten. Durch diese ziellose Unternehmensführung werden auch die Mitarbeiter verunsichert und verlieren ihre Motivation, was zu einer weiteren Verschärfung der Situation führt. Dadurch droht das Unternehmen in relativ kurzer Zeit bereits seine Existenz zu verlieren.

11.2 Notwendige Veränderungen

Um die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Degenerierungen der meisten Unternehmenstypen aufzuhalten, die kurz- bis langfristig zu einer Unternehmensauflösung führen werden, ist es für diese Unternehmen notwendig, spezifische, auf die jeweilige Problematik zugeschnittene Verbesserungen durchzuführen. In welche Richtungen diese Verbesserungen jeweils abzielen sollten, ist in obiger Darstellung 12.1 durch die grünen Pfeile verdeutlicht und wird im Folgenden genauer beschrieben. Auf diese notwendigen Verbesserungen wird schließlich der Werkzeugkasten des 13. Kapitels abgestimmt werden.

11.2.1 Herausforderungen agil-proaktiver Unternehmen

Ein *agil-proaktives Unternehmen* muss als gesundes Unternehmen vorerst keine weiteren Verbesserungen vornehmen, denn es sind im Unternehmen alle Voraussetzungen vorhanden, dass Kosteneinsparpotenziale, ob langfristige oder kurzfristige, soweit für das Unternehmen sinnvoll, direkt genutzt werden.

11.2.2 Herausforderungen defensiv-harmonischer Unternehmen

Ein *defensiv-harmonisches Unternehmen* hingegen ist gefordert, eine *Leistungsorientierung* zu etablieren. Dazu muss es seinen Managern und Mitarbeitern gegenüber einen Erfolgsdruck aufbauen, z.B. durch konkrete und verpflichtende Zielvorgaben und entsprechende Leistungsanreize bzw. Sanktionen, damit diese Ziele auch tatsächlich realisiert werden. Es ist wichtig, die Eigeninitiative, den Ehrgeiz und die Motivation der Mitglieder zu stärken sowie ein Kostenbewusstsein und eine Identifikation mit dem Unternehmenserfolg zu schaffen.

Dazu ist es notwendig, das weitreichende Harmoniebedürfnis zu überwinden und eine zwar vertrauensvolle, aber dennoch offene und konstruktive Diskussionskultur zu etablieren. Hierzu sind der Blick und das Bewusstsein für unbequeme Wahrheiten und Probleme zu öffnen und Plattformen bzw. Foren zu errichten, wo diese kommuniziert werden können. Ein interner Wettbewerb und kontinuierlicher Verbesserungsprozess sollte von den Managern und Mitarbeitern nicht als störend, sondern als motivationsfördernd wahrgenommen werden und als eine unabdingbare Fähigkeit, die das Unternehmen benötigt, um zu überleben – wovon letztlich wiederum jedes Unternehmensmitglied selbst wieder profitiert. Dazu müssen viele eingeschliffenen Gewohnheiten und die bestehende Lethargie und Bequemlichkeit aufgebrochen und die Scheu vor Veränderungen genommen werden.

Diese strukturellen und kulturellen Veränderungen sind wichtig, damit ein defensiv-harmonisches Unternehmen ein effektives ESSM betreiben kann. Seine Stärke – die verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik und die vertrauensvolle Unternehmenskultur – bieten hierfür gute Voraussetzungen. Denn aufgrund dessen ist die Bereitschaft, sich für den Arbeitgeber einzusetzen, zu engagieren und Veränderungen mitzutragen, grundsätzlich vorhanden. Eine Angst vor diesen Veränderungen wird auch kaum vorhanden sein, sofern die Manager und Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass die verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik weiterhin das erklärte Ziel des Unternehmers bzw. der Unternehmensleitung bleibt.

Zusätzlich wären für das Unternehmen im Hinblick auf die eigene langfristige Überlebensfähigkeit auch strategische Änderungen wünschenswert, ohne dass dies jedoch für ein effektives ESSM eine zwingende Voraussetzung wäre. Das Unternehmen sollte seine strategische Wettbewerbsstellung festigen, indem neben der bereits vorhandenen strikten Kostenorientierung auch der Leistungsaspekt und die wettbewerblichen Trends stärker fokussiert werden. Denn schließlich können die Preise von Produkten und Dienstleistungen noch so günstig sein – wenn sie für den Kunden zentrale Produkteigenschaften nicht enthalten, weil das Unternehmen Innovationen und Nachfragetrends nicht nachvollzogen hat, werden die Produkte nicht mehr absetzbar sein. Selbst für einen preisbewussten Kunden zählt immer auch der Nutzen, den das Produkt stiften soll, mithin das Preis-/Leistungs-Verhältnis. Wenn das defensiv-harmonische Unternehmen die oben geschilderten strukturellen und kulturellen Veränderungen vorgenommen hat, ist eine gute Ausgangsbasis für diese hier zusätzlich empfohlenen strategischen Veränderungen bereits gelegt.

11.2.3 Herausforderungen innovativ-ausbeuterischer Unternehmen

Das *innovativ-ausbeuterische Unternehmen* orientiert sich am kurzfristigen Ziel der Unternehmenswertmaximierung und versäumt es daher, langfristige Kosteneinsparpotenziale zu nutzen, die dazu beitragen würden, seine langfristige Existenz zu sichern. Bei kurz- bis mittelfristigen Verbesserungsvorschlägen hingegen, die durch ein ESSM generiert werden und sich kurz- bis mittelfristig bezahlt machen, ist es weitgehend in der Lage, diese aufzugreifen. Denn vor allem das obere Management agiert sehr leistungsorientiert und gibt diesen Erfolgsdruck an die unteren Ebenen weiter. Allerdings scheitern manche dieser top-down angeordneten Maßnahmen an der Umsetzung durch die Mitarbeiter und den unteren Managementebenen. Hier erweist sich eine weitere zentrale Schwäche des innovativ-ausbeuterischen Unternehmens als Hemmnis: das fehlende Vertrauen und die mangelnde Identifikation der Manager und Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Diese wehren sich gegen Veränderungen, von denen sie befürchten, dass sie zu ihrem persönlichen Nachteil gereichen könnten. Aufgrund der opportunistischen Unternehmenspolitik und der durch Misstrauen geprägten Unternehmenskultur werden diese Befürchtungen grundsätzlich relativ groß sein, so dass Vorgaben, die top-down gemacht werden, Gefahr laufen, abgeblockt bzw. unterlaufen zu werden.

Auch weitreichende Kontrollmaßnahmen können dieses Manko nicht vollständig beheben. Zudem wird das wertvolle Kreativitäts- und Innovationspotenzial dieser Manager und Mitarbeiter, die „innerlich gekündigt“ haben, nicht genutzt.

Daher ist es für ein innovativ-ausbeuterisches Unternehmen wichtig, positive Anreize gegenüber den unteren Managementebenen und den Mitarbeitern zu setzen und ihr Engagement für die Unternehmensziele zu wecken. Es ist wichtig, diese in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, den Kampf Aller gegen Alle abzubauen und einen fairen, offenen und kooperativen Umgang zu etablieren. Auf diese Weise können Vertrauen mit der Zeit wachsen, konstruktive Kritik geäußert und Kontrollmechanismen nach und nach abgebaut werden. Auf diese Weise wird es möglich, Freiräume zu vergrößern und Verantwortung zu delegieren. Mit Hilfe des aufgebauten Vertrauens, gepaart mit finanziellen und intrinsischen Anreizen, werden die Fähigkeiten der Manager und Mitarbeiter zugunsten der Unternehmensziele nutzbar gemacht.

Diese Veränderungen zu erreichen, ist sicherlich eine große Herausforderung, da zerstörtes Vertrauen erst nach und nach durch vertrauensbildende Maßnahmen wieder hergestellt werden kann. Zudem werden diese geschilderten Veränderungen in der Regel etablierte Machtbereiche, Eitelkeiten und persönliche Interessen verletzen. Diese Widerstände aufzubrechen, ist sicherlich keine einfache Aufgabe.

Wenn es gelingt, eine Identifikation mit dem Arbeitgeber herzustellen, werden auch das Interesse der Entscheidungsträger an dessen langfristigem Fortbestand und eine Verpflichtung gegenüber den unternehmerischen Anspruchsgruppen wachsen können. Dadurch wird es auch eher möglich, einen langfristigen Entscheidungshorizont im Unternehmen zu etablieren, der es erlaubt, dass auch langfristige Kosteneinsparpotenziale genutzt werden und auf diese Weise in die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens investiert wird.

Darüber hinaus wäre es für den langfristigen Bestand des innovativ-ausbeuterischen Unternehmens wünschenswert, wenn die opportunistische Unternehmenspolitik zugunsten einer größeren Verantwortung gegenüber seinen Anspruchsgruppen bzw. der Gesellschaft zumindest teilweise zugunsten eines größeren Verantwortungsbewusstseins zurückgenommen würde. Denn das opportunistisch handelnde Unternehmen läuft Gefahr, mit der Zeit seine gesellschaftliche Legitimität zu verlieren, was letztlich die eigene Existenz bedrohen kann. Dies ist zwar keine notwendige Voraussetzung für ein effektives ESSM, aber dennoch im Interesse des Unternehmens betriebswirtschaftlich sinnvoll.

11.2.4 Herausforderungen stagnierender Unternehmen

Für ein *stagnierendes Unternehmen* geht es zwar noch nicht ums nackte Überleben, allerdings ist das Überleben des Unternehmens bereits mittelfristig gefährdet und die Wettbewerbsposition akut in Gefahr. Das Unternehmen beginnt bereits, „rote Zahlen“ zu schreiben. Daher sind Verbesserungsmaßnahmen hier dringend nötig und der Weg zu einer langfristig stabilen Situation und Wettbewerbsposition recht weit. Denn letztlich bündelt das stagnierende Unternehmen sämtliche Schwächen der beiden vorher genannten Unternehmenstypen: eine mangelnde Innovationsorientierung und Veränderungsbereitschaft sowie eine ausbeuterische, opportunistische Haltung und ein Umgang voller Misstrauen. Damit werden nicht nur langfristige, sondern oft auch kurzfristige Verbesserungspotenziale im Unternehmen nicht realisiert.

Aus diesem Grund muss das stagnierende Unternehmen letztlich auch sämtlichen Herausforderungen begegnen, denen sich harmonisch-defensive und innovativ-ausbeuterische Unternehmen stellen müssen. In diesem Sinne müssen gewachsene Machtstrukturen und Standesdünkel aufgebrochen werden, aufgrund derer bestehende Strukturen und Abläufe intransparent werden und Entscheidungen zugunsten bestimmter Interessensgruppen und nicht mehr zugunsten der Unternehmensziele gefällt werden. Dazu sind oft weitreichende strukturelle Änderungen nötig, und es könnte empfehlenswert sein, externe Berater hinzuzuziehen, die von unternehmensinternen Partikularinteressen weitgehend unabhängig sind und unangenehme Wahrheiten aufdecken und aussprechen können.

Dringend nötig sind eine größere Leistungstransparenz und das Setzen von Leistungsanreizen auf Mitarbeiter- und Managementebene. Die bestehende Lethargie und eingefahrene Gewohnheiten müssen durchgebrochen und ein möglichst positiver Leistungsdruck aufgebaut werden, der Motivation, Ehrgeiz und Engagement schafft. Hierzu gilt es, die persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen weitgehend in Einklang zu bringen, indem klare Verantwortungen z.B. für Kosten, technische und organisatorische Verbesserungen zugewiesen, die entsprechenden Befugnisse erteilt und effektive Ziel- bzw. Erfolgskontrollen durchgeführt werden. Es muss sich letztlich für die Mitglieder extrinsisch und intrinsisch lohnen, sich für das Unternehmen zu engagieren.

Hierfür ist es jedoch nötig, eine zweite wichtige Problematik anzugehen: Das Schaffen von Vertrauen. Dazu muss ein Paradigmenwechsel von einer opportunistischen hin zu einer verantwortungsbewussten

Handlungsorientierung deutlich kommuniziert und konsequent gelebt werden. Nur wenn sich Manager und Mitarbeiter über eine längere Zeit hinweg fair behandelt fühlen, können das starke Misstrauen, die Resignation und die Angst vor Veränderungen nach und nach und meist nur langsam abgebaut werden. Erst dann ist auch die Basis für einen offenen Umgang geschaffen, in dem Konflikte offen angesprochen, konstruktiv diskutiert und als Chancen für Verbesserungen genutzt werden können.

Neben diesen strukturellen und kulturellen Verbesserungen gibt es noch weitere wichtige Maßnahmen, die für die mittel- und langfristige Existenzsicherung des Unternehmens wichtig wären, jedoch für ein erfolgreiches ESSM selber nicht dringend notwendig sind. Diese betreffen die strategische Wettbewerbsposition des Unternehmens, die wieder neu zu etablieren und zu festigen ist. Denn das stagnierende Unternehmen kann im Leistungswettbewerb nicht mithalten – was zwar aufgrund der angestrebten Kostenführerschaft nicht das primäre Ziel ist, aber dennoch dazu führt, dass das Unternehmen mit der Zeit auch den Preiskampf gegen andere günstigere Anbieter verlieren wird. Daher sind Kostensenkungen dringend vonnöten, die jedoch nicht einmalig, sondern kontinuierlich im Unternehmen zu verankert sind.

Aber auch hinsichtlich der qualitativen Produkteigenschaften hat das Unternehmen Nachholbedarf, denn auch im Billigpreissegment wird von Kunden oft ganz selbstverständlich eine hohe Qualität und ein state-of-the-art der Produkteigenschaften erwartet. Daher muss der Blick wieder langfristig auf gesellschaftliche Trends und technologische Entwicklungen hin gerichtet sein, die das Unternehmen nicht unbedingt aktiv voranbringen, denen es aber zumindest zügig folgen können muss. Wie die strukturelle und kulturelle Verankerung der Innovationsorientierung und der kontinuierlichen Kostensenkungen erfolgen kann, welche beide Voraussetzungen dieser empfohlenen strategischen Veränderungen darstellen, wurde bereits oben geschildert.

11.2.5 Herausforderungen kopfloser Unternehmen

Ein *kopfloches Unternehmen* befindet sich in einer äußerst prekären Lage. Seine Existenz ist unmittelbar gefährdet, da permanent der Abrutsch in die Illiquidität droht. Gleichzeitig scheinen im alltäglichen Kampf ums Überleben und dem Erledigen des Tagesgeschäfts weder die Zeit, noch die finanziellen Mittel, noch der Weitblick und der Mut vorhanden zu sein, etwas an dieser Situation zu ändern. Jedes Kostenpotenzial zu nutzen, ob kurz- oder langfristiger Art, wäre für das kopflose Unternehmen existenziell wichtig. Dennoch bleiben diese in aller Regel ungenutzt.

Der einzige Ausweg in einer solchen scheinbar ausweglosen Situation ist, relativ radikalen Änderungen vorzunehmen. Diese müssen von der Unternehmensleitung ausgehen und getragen werden, die Manager und Mitarbeiter, zumindest jene mit leitenden Funktionen, möglichst von Anfang an mit einbinden und u.U. von externen Beratern begleitet werden. Denn externe Berater können einen ganz anderen Weitblick und ein aktuelles Management-Know-how in das Unternehmen einbringen, was in kopflosen KMUs in aller Regel fehlt. Zudem sind externe Berater nicht dem täglichen Überlebenskampf ausgesetzt, sie sind nicht betriebsblind und von der angstgetriebenen Lähmung befallen, denen Menschen in existenzbedrohenden Situationen oftmals erliegen. Insofern sind sie oftmals gut dafür geeignet, einen solchen Prozess, der in seiner notwendigen Radikalität immer auch schmerzhaft ist, mit anleiten.

Besonders wichtig ist, diesen Prozess offen anzugehen, das Schweigen über die schwierige Situation zu durchbrechen, bestehende Abläufe und Gewohnheiten kritisch zu reflektieren und unangenehme Wahrheiten auszusprechen. Gleichzeitig ist von Anfang an ein weitgehend optimistisches, visionäres Bild über die notwendige Entwicklungsrichtung zu vermitteln und die Bedeutung des Engagements jedes Einzelnen zu betonen.

Letztlich ist eine weitreichende Neuordnung der Strukturen nötig, mit der diese nach sachlogischen Gesichtspunkten konsequent auf den Kundennutzen hin ausgerichtet werden. Verantwortungen sind klar zu delegieren, Zielvorgaben zu explizieren und durch Informationssysteme zu operationalisieren, entsprechende Belohnungssysteme und Leistungsanreize einzurichten und die Zielerreichung ebenso wie die Adäquanz derselben regelmäßig zu kontrollieren. Letztlich muss in kopflosen Unternehmen der Management-Zyklus aus Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle völlig neu justiert und geschlossen werden.

Theoretisch würden diese strukturellen und kulturellen Veränderungen ausreichen, um die notwendigen Grundlagen für ein erfolgreiches ESSM zu schaffen. Allerdings machen diese radikalen Veränderungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht erst dann wirklich Sinn, wenn, nachdem die tagtäglichen Aufgaben wieder gemeistert werden, auch die Strategien vom Veränderungsprozess mit erfasst werden. In kopflosen Unternehmen geht es dabei weniger darum, eine strategische Orientierung abzuändern, sondern überhaupt

erst eine zu etablieren. Was ist der Unternehmenszweck? Welche Nutzenpotenziale möchte das Unternehmen generieren? Wie positioniert es sich dabei gegenüber seinen Wettbewerbern? Über welche Fähigkeiten verfügt das Unternehmen und wie können diese zu Kernkompetenzen ausgebaut werden? Welche strategischen Partnerschaften wären sinnvoll?

Der Weg eines kopflosen Unternehmens ist weit und kann kaum mit kleinen Schritten begangen werden. Erst der Mut zu unangenehmen Maßnahmen und radikalen Veränderungen vermag das Ruder noch herumzureißen. Ein erfolgreiches ESSM ist dabei letztlich nur ein kleiner Mosaikstein in einem ganzen Bündel von notwendigen Maßnahmen. Aber es hat sich im Laufe des EFAS-Projekts gezeigt, dass ESSM-Projekte auch dann (oder gerade dann), wenn sie augenscheinlich nicht erfolgreich sind, für ein kopfloses Unternehmen wichtig sein können: Es besteht doch immerhin die Chance, dass durch ihr Scheitern die Augen für die Missstände geöffnet werden.

12 Werkzeugkasten für ein effektives ESSM

Das vorliegende Kapitel ordnet nun, anknüpfend an die vorab beschriebenen notwendigen Entwicklungspotenziale, den verschiedenen Unternehmenstypen die für ihre spezifischen Probleme sinnvollen Methoden und Instrumente zu. Die vorhergehenden Kapitel sollten Manager und Berater für die in ihrem Unternehmen vorherrschenden Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein effektives ESSM sensibilisieren (vgl. Kapitel 8). Die Unternehmenstypen verdeutlichen, welche Stärken und Schwächen damit verbunden sind (vgl. Kapitel 11). Die Entwicklungspotenziale wiesen schließlich auf die Herausforderungen und Problematiken hin, welche die verschiedenen Unternehmenssituationen bergen (vgl. Kapitel 12).

Das vorliegende Kapitel wird nun konkrete Methoden und Instrumente benennen, die dabei helfen können, die Herausforderungen zu meistern und die jeweiligen Unternehmenssituationen zu verbessern. Zu den jeweils vorgeschlagenen Konzepten werden nur einzelne Instrumente genannt, die im jeweiligen Kontext sinnvoll sein könnten. Es empfiehlt sich daher, vor Anwendung eines der Konzepte die ausführlicheren Instrumentenkataloge, wie sie in den Kapiteln 9 und 10 dargestellt sind, sowie weitere dort genannte Literatur vorab zurate zu ziehen. Da, wie bereits erwähnt, weder die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse noch die Unternehmenstypen vollständig auf reale Situationen passen werden, kann auch der im Folgenden beschriebene Werkzeugkasten nicht mehr leisten, als Vorschläge für Hilfsmittel zu machen. Welche von ihnen für ein Unternehmen in einer ganz konkreten Situation tatsächlich sinnvoll sind, kann nur der Praktiker vor Ort selber entscheiden.

12.1 Methoden und Instrumente für agil-proaktive Unternehmen

Agil-proaktive Unternehmen sind gesunde Unternehmen und verfügen unternehmensintern über die besten Voraussetzungen, Kosteineinsparpotenziale, die durch ein ESSM identifiziert werden, zu nutzen. Um ein ESSM jedoch eigenständig anzuwenden und fortzuführen, fehlen, wie in Kapitel 7 beschrieben, praktikable und gleichzeitig praxisnahe, zu den bestehenden betrieblichen Instrumenten kompatible Methoden und Instrumente. Insofern besteht hier ein konkreter Forschungsbedarf. Eine viel versprechende Methode, die voraussichtlich in der Lage ist, relativ einfach und mit geringem Zeitaufwand Verschwendungen von Material und Energie in den Produktionsprozessen zu visualisieren, ist das Material Stream Mapping. Dieses befindet sich jedoch aktuell noch in der Test- und Entwicklungsphase (vgl. Kapitel 7).

12.2 Methoden und Instrumente für harmonisch-defensive Unternehmen

Harmonisch-defensive Unternehmen stehen vor der Herausforderung, eine Innovationsorientierung sowohl in den Strukturen als auch der Unternehmenskultur zu verankern. Um die strukturellen Veränderungen einzuleiten, bietet sich ein *Business Reengineering* an bzw., falls nur einzelne Prozesse verändert werden müssen, ein *Business Process Reengineering*.²⁸⁴ Im Zuge dieses Umgestaltungsprozesses empfiehlt es sich, eine wertorientierte Unternehmensführung einzuführen, z.B. in Gestalt des EVA-Konzepts. Daraus können Zielfestlegungen für Verantwortliche abgeleitet, eine erfolgsabhängige Entlohnung eingeführt und entsprechende Gestaltungsfreiräume geschaffen werden. Auch eine Verbesserung des IT-Systems könnte ratsam sein. Wenn es gelingt, sog. „virtuelle Kooperationen“ zu etablieren, mit denen es möglich wird, global in „Echtzeit“ und zu niedrigen Kosten zu kommunizieren,²⁸⁵ können Markterfordernisse besser wahrgenommen und der Stand der Zielerreichungen besser verfolgt werden. Mit der Umstrukturierung sind in der Regel Weiterbildungen erforderlich, um den Aufgabenträgern für ihre neuen Aufgaben auch die erforderlichen Kompetenzen zuteil werden zu lassen. Zusätzlich kann es empfehlenswert sein, im Zuge des Reengineering-Projekts gezielt Leistungsträger bzw. „Innovatoren“ zu rekrutieren.

Damit die Leistungsorientierung nicht mittelfristig wieder zum Erliegen kommt, sollte im Rahmen dieses (oder eines weiteren) Reengineering-Projekts ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess implementiert werden,

²⁸⁴ Zu dem Konzept und verschiedenen Instrumenten des Business Reengineering und des Business Process Reengineering s. die Abschnitte 9.2.1 und 9.2.2.

²⁸⁵ Vgl. Ihlenburg/Kläger (1998), S. 41- 62, und Hammer/Champy (1994), S. 41- 62.

bspw. in Gestalt eines *Total Quality Managements*.²⁸⁶ Dieses zielt darauf ab, die Eigenverantwortlichkeit der Abteilungen für die Qualität der eigenen Leistungen im Sinne des Prinzips der internen Kunden zu fördern.²⁸⁷ Das TQM bindet in erster Linie das Top und Middle Management über entsprechende Zieldefinitionen und Anreizsysteme (z.B. Prämien, erfolgsabhängige Entlohnung und Aufstiegschancen) direkt in einen KVP-Prozess ein. Im Zuge der Einführung sind auch hier entsprechende Weiterbildungen nötig, um die notwendigen Kompetenzen für die neuen Aufgaben zu vermitteln und die TQM-Verantwortlichen für die Verwendung der verschiedenen TQM-Instrumente zu schulen. Wertvolle Qualitätswerkzeuge, um bestehende Probleme zu analysieren und Verbesserungspotenziale aufzufinden, sind bspw. Fehlersammlisten, Flowcharts, Histogramme, Affinitäts-, Relations- und Matrixdiagramme sowie Netzpläne. Für die kontinuierliche Generierung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen bieten sich bspw. Qualitätszirkel oder Gruppenarbeiten zu konkreten weiterreichenden TQM-Themen an.

Um nicht nur das Top und Middle Management, sondern auch das Lower Management und die Mitarbeiter in den KVP-Prozess mit einzubeziehen und damit gleichzeitig auch einen wesentlichen Schritt in Richtung einer kulturellen Verankerung der Innovationsorientierung in Gang zu bringen, empfiehlt es sich, das TQM um das *Kaizen* zu ergänzen.²⁸⁸

Wesentliche Eckpunkte des *Kaizen* sind die konsequente Vermittlung einer ständigen Verbesserung und Elimination von Fehlern, und seien sie noch so gering. Dies gilt es regelmäßig zu kommunizieren und durch ein Prämiensystem, das auch kleine Verbesserungen belohnt, zu zementieren. Dabei könnten sog. „Cockpit-Charts“, in denen anhand konkreter Zahlen und Fakten die Verbesserungen offengelegt und verfolgt werden können, den kontinuierlichen Erfolg der laufenden Optimierungsanstrengungen visualisieren. Für die konkrete Arbeits(platz)gestaltung können verschiedene *Kaizen*-Tools verwendet werden, wie z.B. der PDCA-Zyklus (Plan-do-check-act) oder die konsequente Diskussion von Verbesserungsvorschlägen im Team („the team is the hero“)²⁸⁹. Fest institutionalisierte Qualitätszirkel können gezielt Verbesserungsvorschläge im Rahmen von abteilungsübergreifender Kleingruppenarbeit generieren. Vorgesetzte sollten trainiert werden, als „mobile Vorschlagsboxen“ Vorschlagszyklen in ihrem Verantwortungsbereich einzuführen und Vorschläge direkt und schnell aufzugreifen und umzusetzen.²⁹⁰ Darüber hinaus könnten Rollenspiele ein Bewusstsein für „Sparsamkeit“ und deren tagtägliche Umsetzung vermitteln.

Alternativ zu einem TQM hat sich in vielen Unternehmen auch ein *Lean Management* bewährt.²⁹¹ Dieses zielt auf eine rigorose Kundenorientierung ab mit der Eliminierung von Blindleistungen, d.h. von Leistungen, die keinen wahrnehmbaren Kundennutzen erbringen. Auch hier sind Weiterbildungen nötig, damit die Verantwortlichen mit den Instrumenten des *Lean Management* umzugehen lernen und sie in die Lage versetzt werden, die Unternehmensmitglieder für das *Lean Management* zu gewinnen.

Zentrale Instrumente des *Lean Management* sind die Wertanalyse, Wertstromanalyse, Gemeinkostenwertanalyse und das Time Based Management²⁹². Weitere Instrumente sind beispielsweise das Target Costing, mit dem Produktionskosten bereits während der Produktentwicklungsphasen konsequent reduziert werden und das Produkt frühzeitig auf die Erbringung des Kundennutzens hin fokussiert wird, das Quality Function Deployment (QFD)²⁹³, teilautonome Gruppen²⁹⁴, das Delaying²⁹⁵, die Führung über normative Regelungen²⁹⁶,

²⁸⁶ Zu dem Konzept und verschiedenen Instrumenten des Total Quality Management s. Abschnitt 9.2.3.

²⁸⁷ Vgl. Füsler (1999), S. 110.

²⁸⁸ Zu dem Konzept und verschiedenen Instrumenten des *Kaizen* s. Abschnitt 9.3.1.

²⁸⁹ Vgl. Füsler (1999), S. 99f.

²⁹⁰ Die direkten Vorgesetzten von Mitarbeitern nehmen hierbei Vorschläge entgegen, evaluieren sie und entscheiden direkt über deren Umsetzung. Dabei besteht ein Vorschlagszyklus aus mehreren Phasen: Zunächst werden die Mitarbeiter zur Beteiligung an Problemlösungen motiviert und reichen daraufhin eigene Vorschläge ein. Der Vorgesetzte oder eine zentrale Abteilung prüft die Vorschläge und entscheidet über eine mögliche finanzielle Anerkennung. Vgl. Japan Human Relations Association (1995), S. 72-75.

²⁹¹ Zum Konzept und den verschiedenen Instrumenten des *Lean Management* s. Abschnitt 9.3.2.

²⁹² Dieses dient der Verkürzung von Durchlaufzeiten durch die Straffung von Prozessen und die Eliminierung von (Zwischen-) Lagerzeiten. Vgl. Füsler (1999), S. 106.

²⁹³ Vgl. hierzu Fußnote 182.

²⁹⁴ Vgl. Füsler (1999), S. 66.

²⁹⁵ Hierarchieabflachung, Vgl. Füsler (1999), S. 70.

Lern- oder Vertriebsinseln, die Einführung von Teamarbeit im Gemeinkostenbereich oder die Einführung von Teamwettbewerb.

Diese genannten Konzepte und Methoden zielen in erster Linie darauf ab, eine Leistungs- und Innovationsorientierung strukturell zu verankern. *Kulturelle Werte* werden dabei je nach Konzept mal mehr, mal weniger mit tangiert (vgl. Abschnitt 9.4). Da die kulturelle Veränderung für ein defensiv-harmonisches Unternehmen jedoch ebenfalls zentral ist, empfiehlt es sich in der Regel, auch Instrumente der Kulturbeeinflussung²⁹⁷ zu nutzen, wie z.B. Mitarbeiterbefragungen sowie Vorgesetztenbeurteilungen und/oder Mitarbeitergespräche, in denen bilateral oder in Gruppen gemeinsam Maßnahmen festgelegt und Leistungen beurteilt werden. Hierbei können auch Moderatoren mit hinzugezogen werden. Weitere Instrumente wären Rollenspiele oder Simulationen, in denen unterschwellige Konflikte zutage gefördert und konstruktiv gelöst werden können, sowie Führungsplanspiele, bei denen z.B. ein direktes erfolgsorientiertes Feedback für ein leistungsorientiertes Denken und das Üben konstruktiver Kritik gelernt werden kann. Gruppendynamische Spiele können schließlich ein Teambuilding für eine konstruktive, zügige Erreichung der Leistungsziele eines Teams vorantreiben.

12.3 Methoden und Instrumente für innovativ-ausbeuterische Unternehmen

Innovativ-ausbeuterische Unternehmen stehen in erster Linie vor der Herausforderung, *Vertrauen* und ein *Verantwortungsbewusstsein* im Unternehmen auf struktureller und kultureller Ebene zu schaffen und ihre Mitarbeiter und teilweise auch Manager zu einem Engagement für die Unternehmensziele zu motivieren. Dafür ist es notwendig, gegen die eigennützigen und dadurch teilweise rücksichtslosen Verhaltensweisen im Unternehmen anzugehen, ein faires Miteinander zu etablieren und Eigenverantwortung zu stärken. Dies kann u.U. bedeuten, dass das Unternehmen, damit der Paradigmenwechsel intern glaubwürdig wirkt, auch gegenüber externen Anspruchsgruppen verantwortungsvoller auftreten muss. Die folgenden Instrumente zielen jedoch vor allem auf ein höheres Verantwortungsbewusstsein innerhalb des Unternehmens ab.

Im Vorfeld der strukturellen Änderungen, die unteren Managementebenen und den Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiräume einräumen, ist es ratsam, vertrauensbildende kulturelle Maßnahmen vorweg durchzuführen.²⁹⁸ Denn das Vertrauen und die Identifikation mit den Unternehmenszielen ist die notwendige Voraussetzung dafür, dass größere Handlungsfreiräume der Mitglieder auch tatsächlich zugunsten der Unternehmensziele genutzt werden.

Zunächst können Mitarbeitergespräche, Vorgesetztenbeurteilungen oder sonstige Gruppengespräche und -diskussionen die Möglichkeit schaffen, dass das Misstrauen und der Kampf Aller gegen Alle zur Sprache kommen. Dabei sollte deutlich gemacht werden, dass diese Haltung für das gesamte Unternehmen und letztlich für die Mitglieder selber mehr Nachteile als Vorteile bringt. Eine professionelle Moderation hinzuziehen, die in der Lage ist, mit den in solchen Gesprächen und Sitzungen zutage tretenden Spannungen und Konflikten konstruktiv umzugehen, kann sich als wertvoll erweisen. Hierbei muss deutlich werden, dass diese Veränderungen, die Übernahme von Verantwortung und das Bekennen zur Fairness, von der Unternehmensspitze getragen, z.B. in Betriebsversammlungen, dem Intranet, der Mitarbeiterzeitung und in klaren Verhaltensrichtlinien und -kodizes offen intern kommuniziert und vor allem offen gelebt wird. Auch das sog. „offene Büro“ der Verantwortungsträger im Unternehmen kann hier eine Signalwirkung für mehr Transparenz und Nähe zu den Mitarbeitern aussenden. Dadurch kann vermittelt werden, dass Manager gegenüber ihren Mitarbeitern nichts zu verbergen haben und immer für sie da sind. Für kritische Arbeitsteams oder Abteilungen ebenso wie für Schlüsselpersonen können ganz spezielle Trainings sinnvoll sein, in denen z.B. in Form von gruppendynamischen Spielen Teambuilding, Charakterbildung sowie eine persönliche Weiterentwicklung vorangebracht wird.

Wenn der Vertrauensbildungsprozess in Gang gekommen ist, kann auch eine strukturelle Veränderung in Angriff genommen werden. Diese ist insofern wichtig, als sie letztlich den Vertrauensbeweis für die Ernsthaftigkeit der Beteuerungen, man wolle verantwortungsbewusster und fairer handeln, liefert. Die strukturellen Änderungen zielen darauf ab, die weitreichenden Kontrollmaßnahmen abzubauen und die unteren Managementebenen und die Mitarbeiter stärker in Entscheidungen einzubinden und ihnen mehr Partizipationsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheiten einzuräumen.

²⁹⁶ Leitbilder, Strategien, Visionen, vgl. Füser (1999), S. 71.

²⁹⁷ Zu den verschiedenen Instrumenten der Kulturbeeinflussung s. Abschnitt 10.2.

²⁹⁸ Zu den verschiedenen Instrumenten der Kulturbeeinflussung s. Abschnitt 10.2.

Diese Veränderungen können durch *Reengineering-Projekte*²⁹⁹ vorangebracht werden, im Rahmen derer Hierarchien abgeflacht, Entscheidungsspielräume eingeräumt, Freiheitsgrade vergrößert und mehr Teamprozesse initiiert werden. Dadurch wird eine intrinsische Motivation geschaffen, die zumeist wirksamer ist als monetäre Belohnungssysteme dies sein könnten. Flankierende Weiterbildungsmaßnahmen, die zu den erweiterten Aufgaben die entsprechenden Gestaltungskompetenzen vermitteln, sind u.U. ebenfalls ratsam.

Im Rahmen eines solchen Veränderungsprojekts empfiehlt es sich, zusätzlich ein *Kaizen*³⁰⁰ einzuführen, das die unteren Managementebenen und die Mitarbeiter kontinuierlich einbindet und neben den genannten Aufbaustrukturen auch entsprechende Ablaufstrukturen für eine kontinuierliche Verbesserung und ein persönliches Engagement schafft. Dabei können hier dieselben Instrumente, wie sie bereits im vorherigen Abschnitt dargestellt wurden, nützlich sein.

12.4 Methoden und Instrumente für stagnierende Unternehmen

Stagnierende Unternehmen sind mittelfristig in ihrer Existenz bedroht, was sich an sinkenden Erfolgszahlen und teilweise bereits „roten Zahlen“ bemerkbar macht. Dadurch ist der Leidensdruck entsprechend groß, um weitreichende strukturelle und kulturelle Veränderungen durchzuführen. Denn stagnierende Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sowohl ein *Verantwortungsbewusstsein* und *Vertrauen* als auch ein *Leistungsbewusstsein* im Unternehmen zu verankern.

Dabei sind letztlich die oben genannten Anstrengungen und Vorschläge defensiv-harmonischer und innovativ-ausbeuterischer Unternehmen miteinander zu verbinden. Auch ist es ratsam, vor den weitgehenden strukturellen Änderungen, mit denen sich die Unternehmensmitglieder auseinandersetzen müssen, vertrauensbildende kulturelle Maßnahmen durchzuführen, da ansonsten große Unsicherheit und Widerstand zu erwarten ist, der die strukturellen Veränderungen u.U. blockieren wird.

Daher ist es auch hier sinnvoll, Mitarbeitergespräche, Vorgesetztenbeurteilungen oder sonstige Gruppengespräche und -diskussionen einzuführen, die die Möglichkeit schaffen, dass die prekäre Unternehmenssituation und ihre Ursachen – das Misstrauen und die fehlende Leistungsorientierung – zur Sprache kommen. Dort können gemeinsam neue Leistungsziele definiert werden und die Hemmnisse im Unternehmen, die diesen Leistungszielen entgegen stehen, offen thematisiert und diskutiert werden. Ein Moderator könnte diesen Prozess evtl. professionell begleiten. Die Unternehmensspitze und die leitenden Angestellten haben diesen Prozess aktiv mit zu tragen, ein faires Miteinander und ein Engagement für die Unternehmensziele konsequent vorzuleben und kontinuierlich zu kommunizieren, da ansonsten diesem grundlegenden Änderungsprozess die Glaubwürdigkeit fehlt. Die Transparenz und Nähe, die ein „offenes Büro“ symbolisiert und tatsächlich teilweise schafft, könnte auch hier hilfreich sein. Spezielle Trainings, gruppendynamische Spiele und Führungsplanspiele für kritische Arbeitsteams oder Schlüsselpersonen könnten schließlich ganz gezielt Teambuilding, Charakterbildung und eine persönliche Weiterentwicklung sowie ein leistungsorientiertes Denken und das Üben konstruktiver Kritik voranbringen.³⁰¹

Ist es gelungen, durch diese kulturellen Maßnahmen ein Bewusstsein für die Unternehmenssituation und die notwendigen Kurskorrekturen und (zumindest ansatzweise) die Bereitschaft der Manager und Mitarbeiter zu wecken, die hierfür notwendigen Änderungen mitzutragen und mitzugestalten, kann die Umstrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation in Angriff genommen werden. Hierfür bietet sich ein *Business Reengineering*³⁰² an, das die unternehmerischen Prozesse konsequent wertorientiert ausrichtet (z.B. in Gestalt des EVA-Konzepts). Es gilt, die Verantwortlichkeiten klar und transparent zu regeln, u.U. Hierarchieebenen abzubauen, den verantwortlichen Managern Gestaltungsspielräume einzuräumen und konkrete Ziele vorzugeben. Vorhandene IT-Systeme sind evtl. zu verbessern, um Markterfordernisse besser zu erkennen und

²⁹⁹ Zu den verschiedenen Methoden und Instrumenten des Business (Process) Reengineering s. die Abschnitte 9.2.1 und 9.2.2.

³⁰⁰ Zum Konzept und den verschiedenen Instrumenten des Kaizen s. Abschnitt 9.3.1.

³⁰¹ Zu den verschiedenen Instrumenten der Kulturbeeinflussung s. Abschnitt 10.2.

³⁰² Zum Konzept und den verschiedenen Instrumenten des Business Reengineering und des Business Process Reengineering s. die Abschnitte 9.2.1 und 9.2.2.

um die jeweilige Zielerreichung planen und kontrollieren zu können.³⁰³ Auch die unteren Managementebenen und die Mitarbeiter sollten an diesem Umstrukturierungsprozess mit beteiligt werden. Das Ziel der strukturellen Änderungen ist es, ihnen mehr Partizipationsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheiten zu geben, z.B. indem stärker in Teams zusammengearbeitet wird. Auf diese Weise soll Raum für ein persönliches Engagement geschaffen und das wachsende Vertrauen demonstriert werden.

Die Grundlagen für einen KVP sind durch die genannten Maßnahmen gelegt und sollten fest verankert werden, bspw. in Gestalt eines *Total Quality Managements*³⁰⁴. Dabei wird das Prinzip der strikten Orientierung unternehmerischen Handelns auf interne und externe Kunden klar verdeutlicht und kommuniziert.³⁰⁵ Diese Kundenorientierung entspricht letztlich der oben genannten Wertorientierung, zeigt aber plastischer für sämtliche Unternehmensmitglieder, worauf es bei den erbrachten Leistungen ankommt, d.h. was letztlich den zu schaffenden Wert der einzelnen Abteilungen und des Unternehmens insgesamt ausmacht. Ein Anreizsystem setzt in erster Linie für das Top und Middle Management über eine erfolgsabhängige Entlohnung oder Aufstiegschancen die Anreize, sich kontinuierlich für eine Qualitätsverbesserung der eigenen Leistungen zu engagieren. Dabei stehen für die Aufdeckung von Verbesserungspotenzialen und deren Umsetzung verschiedene Instrumente und Qualitätswerkzeuge zur Verfügung.³⁰⁶

Das Lower Management und die Mitarbeiter müssen durch die Einführung eines *Kaizen* ebenfalls in den KVP-Prozess mit einbezogen werden.³⁰⁷ Dabei wird hier, im Gegensatz zum TQM, deutlich gemacht, dass auch kleine Verbesserungen, deren finanzielle Auswirkungen nicht so bedeutsam sind, wertvoll sind. Dem entsprechend braucht es ein Prämiensystem, das auch diese scheinbar unwichtigeren Vorschläge anerkennt. Auf diese Weise kann, eher als dies das Anreizsystem des TQM vermag, die ständige Fehlerbeseitigung und Verbesserung bei sämtlichen Unternehmensmitgliedern in das tägliche Denken und Handeln, d.h. „in Fleisch und Blut“ übergehen. Dabei stellt auch das *Kaizen* verschiedene Instrumente zur Verfügung, um den KVP in den Aufbau- und Ablaufstrukturen zu verankern und die Verbesserungen zu veranschaulichen bzw. zu kontrollieren.³⁰⁸

Alternativ zu einem TQM kann ein stagnierendes Unternehmen auch durch die Einführung eines *Lean Management* neu ausgerichtet werden.³⁰⁹ Das LM richtet die Unternehmensprozesse konsequent auf die Kunden aus und versucht, Blindleistungen, die keinen wahrnehmbaren Kundennutzen erbringen, zu eliminieren. Auch das LM verfügt über ein weitreichendes Instrumentarium, mit dem es systematisch ein- und weitergeführt werden kann.³¹⁰

Grundsätzlich sollten Manager und Mitarbeiter, die sich einer neuen Aufgabe und Verantwortung gegenüber sehen, wenn nötig entsprechend weitergebildet und in der Anwendung neuer Instrumente, bspw. des TQM,

³⁰³ Erstrebenswert ist es auch hier, „virtuelle Kooperationen“ zu etablieren, mit denen es möglich wird, global in „Echtzeit“ und kostengünstig zu kommunizieren. Vgl. Ihlenburg/Kläger (1998), S. 41- 62, und Hammer/Champy (1994), S. 41- 62.

³⁰⁴ Zum Konzept und den verschiedenen Instrumenten des Total Quality Management s. Abschnitt 9.2.3.

³⁰⁵ K. Füsler: *Modernes Management*, 2. Aufl., München, 1999, S. 110.

³⁰⁶ Qualitätswerkzeuge zur Analyse bestehender Probleme bzw. Verbesserungspotenziale sind bspw. Fehlersammellisten, Flowcharts, Histogramme, Affinitäts-, Relations- und Matrixdiagramme sowie Netzpläne. Für die kontinuierliche Generierung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen bieten sich bspw. Qualitätszirkel oder Gruppenarbeiten zu konkreten weiterreichenden TQM-Themen an. Siehe ausführlicher Abschnitt 9.2.3.

³⁰⁷ Zum Konzept und den verschiedenen Instrumenten des *Kaizen* s. Abschnitt 9.3.1.

³⁰⁸ Sog. „Cockpit-Charts“ können den kontinuierlichen Erfolg der laufenden Optimierungsanstrengungen visualisieren. Für die Verankerung des *Kaizen* in den Aufbau- und Ablaufstrukturen kann bspw. der PDCA-Zyklus (Plan-do-check-act), die Einrichtung von Teamarbeit oder von Qualitätszirkeln sinnvoll sein (vgl. Füsler (1999), S. 99f.). Vorgesetzte können als „mobile Vorschlagsboxen“ für eine zeitnahe und unbürokratische Umsetzung von Verbesserungen eingesetzt werden. Schließen könnten Rollenspiele ein Bewusstsein für „Sparsamkeit“ und deren tagtägliche Umsetzung vermitteln (vgl. Japan Human Relations Association (1995), S. 72-75).

³⁰⁹ Zum Konzept und den verschiedenen Instrumenten des *Lean Management* s. Abschnitt 9.3.2.

³¹⁰ Zentrale Instrumente des *Lean Management* sind die Wertanalyse, Wertstromanalyse, Gemeinkostenwertanalyse und das Time Based Management (vgl. Füsler (1999), S. 106). Weitere Instrumente sind beispielsweise das Target Costing, das Quality Function Deployment (vgl. Womack/Jones (2003), S. 70), teilautonome Gruppen, das Delaying und die Führung über normative Regelungen (vgl. Füsler (1999), S. 66ff.), Lern- oder Vertriebsinseln, die Einführung von Teamarbeit im Gemeinkostenbereich oder die Einführung von Teamwettbewerb.

des Kaizen oder LM, geschult werden. Zudem kann es sinnvoll sein, gezielt Leistungsträger bzw. „Innovatoren“ oder eigens für die Verbesserungskonzepte verantwortliche „Qualitätsmanager“ oder „Prozessmanager“ zu rekrutieren.

Diese geschilderten Veränderungen sind sehr tiefgreifend. Daher ist es wahrscheinlich, dass sie in stagnierenden Unternehmen aufgrund der dortigen undurchsichtigen impliziten „verkrusteten“ Strukturen, die von Machtinteressen oder misstrauischen Blockadehaltungen geprägt sind, immer wieder ins Stocken geraten und ausgebremst werden. In solchen Fällen könnte es sinnvoll sein, diese Störungen als Chance zu nutzen, um bspw. mit Hilfe einer internen Barriereanalyse die konkreten Hemmnisse im Unternehmen, die bislang offensichtlich noch nicht erkannt oder ausreichend berücksichtigt worden waren, aufzuspüren und damit gezielt angehen zu können.³¹¹

12.5 Methoden und Instrumente für kopflose Unternehmen

Kopflose Unternehmen stehen, bildlich gesprochen, am Rande des Abgrunds – sie sind von ständiger Illiquidität und damit akut in ihrer Existenz bedroht. Aus diesem Grund bleibt nur eine radikale Erneuerung. Dabei scheint es wenig sinnvoll, in einer solchen Situation einzig die strukturellen und kulturellen Grundlagen für ein ESSM zu schaffen – dieses hat in einer solchen Situation aus gutem Grund nicht die oberste Priorität. Aber ein ESSM-Projekt kann sich dennoch erfahrungsgemäß als sehr wertvoll erweisen, um die Augen dafür zu öffnen, wie dringend Änderungen in allen Bereichen – der Strategie, Struktur und Kultur – benötigt werden und was dabei zu tun ist.

Bevor das Ruder im Unternehmen herumgerissen werden kann, ist allen Unternehmensmitgliedern zunächst die Frage deutlich und ehrlich zu beantworten, *wozu* es diesen Wandel braucht. D.h. auch hier sind zuerst die unternehmenskulturellen Veränderungen anzustoßen, um die Bereitschaft und das Verständnis für den Wandel zu schaffen, der ja schließlich angesichts der Tragweite von allen Unternehmensmitgliedern mit getragen werden muss. Dabei ist in erster Linie die Geschäftsführung gefordert, klar und offen in Führungskreisen ebenso wie Betriebsversammlungen die unangenehme Wahrheit auszusprechen und sich zur schwierigen Situation zu bekennen, um damit das Schweigen zu durchbrechen, welches das Denken und Handeln letztlich lähmt. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Unternehmensmitglieder nicht in diesem Schrecken, der ein solches Bekenntnis auslösen wird, gelassen werden, sondern dass ihnen ein weitgehend optimistisches, visionäres Bild über die notwendige Entwicklungsrichtung vermittelt wird.

In Gruppenarbeiten, die je nach Fragestellung auf Führungs-, Abteilungs-, Teamebene oder abteilungsübergreifend stattfinden sollten, können gemeinsam bestehende Abläufe und Gewohnheiten kritisch reflektiert werden. Zuvor ist es wichtig, dass die Leiter dieser Gruppentreffen entsprechend geschult sind, damit die Angst der Gruppenteilnehmer nicht destruktiv oder lähmend wirkt, sondern gezielt für die Erarbeitung konstruktiver und kreativer neuer Lösungen genutzt werden kann. Diese Gruppenleitungsfunktionen können auch von neutralen Personen wie externen Moderatoren und Beratern wahrgenommen werden, die für solche Zwecke entsprechend ausgebildet sind. Denn externe Berater können einen ganz anderen Weitblick und ein aktuelles Management-Know-how in das Unternehmen einbringen, das für einen solchen Prozess, der in seiner notwendigen Radikalität immer auch schmerzhaft ist, sehr wichtig sein kann. Zudem sind Externe nicht dem tagtäglichen Überlebenskampf ausgesetzt, sie sind nicht betriebsblind und an interne Interessensstrukturen gebunden und sie sind auch nicht von der angstgetriebenen Lähmung befallen, denen Menschen in existenzbedrohenden Situationen oftmals erliegen. Dabei darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, die Geschäftsleitung würde sich aus der Verantwortung herausstehlen wollen – die inhaltliche Verantwortung, die auch in einer entsprechenden Präsenz während des Umorientierungsprozesses deutlich werden muss, trägt dennoch die Geschäftsleitung. Mit Hilfe dieser Gruppenprozesse können Manager und Mitarbeiter, zumindest jene mit leitenden Funktionen, von Anfang an in den Prozess mit ungebunden werden. Dabei hat sich gezeigt, dass Gruppenarbeiten und -diskussionen, sofern die Gruppendynamik konstruktiv genutzt wird, die Angst vor Veränderungen mindern, die Identifikation mit und das eigene Engagement für die Veränderungen stärken können.

Es braucht in einem solchen radikalen Veränderungsprozess auch Stellen, die für die Sorgen und Ängste der Manager und Mitarbeiter da sind, evtl. im Sinne „offener Büros“ der leitenden Angestellten. Darüber hinaus ist eine laufende und weitgehend offene und ehrliche interne Kommunikation gegenüber den Managern und Mitarbeitern wichtig, damit diese sich Ernst genommen fühlen und die oft auch unangenehmen Veränderungen wirklich mitzutragen bereit sind. Dies gilt für die spruchreifen (Zwischen-)Ergebnisse, nicht

³¹¹ Vgl. Towers (1994), S. 14.

jedoch für einzelne Querelen, die es in einem solchen Prozess immer geben wird und welche die Belegschaft nur verwirren und verängstigen würden.

Wie bereits erwähnt, muss über diesem Veränderungsprozess von Anfang an eine *Vision* stehen, damit Managern und Mitarbeitern nicht der Boden unter den Füßen weggezogen wird. Eine solche Vision vermittelt eine (gewisse) Orientierung und ein Ziel, auf welches die Aufmerksamkeit und die Hoffnungen gerichtet werden können und gezielt hingearbeitet werden kann.

Sind eine solche Vision vorhanden und erste kulturelle Voraussetzungen geschaffen, ist als nächstes ein *Strategieprozess* anzustrengen, der die Vision konkretisiert. Dabei muss das kopflose Unternehmen für sich die Frage neu klären, *was es tun will*: Was ist der Unternehmenszweck? Welche Nutzenpotenziale möchte das Unternehmen generieren? Wie positioniert es sich dabei gegenüber seinen Wettbewerbern? Über welche Fähigkeiten verfügt das Unternehmen und wie können diese zu Kernkompetenzen ausgebaut werden? Welche strategischen Partnerschaften wären sinnvoll?³¹²

Anschließend stellt sich dem Unternehmen die Frage, *wie*, d.h. anhand welcher Aufbau- und Ablaufstrukturen und mit Hilfe welcher IT-Systeme und weiterer Informationsinstrumente, die Strategien erreicht werden sollen. Ein kopfloses Unternehmen muss dabei damit rechnen, dass es seine Strukturen komplett auf den Prüfstand stellen muss. Hier finden die prägnanten Zielsetzungen des *Business Reengineering* ihre Bedeutung: „Ganz von vorne anfangen“³¹³, fundamentales Überdenken, radikales Redesign, Verbesserungen um entscheidende Größenordnungen.³¹⁴ Letztlich ist eine weitreichende Umstrukturierung und Neuordnung der Prozesse nötig, die diese nach sachlogischen Gesichtspunkten konsequent auf den Kundennutzen hin ausrichten. Verantwortungen sind klar zu delegieren, Zielvorgaben zu explizieren und durch Informationssysteme zu operationalisieren, entsprechende Belohnungssysteme und Leistungsanreize einzurichten und die Zielerreichung ebenso wie die Adäquanz derselben regelmäßig zu kontrollieren. Letztlich muss in kopflosen Unternehmen der Management-Zyklus aus Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle völlig neu justiert und geschlossen und auch die Produktionsprozesse auf die neue strategische Zielrichtung hin entsprechend ausgerichtet werden.

Da kopflosen Unternehmen weitreichende Veränderungen nicht erspart werden können, könnte aus dieser Notsituation eine Tugend gemacht und diese als Chance genutzt werden, bewährte Konzepte wie das *Lean Management* im Rahmen des Reengineering-Projekts einzuführen.³¹⁵ Denn das LM enthält Konzepte, wie sämtliche Unternehmensprozesse – Führungs-, Administrations-, Produktions-, Entwicklungsprozesse etc. – konsequent auf die Kunden ausgerichtet und Blindleistungen vermieden werden können. Allerdings verfügt das LM über einen entscheidenden Nachteil: Es ist von seiner Systematik her vor allem auf Zeit- und Arbeitsersparnis und damit letztlich auf die Einsparung von Personal ausgerichtet. Daher ist es wichtig, diese einseitige Ausrichtung zu ergänzen und bei den Umstrukturierungen auch die Aspekte der Energie- und Materialeffizienz, d.h. des ESSM, zu integrieren. Denn ansonsten bleiben aus einzelwirtschaftlicher Sicht wesentliche Kosteneinsparpotenziale ungenutzt und aus gesamtwirtschaftlicher Sicht werden sich Arbeitsmarkt- und Umweltprobleme verschärfen. In dem Sinne könnte bspw. das Instrumentarium des LM³¹⁶ um das Material Stream Mapping³¹⁷ ergänzt werden, das die für das LM zentrale Wertstromanalyse auf die Fragesellungen des ESSM hin umgearbeitet hat und damit gezielt auf Energie- und Materialeinsparmöglichkeiten hinweist.

Alternativ dazu kann es auch hier sinnvoll sein, wie bei den strukturellen Empfehlungen für stagnierende Unternehmen im vorherigen Abschnitt beschrieben, die Konzepte des TQM in Verbindung mit dem Kaizen einzuführen (zu den Konzepten und deren Instrumente s. die Abschnitte 9.2.3 und 9.3.1).

³¹² Siehe bspw. Müller-Stewens/Lechner (2005).

³¹³ Hammer/Champy (1994), S. 47.

³¹⁴ Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 48.

³¹⁵ Zum Konzept und den verschiedenen Instrumenten des Lean Management s. Abschnitt 9.3.2.

³¹⁶ Zentrale Instrumente des Lean Management sind die Wertanalyse, Wertstromanalyse, Gemeinkostenwertanalyse und das Time Based Management (vgl. Füser (1999), S. 106). Weitere Instrumente sind beispielsweise das Target Costing, das Quality Function Deployment (vgl. Womack/Jones (2003), S. 70), teilautonome Gruppen, das Delaying und die Führung über normative Regelungen (vgl. Füser (1999), S. 66ff.), Lern- oder Vertriebsinseln, die Einführung von Teamarbeit im Gemeinkostenbereich oder die Einführung von Teamwettbewerb.

³¹⁷ Vgl. Abschnitt 7.7.

13 Fazit

Der vorliegende Bericht des EFAS-Projekts hat, sowohl wissenschafts- und managementtheoretisch als auch empirisch fundiert – Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für ein erfolgreiches ESSM bei KMUs identifiziert. Dabei trat zutage, dass ein erstes Hemmnis fehlende ESSM-Instrumente sind, die zwar aussagekräftig aber dennoch nicht zu komplex und damit auch für KMUs praktikabel sind. Das zentrale Ergebnis des Projekts ist jedoch der Befund, dass es in KMUs oftmals interne Hemmnisse gibt: in den Strategien, aber vor allem auch in den Unternehmensstrukturen und -kulturen. Diese führen dazu, dass viele Unternehmen nicht in der Lage sind, die Kosteneinsparmöglichkeiten, die ein ESSM bietet, zu nutzen.

Die Unternehmenstypologie, die im Rahmen des Projekts auf Basis der empirischen Untersuchungen entwickelt wurde, bündelt verschiedene unternehmensinterne Erfolgsfaktoren und Hemmnisse zu „typischen“ Unternehmenssituationen. Dabei zeigt sich, dass gerade diejenigen Unternehmen, die es aufgrund ihrer wirtschaftlichen Situation am nötigsten hätten, nicht in der Lage sind, die für sie so dringenden Kosteneinsparpotenziale durch ein ESSM zu nutzen. Um die dafür notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, bedarf es vor allem struktureller und kultureller Veränderungen in diesen Unternehmen. Welche Veränderungen in den verschiedenen Situationen jeweils sinnvoll sind und welche Managementkonzepte und -instrumente hier wertvolle Hilfestellungen und Orientierungen geben können, wurde für die verschiedenen Unternehmenstypen in Gestalt spezifischer Empfehlungen und eines Werkzeugkastens dargelegt.

Damit sollen Praktiker in die Lage versetzt werden, die Probleme, denen sie sich gegenüber sehen, besser zu verstehen, konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und die dafür notwendigen Konzepte und Instrumente an die Hand zu nehmen. Unternehmensberater können mit Hilfe dieser Erfolgsfaktoren, Hemmnisse und Unternehmenstypologie bereits vorab besser einschätzen, welche Erfolgsaussichten in einem Unternehmen dafür bestehen, dass ein ESSM erfolgreich genutzt werden wird.

Dennoch – dies haben die Erfahrungen aus dem EFAS-Projekt und aus vergangenen ESSM-Beratungsprojekten durch das Institut für Angewandte Forschung der Hochschule Pforzheim auch gezeigt – wird hier ganz bewusst nicht die Empfehlung ausgesprochen, nur bei solchen Unternehmen ESSM-Projekte durchzuführen, die agil-proaktiv agieren. Denn diese Unternehmen haben die Kosteneinsparungen nicht so dringend nötig, wie das bei den anderen Unternehmenstypen, insbesondere den stagnierenden oder kopflosen, der Fall ist. Auch wenn dort die Kosteneinsparungen höchstwahrscheinlich nicht umgesetzt werden, sollte der Erfolg eines solchen ESSM-Projekts vielmehr darin gesehen werden, dass das ESSM und dessen augenscheinliches Scheitern die Hemmnisse des Unternehmens sichtbar zu machen vermag. Wenn es gelingt, dadurch einen internen Bewusstseinswandel und Lernprozess anzustoßen, ist dies für die Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht bereits als großer Erfolg zu werten.

Die Untersuchungen des EFAS-Projekts haben darüber hinaus ein weiteres Problem aufgedeckt, das bei Beratungsprojekten grundsätzlich besteht: Wenn Berater in Unternehmen lediglich Verbesserungsmaßnahmen identifizieren, aber die Umsetzung derselben nicht mehr mit Rat und Tat begleiten, scheitern diese meistens. Daher kann auch hier nur dringend empfohlen werden, dass auch ESSM-Berater die Unternehmen in der Maßnahmenumsetzung mit begleiten und dabei möglichst auch auf die Beseitigung struktureller und kultureller (in Ausnahmefällen auch strategischer) Hemmnisse hinwirken. Da jedoch die meisten ESSM-Berater keine Strategieberater sind, sollten ESSM-Berater diese Hemmnisse zumindest zur Sprache bringen und auf die jeweiligen Konzepte und Instrumente zu deren Beseitigung hinweisen. Zu überlegen wäre dabei, ob an dieser Stelle nicht Strategieberater mit zum Projekt hinzugezogen werden sollten.

Nicht nur für die betriebliche Praxis des ESSM, sondern auch für die wissenschaftliche und politische Diskussion im Umweltmanagement kann dieser Bericht einen neuen Impuls geben: Betriebliche Ressourceneffizienz ist offensichtlich mehr als eine Frage geeigneter politischer Rahmenbedingungen, geeigneter Methoden und Instrumente des ESSM und mehr als die Frage der technischen Umsetzung von Einsparmaßnahmen. Vielmehr erfordert eine betriebliche Ressourceneffizienz darüber hinausgehend eine verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik, klare Unternehmensstrategien, klare und flexible Unternehmensstrukturen sowie verantwortungsbewusste und veränderungsbereite Unternehmenskulturen – mit anderen Worten: ein „gutes“ Management.

Anhang

Fragebogen

- A. Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- B. Fragen zum ESSM-Projekt

A. Allgemeine Fragen zum Unternehmen:

Unternehmensstrategie

1. Nennen Sie das wichtigste langfristige Ziel Ihrer Unternehmensstrategie und die drei wichtigsten Faktoren, die dazu erforderlich sind!

Marktlage in der Branche

2. Wie beurteilen Sie die Marktlage in Ihrer Branche?

Marktgröße:

- O wachsend O stagnierend O schrumpfend

Relevanz des Zeitwettbewerbs/Marktdynamik:

(z.B. Länge der Produktlebenszyklen, der Entwicklungszeiten, Tempo des technischen Fortschritts, Änderungsrate der Kundenanforderungen/Moden)

- O sehr hoch O hoch O mittel O gering O keine

Relevanz des Preiswettbewerbs:

- O sehr hoch O hoch O mittel O gering O keine

Relevanz des Qualitätswettbewerbs:

- O sehr hoch O hoch O mittel O gering O keine

3. Bestimmen Sie die *Reihenfolge* bzgl. der Relevanz der folgenden Parameter aus Kundensicht: (bitte nummerieren!)

- O Qualität O Preis O Zeit

4. Was sind die zentralen qualitativen Aspekte aus Kundensicht?

Marktposition Ihres Unternehmens

5. Welche Marktstrategie verfolgt Ihr Unternehmen?

- O Preisführerschaft O Qualitätsführerschaft O Nische

6. Wenn Qualitätsführerschaft: Was sind die herausragenden Qualitätsmerkmale Ihrer Produkte?

7. Wenn Nische: Welche Nische besetzt Ihr Unternehmen?

8. Würden Sie Ihr Unternehmen bzgl. der Marktdynamik bezeichnen als...
schneller als seine Wettbewerber?

Vorreiter/agierend nachziehen/reagierend

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

den Wettbewerb/Markt mitgestaltend?

aktiv/gestalten passiv/anpassen

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Was sind die *Kernkompetenzen* bzw. herausragenden *Stärken* Ihres Unternehmens ggü. den Konkurrenten? (max. 3 Nennungen) z.B.

- technische Ausstattung
- Managementstrukturen, -systeme
- moderne Produktionsstrukturen
- Motivation der Mitarbeiter/Identifikation mit dem Unternehmen
- Anpassungsfähigkeit des Unternehmens/kontinuierliche Verbesserung
- geringe Preis/Kosten
- besondere Qualitätsmerkmale der Produkte
- Zeit: pünktliche Lieferung, schnelle Auftragsabwicklung
- modernes Produktsortiment, laufend neuen Anforderungen/Moden angepasst
- erfolgreiche Marketing-Strategie, hohe Kundenbindung
- gesicherte Finanzierung (Liquidität, Ertragsposition, Standing an der Börse)
- effizientes Lieferantenmanagement (Supply Chain Management)
- Image/Reputation des Unternehmens
- Kooperationsstrategien (mit anderen Unternehmen, Behörden, Nichtregierungsorganisationen, sonstigen Anspruchsgruppen)...
- weitere _____

10. Welche Möglichkeiten sind Ihrer Meinung nach für Ihr Unternehmen zentral/prioritär, um Ihre *Wettbewerbsstellung zu halten/verbessern*? (max. 3 Nennungen)

- technische Ausstattung verbessern
- Managementstrukturen verbessern
- Produktionsstrukturen verbessern
- Motivation der Mitarbeiter/Identifikation mit dem Unternehmen verbessern
- Mitarbeiter einstellen/entlassen
- das Unternehmen proaktiver ausrichten, kontinuierliche Verbesserung initiieren
- Preise/Kosten senken
- Qualität verbessern
- Zeit: pünktlicher liefern, Auftragsabwicklung verbessern,

Fragebogen

- Produkte/Produktsortiment verbessern, sich verändernden Anforderungen anpassen
- Marketing-Strategie, Kundenbindung verbessern
- Marktanteile sichern/erhöhen
- Finanzierung (Liquidität) sichern, Ertragsposition verbessern/Standing an der Börse verbessern (z.B. Aktie unter Druck)
- Investitionen tätigen, z.B. für neue Anlagen, neue Standorte aufbauen;
- Desinvestitionen tätigen, z.B. Abstoßen von Beteiligungen, Veräußern/Schließen von Standorten
- Lieferantenmanagement (Supply Chain Management) verbessern
- Image/Reputation des Unternehmens aufbauen/verbessern
- Kooperationsstrategien (mit anderen Unternehmen, Behörden, Nichtregierungsorganisationen, sonstigen Anspruchsgruppen) einführen/verbessern
- weitere

Aktuelle Lage des Unternehmens

11. Was sind die zentralen Probleme, mit denen das Unternehmen/die Geschäftsleitung aktuell beschäftigt ist? (max. 3 Nennungen)

- technische Ausstattung verbessern
- Managementstrukturen verbessern
- Produktionsstrukturen verbessern
- Motivation der Mitarbeiter/Identifikation mit dem Unternehmen verbessern
- Mitarbeiter einstellen/entlassen
- das Unternehmen proaktiver ausrichten, kontinuierliche Verbesserung initiieren
- Preise/Kosten senken
- Qualität verbessern
- Zeit: pünktlicher liefern, Auftragsabwicklung verbessern,
- Produkte/Produktsortiment verbessern, sich verändernden Anforderungen anpassen
- Marketing-Strategie, Kundenbindung verbessern
- Marktanteile sichern/erhöhen
- Finanzierung (Liquidität) sichern, Ertragsposition verbessern/Standing an der Börse verbessern
- Investitionen tätigen, z.B. für neue Anlagen, neue Standorte aufbauen;
- Desinvestitionen tätigen, z.B. Abstoßen von Beteiligungen, Veräußern/Schließen von Standorten
- Lieferantenmanagement (Supply Chain Management) verbessern
- Image/Reputation des Unternehmens aufbauen/verbessern
- Kooperationsstrategien (mit anderen Unternehmen, Behörden, Nichtregierungsorganisationen, sonstigen Anspruchsgruppen) einführen/verbessern
- weitere

Stellung des Umweltschutzes

12. Welche Rolle spielt der Umweltschutz in der Unternehmenspolitik gegenüber anderen Zielen?

13. Zu welchen der folgenden Ziele kann/könnte der Umweltschutz in Ihrem Unternehmen wichtige Beiträge leisten?

(Anm.: Frage erst offen beantworten lassen, dann Kategorien vorlegen)

- Umweltrisiken mindern bzw. Schadenspotenziale vermeiden
- Wettbewerbsvorteile schaffen, indem gesellschaftliche/politische Anforderungen erfüllt werden,
- Wettbewerbsvorteile schaffen durch Imagegewinn,
- Marktpotenziale ausnutzen (z.B. neue Kunden, Qualifizierung für öffentliche Aufträge)
- Manager und Mitarbeitern stärker an das Unternehmen binden,
- besseren Zugang zu Finanzmärkten (ökologische Geldanlagen, DJSGI: Dow Jones Sustainability Global Index) schaffen
- sonstige

14. Werden diese Potenziale des Umweltschutzes in Ihrem Unternehmen genutzt? Wenn ja: Wie?

(z.B. indem Umweltschutzleistungen systematisch gefördert, entwickelt, kommuniziert und vermarktet werden; oder indem umweltbezogene und gesellschaftliche Bestrebungen in die Berichterstattung einfließen)

15. Welche sonstigen sozialen und gesellschaftlichen Anforderungen bzw. Leitvorstellungen spielen bei Entscheidungen in Ihrem Unternehmen eine Rolle?

16. Aus welchen Gründen/aus welcher Tradition?

Relevanz der Material- und Energiekosten

17. Wie hoch ist die Material- und Energieintensität Ihrer Produktionsprozesse?

- sehr hoch hoch mittel gering keine

18. Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die Relevanz einer Senkung Ihrer Material- und Energieverbräuche für die...

Verbesserung Ihrer Kostenbelastungen bzw. Liquidität/Ertragssituation

- sehr hoch hoch mittel gering keine

Einhaltung rechtlicher Vorschriften

- sehr hoch hoch mittel gering keine

Verringerung der Umweltbelastungen

- sehr hoch hoch mittel gering keine

sonstige Vorteile?

Stand der Technik

19. Entsprechen Ihre wichtigsten Produktionsanlagen (im Durchschnitt) dem neuesten Stand der Technik?

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| vollständig | | | | | völlig veraltet |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Fragebogen

20. Wie hoch schätzen Sie mögliche Kostensenkungen durch eine Verbesserung des Stands der Technik Ihrer Anlagen?

sehr hoch hoch mittel gering keine

Konkurrenten

21. Ist die Senkung von Material- und Energiekosten ein (zentrales) Thema Ihrer Branche bzw. bei Ihren Konkurrenten?

zentrales Thema/ State-of-the-art				kein Thema
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Für wie groß halten Sie die Wettbewerbsrelevanz einer Senkung der Material- und Energiekosten für Ihr Unternehmen?

(z.B. Wettbewerbsvorsprung schaffen bzw. sich als Vorreiter positionieren; oder mit den Wettbewerbern mithalten bzw. zum Wettbewerb aufschließen)

sehr hoch hoch mittel gering keine

Unternehmensstruktur/-kultur

23. Wie ist Ihr Unternehmen strukturell aufgebaut?

Z.B. Funktionale Strukturen/prozessorientierte Strukturen/Matrixorganisation/Spartenorganisation

24. Wie sind diese Strukturen entstanden?

historisch gewachsen				sachlich geplant
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Veränderung der Strukturen: Würden Sie die Strukturen in Ihrem Unternehmen charakterisieren als...

flexibel				starr
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Wenn die Strukturen (mehr oder weniger) flexibel sind: Wie wird bei den Veränderungen vorgegangen?

z.B. von oben her geplant, geplant mit/durch Externe (z.B. Berater), unter Einbezug von Mitarbeitern?

27. Würden Sie Ihre Unternehmensstrukturen charakterisieren als...

hierarchisch				flach
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zentral				dezentral
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weitere Charakteristika?

28. Würden Sie die Arbeitsabläufe charakterisieren als...

durchorganisiert/standardisiert				flexibel/chaotisch
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fest vorgegeben				selbst gestaltbar
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weitere Charakteristika?

29. Würden Sie die Kommunikationswege und -formen charakterisieren als...

formell (Dienstweg)				informell
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
salopp/leger				förmlich/korrekt
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
persönlich				sachlich
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verschlossen				offen
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
indirekt				direkt
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
freundlich/freundschaftlich				kühl/feindlich
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eher innerhalb Hierarchien				auch zw. Hierarchien
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> eher von unten nach oben		<input type="radio"/> eher von oben nach unten		<input type="radio"/> sowohl als auch

Weitere Charakteristika?

30. Wie wird in Ihrem Arbeitsumfeld mit Kritik umgegangen?

ist erwünscht				nicht erwünscht
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen

wird belohnt		nicht gefördert		bestraft
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
offen kommuniziert		indirekt geäußert		nicht geäußert
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
destruktiv geäußert				konstruktiv geäußert
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bewirkt Veränderungen				keine Veränderungen
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weitere Anmerkungen zum Umgang mit Kritik?

31. Wie würden Sie die Zusammenarbeit charakterisieren?

Teamarbeit				eigenständiges Arbeiten
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kooperativ/kollegial				Konkurrenzdenken/Einzelkämpfer
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unfair				fair
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weitere Charakteristika?

32. Wie würden Sie den Führungsstil und das Betriebsklima charakterisieren?

Auf der Suche nach Problemlösungen werden Mitarbeiter...

einbezogen				nicht einbezogen
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

getroffene Entscheidungen basieren...

auf Erfahrungen/Bauchgefühl				auf sorgfältigen Analysen
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verantwortung ist...

zentralisiert			dezentralisiert/delegiert
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

starke Kontrolle/Misstrauen				geringe Kontrolle/Vertrauensbasis	
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
bei Problemen wird man...					
allein gelassen				unterstützt	
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mitarbeiter sind...					
motiviert				demotiviert	
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist					
stark			schwach		Entfremdung
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Gute Arbeit wird vom Vorgesetzten entsprechend...					
anerkannt				nicht anerkannt	
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Eigeninitiative wird...					
gestärkt				ausgebremst	
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Was kommt dem Führungsstil in Ihrem Unternehmen an nächsten?					
<input type="radio"/> patriarchalisch („ich weiß, was gut für dich ist“)					
<input type="radio"/> despotisch („und das wird so gemacht, punktum!“)					
<input type="radio"/> Laissez-faire („schaut selber, wie Ihr klar kommt“)					
<input type="radio"/> offene WG („lasst uns das zuerst mal diskutieren“)					
Weitere Charakteristika bzgl. Führungsstil und Betriebsklima?					

Effizienz von Material- und Energieverbräuchen sowie Prozessen/Anlagen:

33. Plant und kontrolliert Ihr Unternehmen seine *Material- und Energiekosten*? Wer ist zuständig?
34. Wie ist in Ihrem Unternehmen die Verantwortung für die Höhe der *Material- und Energiekosten* strukturell verankert? Ggü. wem besteht die Verantwortung?
35. Wird eine kontinuierliche Verbesserung Ihrer *Material- und Energieströme* gelebt? Inwieweit ist sie institutionell und kulturell verankert?
- z.B. durch Anreizsysteme (Vorschlagswesen, erfolgsabhängiges Entlohnungssystem, sonstige), durch institutionalisierter Erfahrungsaustausch (internes, externes Know-how)

Fragebogen

36. Wenn nein: Warum nicht?

- keine Verbesserungspotenziale
- andere Prioritäten/andere Probleme drängender
- fehlende Zuständigkeiten
- weitere Gründe?

37. Welche Methoden/Instrumente werden verwendet, um Kosten zu planen/ kontrollieren/ verbessern?

38. Wie ist in Ihrem Unternehmen die Verantwortung für Planung, Kontrolle und Verbesserung der *Produktionsprozesse und -anlagen* strukturell verankert? Ggü. wem besteht die Verantwortung?

39. Wird eine kontinuierliche Verbesserung Ihrer Produktionsprozesse und -anlagen gelebt? Inwieweit ist sie institutionell und kulturell verankert?

z.B. durch Anreizsysteme (Vorschlagswesen, erfolgsabhängiges Entlohnungssystem, sonstige), durch institutionalisierter Erfahrungsaustausch (internes, externes Know-how)

40. Wenn nein: Warum nicht?

- keine Verbesserungspotenziale
- andere Prioritäten/andere Probleme drängender
- fehlende Zuständigkeiten
- weitere Gründe?

41. Welche Methoden/Instrumente werden verwendet, um Ihre Produktionsprozesse zu planen/ kontrollieren/verbessern?

42. Wie ist in Ihrem Unternehmen die Verantwortung für den *Umweltschutz* strukturell verankert? Ggü. wem besteht die Verantwortung?

B. Fragen zum ESSM-Projekt

Erwartungen und Durchführung:

43. Wie kam der Kontakt zustande?

44. Warum hat Ihr Unternehmen am ESSM-Projekt teilgenommen?

45. Was war das Ziel des Projekts?

46. Welche Personen waren aus Ihrem Unternehmen am ESSM-Projekt beteiligt?

47. Welche Funktionen/Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten haben diese Beteiligten im Unternehmen?

48. Welche Ausbildungen/Erfahrungen haben diese Beteiligten?

49. Welche Funktion/Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten hatten die Beteiligten innerhalb des ESSM-Projekts?

50. Welche Motivation bzw. Gründe hatten die beteiligten Personen, beim ESSM-Projekt mitzumachen?

51. War die Geschäftsleitung mit eingebunden? Wenn ja: Wie?

52. Welche Erwartungen hatten die beteiligten Personen und die Geschäftsleitung an das Projekt?

53. Wurden diese Erwartungen erfüllt? In welcher Hinsicht?

nicht erfüllt	teilweise erfüllt	voll erfüllt	übertroffen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. Wie verlief das Projekt bzw. die Methodenbereitstellung?

55. Was ist gut gelaufen, was ist nicht so gut gelaufen? Verbesserungsvorschläge?

Im Vorfeld/während der Projektlaufzeit/Präsentation der Ergebnisse/im Anschluss an das Projekt...
Insbesondere gerichtet an die Adresse der Berater.

56. Wer wäre zuständig und verantwortlich für die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge?

57. Wie beurteilen Sie den Aufwand der Umsetzung der Verbesserungsvorschläge?

Komplexität/Schwierigkeitsgrad

sehr hoch hoch mittel gering keine

Zeitaufwand

sehr hoch hoch mittel gering keine

Kostenaufwendungen

sehr hoch hoch mittel gering keine

58. Wie beurteilen Sie den Nutzen der Umsetzung der Verbesserungsvorschläge?

sehr hoch hoch mittel gering keine

59. Gesamte Beurteilung (Nutzen vs. Aufwand): Halten Sie die Verbesserungsvorschläge für sinnvoll? In welcher Hinsicht?

sehr sinnvoll				nicht sinnvoll
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Umsetzung der Verbesserungsvorschläge

60. Wurden die Verbesserungsvorschläge umgesetzt?

Fragebogen

Wenn ja:

61. Was wurde getan?

62. Wer war wie beteiligt?

63. Wurden die erwarteten Erfolge realisiert?

Wenn nein,

64. Warum wurden die Verbesserungsvorschläge nicht realisiert?

Wegen Komplexität/Schwierigkeitsgrad

trifft voll zu

1 2 3 4
O O O O

trifft nicht zu

5
O

Zeitaufwand

trifft voll zu

1 2 3 4
O O O O

trifft nicht zu

5
O

Kostenaufwendungen

trifft voll zu

1 2 3 4
O O O O

trifft nicht zu

5
O

Organisatorische Gründe? Welche?

trifft voll zu

1 2 3 4
O O O O

trifft nicht zu

5
O

Drängendere Probleme? Welche?

trifft voll zu

1 2 3 4
O O O O

trifft nicht zu

5
O

Weitere Gründe?

65. Ist es geplant, die Vorschläge umzusetzen? Wenn ja: Wann? Wie? Wessen Verantwortlichkeit?

Weiterer Einsatz von ESSM

66. Halten Sie eine weitere Anwendung von ESSM/den Methoden aus Sicht Ihres Unternehmens für sinnvoll? Warum?

sinnvoll

1 2 3 4
O O O O

nicht sinnvoll

5
O

Wenn ja:

67. Werden Sie ESSM weiter anwenden? Wofür?

68. Wer wird ESSM weiterführen?

Wenn nein:

69. Warum werden Sie ESSM nicht weiter anwenden?

70. Kann ESSM die o.g. Methoden und Instrumente zur Optimierung von Kosten und Produktionsprozesse sinnvoll ergänzen? In welcher Hinsicht?

Literaturverzeichnis

- Abdullah, F. (2003): Lean Manufacturing Tool and Techniques in the Process Industry with a Focus on Steel, Pittsburgh (Dissertation an der Universität von Pittsburgh)
- Aichert, S./Steber, C. (2005): TQM und EFQM im Personalbereich, Augsburg
- Arthur D. Little/Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung/Wuppertal-Institut (Hrsg.) (2005): Konzeption eines Programms für die Steigerung der Materialeffizienz in mittelständischen Unternehmen, Berlin
- Barent, V. (1997): Werkzeuge für die moderatorlose Gruppenarbeit, Wiesbaden
- Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (Hrsg.) (2000): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (1996): Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Band 1, Gütersloh
- Block, C.H. (2000): Von der Gruppe zum Team: wie Sie Zusammenarbeit in funktionsorientierten Unternehmen verbessern, München
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept integriertes Management, 5. revidierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main/New York (St. Galler Management-Konzept Band 1)
- Böcker, F. (1990): Marketing, 3. überarbeitete Auflage, Stuttgart
- Bösenberg, D./Metzen, H. (1993): Lean Management: Vorsprung durch schlanke Konzepte, 4. Auflage, Landsberg/Lech
- Bullinger, H.-J. (1994): Customer Focus und Business Reengineering, in: Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaften und Organisation (Hrsg.): Neue Impulse für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Tagungsband 13. IAO Arbeitstagung 13.-15.04.1994 in Berlin, Stuttgart, S. 15-54
- Cooper, R. (1996): Costing Techniques to Support Corporate Strategy: Evidence From Japan, in : Management Accounting Research, 7. Jahrgang, Heft 2, S. 219-246
- Cox, A. (2002): Radically Eliminating Waste, in: World Mining Equipment, 26. Jahrgang, Teil 1 (January-February), S. 38-39
- Crosby, P.B. (1979): Quality is Free, New York
- Crosby, P.B. (1994): Qualität 2000: kundennah, teamorientiert, umfassend, München
- Davenport, T.H. (1993): Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, Boston
- Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, hrsg. von A. Bruer, Bonn
- Deming, W.E. (1982): Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge
- Deming, W.E. (1993): Out of the Crisis, Cambridge
- Denison, D.R. (2001): Managing Organizational Change in Transition Economies, Mahwah
- Dill, P./Hügler, G. (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen: Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management, in: Heinen, E. (Hrsg.): Unternehmenskultur, München, S. 141-211
- Donaldson, G./Lorsch, J.W. (1983): Decision Making at the Top, New York
- Drucker, P.F. (1955), in: The Practice of Management, New York
- Dubs, R. (2004) : Beeinflussung und Prägung der Unternehmenskultur, in : Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C.E. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Band 1, Bern/Stuttgart/Wien, S. 473-479
- Dubs, R. / Euler, D. / Rüegg-Stürm, J. / Wyss, C. E. (Hrsg.) (2004): Einführung in die Managementlehre, 4 Bände, Bern/Stuttgart/Wien
- Eversheim, W. (1995): Prozessorientierte Unternehmensorganisation: Konzepte und Methoden zur Gestaltung „schlanker“ Organisationen, Berlin

- Fayol, H. (1918): Administration industrielle et générale, Paris
- Feigenbaum, A.V. (1983): Total Quality Control, New York
- Feigenbaum, A.V. (1994): Total Quality Control, 3. Auflage, New York
- Fletche, A./Kunst, K. (2003): So, Wana Be a Playa? A Guide to Cooperative Games and Social Change, The Freechild Project, Washington
- Francis, D./Young D. (1996): Mehr Erfolg im Team: Ein Trainingsprogramm mit 64 Übungen, 5. Auflage, Hamburg
- Füser, K. (1999): Modernes Management, 2. Auflage, München
- Gerberich, C.W. (1998): Prozesskostenrechnung, Prozessmanagement und Prozessoptimierung, in: Berndt, R. (Hrsg.): Business Reengineering, Berlin, S. 179-190
- Germann, E./Strobel, M. (2003): Flusskostenrechnung auf der Basis betrieblicher ERP-Systeme, in: Kramer, M./Eifler, P. (Hrsg.): Umwelt- und kostenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 113 - 129
- Gomez, P. (2004): Struktur als Ordnungsmoment, in: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C.E. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Band 1, Bern/Stuttgart/Wien, S. 429-451
- Haas, M./Hahn, M./Schurr, M. (2006): Mit Konsequenz zur Exzellenz: Wertschöpfung systematisch managen, Stuttgart
- Hammer, M./Champy, J. (1994): Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, 4. Auflage, Frankfurt a.M./New York
- Hammer, M./Stanton, S.A. (1995): Die Reengineering Revolution, Frankfurt a.M./New York
- Heck, P./Bemmann, U. (2002): Praxishandbuch Stoffstrommanagement, Köln
- Heinen, E. (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Auflage, Wiesbaden
- Heß, M. (1995): TQM/Kaizen Praxisbuch, Köln
- Hinterhuber, H./Aichner, H./Lobenwein, W. (1994): Unternehmenswert und Lean Management: Wie ein Unternehmen den Nutzen für alle Stakeholders erhöht, Wien/Mainz
- Hofstede, G.H. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, Thousand Oak/London/New Delhi
- Horváth & Partner (Hrsg.) (1997): Qualitätscontrolling: Ein Leitfaden zur betrieblichen Navigation auf dem Weg zum Total Quality Management, Stuttgart
- Ihlenburg, D./Kläger, W. (1994): Virtuelle Kooperationen – Teleworking, Online – Teams, Virtuelle Unternehmen, in: Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, New York, S. 112f.
- Imai, M. (1991): Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München
- Imai, M. (2001): Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb, Düsseldorf/München
- Ishikawa, K. (1985): What is Total Quality Control? The Japanese way, Englewood Cliffs, N.J.
- Ishikawa, K. (1982): Guide to Quality Control, 2. Auflage, Tokyo
- Jackson, T.L. (1996): Implementing a Lean Management System, Portland
- Japan Human Relations Association (1995): CIP-Kaizen-KVP, 2. Auflage, Tokyo
- Johansson, H.J. et al. (1993): Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance, Chichester
- Johnson, G. (1998): Rethinking incrementalism, in: Strategic Management Journal, 9. Jahrgang, Heft 1, S. 75-91
- Jones, D./Womack, J. (2002): Seeing the Whole: Mapping the Extended Value Stream, Brookline (Massachusetts)
- Juran, J.M. (1988a): Juran on Planning for Quality, New York

- Juran, J.M. (1988b): Juran's Quality Control Handbook, 4. Auflage, New York
- Kamiske, G.F. (1996.): Rentabel durch TQM, Berlin/Heidelberg/New York
- Kamiske, G.F. (Hrsg.) (1998): Der Weg zur Spitze: mit Total Quality Management zu Business Excellence – der Leitfaden zur Umsetzung, München
- Kelter, J./Braun, M. (2005): Unterstützung bei der Entwicklung einer Gesamtkonzeption zur Umsetzung der „Konvention INQA Büro“, hrsg. vom Fraunhoferinstitut Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart
- Kotter, J.P. (1996): Leading Change, Harvard
- Kreuter, A. (1999): Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen, 2. Auflage, München/Mering
- Kunze, M.J./Sommerlatte, T. (1997): Business Process Reengineering als Ansatz zur Unternehmensmodellierung, in: Liebmann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden
- Lewin, K. (1958): Group Decision and Social Change, in: Maccoby, E./Newcomb, T./Hartley, E. (Hrsg.): Readings in Social Psychology, 3. Auflage, New York, S. 197-211
- LfU (Hrsg.) (2004a): Energie- und Stoffstrommanagement: Ein positives Fazit für die Unternehmen und die Umwelt, Karlsruhe
- LfU (Hrsg.) (2004b): Mit der Pinch-Technologie Prozesse und Anlagen optimieren, Karlsruhe
- Liebmann, H.-P. (1997): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden
- Lullies, V./Pastowsky, M./Grandke, S. (1998): Geschäftsprozesse optimieren: ohne Diktat der Technik, in: Harvard Business Management, 20. Jahrgang, Heft 2, S. 65- 72
- Maccoby, E.E./Newcomb, T.M./Harleey, E.L. (Hrsg.) (1958): Readings in social psychology, 3. Auflage, New York
- Meckel, A. (1992): Kaizen: Vorschlagswesen in Japan, in: Betriebliches Vorschlagswesen, Heft 2, S. 177-181
- Merchant, K.A. (1981): The Design of the Corporate Budgeting System: Influenced on Managerial Behaviour and Performance, in: The Accounting Review, 56. Jahrgang, Heft 4, S. 813-829
- Meulmann, H. (2002): Werte und Wertwandel im vereinten Deutschland, in: Bundeszentrale für Politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bonn, S. 37-38
- Mischak, R.F. (1998): Business Reengineering: Der Weg vom funktions- zum prozessorientierten Denken im Unternehmen, in: Berndt, R. (Hrsg.): Business Reengineering, Berlin
- Möller, A. (2000): Grundlagen stoffstrombasierter Betrieblicher Umweltinformationssysteme, Bochum
- Monden, Y. (1995): Cost Reduction Systems: Target Costing and Kaizen Costing, Portland
- Monden, Y./Horváth, P. (1999): Weg zur Kostensenkung, München
- Müller, M. (1999): Prozessorientierte Veränderungsprojekte: Fallbeispiele des Unternehmenswandels, Bamberg
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. aktualisierte Auflage, Stuttgart
- Neuenberger, O./Kompa, A. (1987): Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim/Basel/Beltz
- Osterloh, M./Frost, J. (1999a): Betriebswirtschaftliche Funktionen der Verrechnungspreise: Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion, Orientierungsfunktion, in: Raupach, A. (Hrsg.): Verrechnungspreissysteme multinationaler Unternehmen in betriebswirtschaftlicher, gesellschafts- und steuerrechtlicher Sicht, Berlin
- Page, P. (1991): Diskrete Simulation, Berlin/Heidelberg/New York
- Pfeiffer, W./Weiß, E. (1993): Philosophie und Elemente des Lean Management, in: Corsten, H./Will, T. (Hrsg.): Lean Production: Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Köln
- Phol, K.-D. (1996): Ökonomische Auswirkungen des Qualitätsmanagements, in: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Rentabel durch TQM, Berlin/Heidelberg/New York, S. 11-29

- Picks, G. (2006): Policy for Business and Management, URL: <http://humanresources.about.com/od/opendoorpolicy/>, Stand 20.08.2006
- Porter, M.E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt a.M./New York
- Raible, C. (2007): Übertragung der Wertstromanalyse auf die Energie- und Stoffstromanalyse: Entwicklung der Methode „Material Stream Mapping“, Pforzheim (Diplomarbeit an der Hochschule Pforzheim. Die Arbeit unterliegt der Geheimhaltung. Publikationen im Laufe des Jahres 2007 sind jedoch in Planung.)
- von Rein, E.N. (2000): Reader zum Seminar „Methoden der Erwachsenenbildung“, Marburg
- Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz, Bern/Stuttgart/Wien
- Sakurai, M./Keating, P.J. (1994): Target Costing and Activity-Based Costing, in: Controlling, Heft 4, S. 83-92
- Schein, E.H. (2003): Organisationskultur: »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«, Bergisch Gladbach
- Schein, E.H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M./New York
- Schenk, G. (1997): Unternehmenskultur als Einflussfaktor in Reengineering-Projekten und Prozessoptimierung, in: Liebmann, H.-P. (1997): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden, S. 105-135
- Schmidt, M. (2006): Der Einsatz von Sankey-Diagrammen im Stoffstrommanagement, Pforzheim (Beiträge der Hochschule Pforzheim Nr. 124)
- Schmidt, M. (2002): Verknüpfung gekapselter Produktionsmodelle durch Stoffstromnetze und Einbindung von Tools des Operations Research, in: Fichtner, W./Geldermann, J. (2002): Einsatz von OR-Verfahren zur techno-ökonomischen Analyse von Produktionssystemen, Frankfurt a. M.
- Schmidt, M./Keil, R. (2002): Stoffstromnetze und ihre Nutzung für mehr Kostentransparenz sowie die Analyse der Umweltwirkung betrieblicher Stoffströme, Pforzheim (Beiträge der Hochschule Pforzheim Nr. 103)
- Schnabel, U.G./Roos, A.W. (1996): Business Reengineering in Mittelständischen Unternehmen, Berlin (Europäische Hochschulschriften)
- Schreyögg, G. (1998): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden
- Schuh G./Müller, M./Tockenbürger, L. (1998a): Controlling von Change-Management Projekten. In: io Management Zeitschrift, 67. Jahrgang, Heft 7/8, S. 26-30
- Schuh G./Müller, M./Tockenbürger, L. (1998b): Partizipative Prozessanalyse und Geschäftsprozessanalyse, in Schuh, G. (Hrsg.): MOTION Change Management: Von der Strategie zur Umsetzung, Aachen, S. 107-127
- Schultheiß, W. (1995): Lean-Management: Umsetzung im Industriebetrieb durch Umsetzung des Management-Ansatzes, Rennigen-Malmsheim
- Schultmann, F. (2003): Stoffstrombasiertes Produktionsmanagement, Berlin
- Schwager, M. (1997): Kaizen: Der sanfte Weg des Reengineering, Freiburg
- Seghezzi, H.D. (1996): Integriertes Qualitätsmanagement, München/Wien
- Spengler, T. (1998): Industrielles Stoffstrommanagement, Berlin
- Stadelmann, M./Lux, W. (1995): Hot Topics oder kalter Kaffee? Aktuelle Management-Philosophien kritisch betrachtet, in: Management Zeitschrift, Heft 3, S. 32-35
- Starke, R. (1996): Die Rollen der Entsorgung in der Wertschöpfung, in: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Rentabel durch TQM, Berlin/Heidelberg/New York, S. 157-170
- Strobel, M. (2001): Systemisches Flussmanagement, Augsburg
- Stübner, J. (1997): Prozessoptimierung im Marketing mit Hilfe von Projektmanagement, in: Liebmann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden, S. 51-105
- Taguchi, G. (1986): Introduction to Quality Engineering, Tokyo
- Taguchi, G./Clausing, D. (1990): Radikale Ideen zur Qualitätssicherung, in Harvardmanager Heft 4, S. 35-48

Thonemann (2005), URL: <http://www.fh-lu.de/fb1/downloads/Logistikmanagement.pdf>, Stand: 23.07.06, S. 349

Taylor, F.W. (1911): The principles of scientific management, New York

Towers, S. (1994): Business Process Re-engineering: A Practical Handbook for Executives, Cheltenham

Trompenaars, F. (1998): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Fairfield

UBA (Hrsg.) (1999): Leitfaden Betriebliche Umweltauswirkungen, Berlin

UBA (Hrsg.) (1997): Leitfaden Betriebliche Umweltkennzahlen, Berlin

Van Huyck, J.B./Wildenthal, J.M./Battalio R.C. (1990): Tacit coordination games, strategic uncertainty and coordination failure, in: American Economic Review, 80. Jahrgang, Heft 1, S. 234-248

Weber, M. (1924): Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen

Wietschel, M. (2002): Stoffstrommanagement, Frankfurt a. M.

Womack, J.P./Jones, D.T. (2003): Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern, Frankfurt/New York

Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1990): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, 2. Auflage, Frankfurt a. M./New York

Zink, K.J. (1994): Business Excellence durch TQM, München