

Unternehmenserfolg im 21. Jahrhundert

«Ad acta mit unserer Behäbigkeit!»

Die anbrechende Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts: In welcher Art wird sie die Welt verändern? Mit welchen Konsequenzen für die Menschen, die Unternehmen, die Märkte? Wie konditionieren wir uns, damit wir die Chancen des neuen Zeitalters packen können? – Wir fragten Dr. Robert Schiller, international tätiger Unternehmensberater, der soeben sein jüngstes Buch «Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft» publiziert hat.

■ Von Roland Lambert

ORGANISATOR: Dr. Robert Schiller, vor sieben Jahren haben wir mit viel Getöse den Übergang ins 21. Jahrhundert gefeiert. Dass damit wirklich eine Epoche angebrochen ist, die uns mit völlig neuen Herausforderungen konfrontiert, zeichnet sich von Jahr zu Jahr deutlicher ab. Beispielsweise – der vergangene Sommer hat es uns klar gezeigt – wird die Sorge zur Umwelt immer wichtiger, wollen wir den nächsten Generationen nicht eine «Ruine Erde» überlassen. Sehe ich dies zu schwarz?

Dr. Robert Schiller: Wie der Einzelne die Welt wahrnimmt, hat vor allem mit seiner Herkunft und Generation zu tun. Mich beschäftigt besonders das Auseinanderklaffen von Einsicht und Handeln. Allein das richtige Einstellen aller Elektromotoren der Schweiz ergäbe eine zweistellige prozentuale Energieeinsparung. Stockwerkeigentümer schmettern eine ökologisch sehr sinnvolle Sanierung ab, obwohl sie sich gerechnet hätte. Trotz solcher Behäbigkeit sehe ich nicht schwarz. Haltungsänderungen brauchen Zeit, um später scheinbar plötzlich stattzufinden. Dies gilt für alle gesellschaftlichen Herausforderungen.

Ein anderes Phänomen, das seit dem Jahr 2000 ebenfalls immer

deutlicher zutage tritt: Neue Volkswirtschaften drängen an die Macht: China, Korea, Indien. – Der Westen auf dem Abstellgeleise?

China wird Deutschland als drittgrösste Volkswirtschaft der Welt demnächst ablösen, während die Schweiz aus den Top 20 fällt. Beim Pro-Kopf-Einkommen schliessen osteuropäische Staaten oder Länder wie Korea an die traditionellen Industrieländer an. Solche Zahlen sind jedoch immer nur Ergebnisse. Interessanter sind die Entwicklungen dahinter.

Wir wissen, dass die westlichen Bevölkerungen insgesamt älter werden. Wissen wir auch, dass sich die indische verjüngt?, Schanghai gerade die Abschaffung des chinesischen 1-Kind-Prinzips beschlossen hat? Darüber werden sich nicht nur Eltern und Spielzeughersteller freuen.

Auch wissen wir um die weltweite Verstärkung, verbunden mit grossen Infrastrukturproblemen. Eine wachzunehmende Chance für westliche Firmen. Beispiel Hygiene und Wasserversorgung: Bau und Installation robuster, preiswerter, wasserloser Toilettenanlagen. Beispiel Luft und Stadtverkehr: Ein Schweizer KMU darf die 2000 Stadtbusse von Rio de Janeiro mit Russpartikelfiltern ausrüsten.

Schliesslich bedeutet das Drängen asiatischer Länder auf den Weltmarkt mehr Warenverkehr.

Obwohl das Frachtaufkommen eines Los Angeles jährlich schon heute mit über 10 Prozent zunimmt, baut es das Schienennetz rund um die Seehäfen nicht aus. Solange solche Behäbigkeit vorherrscht, ist der Westen tatsächlich auf dem Abstellgeleise.

Ein drittes Phänomen ist die schlagartig gewachsene Fülle an Informationen – und ein neuer Umgang mit den Informationen, ich denke hier ans Web 2.0.

Web 2.0 ist Ausdruck technologischer Weiterentwicklung. Welche Technologie in welcher «Darrei-

chungsform» obsiegen wird, ist nur für deren Hersteller wichtig. Benutzer und Industrien werden den Trends folgen.

Entscheidend ist der Umgang mit der Informationsflut. Erfreulich sind Projekte, die eine erneute Spaltung des Erdballs in Arm und Reich bzw. Zugang/kein Zugang zum Internet verhindern helfen. Ich denke an den funktionsstarken Hundert-Dollar-PC, ausgerüstet mit netzunabhängiger Stromversorgung mittels Jo-Jo, oder an das Konzept eines

«Sich als Führungskraft zu entwickeln heisst, Schmerz auszuhalten; zu entscheiden, wo Entscheidungen unmöglich erscheinen»: Dr. Robert Schiller, Unternehmensberater, Erlenbach.



Bild: Karen Hirt, www.eclat.ch

Zeppelinsystems über Afrika als eine zu Kommunikationssatelliten weitaus billigere Variante. Vieles davon wird auf private Initiative hin realisiert werden.

Die Augen zu schliessen und womöglich noch zu jammern, ist keine wirksame Lösung. Wir müssen uns den neuen Herausforderungen stellen. Wie tun wir dies? In Sachen Klimawandel: Welchen Beitrag müssen die Unternehmen leisten?

Sich mit irgendeiner Anlage zur ökologischen Vorzeigefirma zu stilisieren, ohne entsprechendes Verhalten im Betriebsalltag, ist nicht das Richtige. Mich beeindruckt ein regionaler Bauunternehmer, der seine Unternehmensgruppe seit Jahrzehnten auf nachhaltiges Bauen ausrichtet und bei Architekten viel Überzeugungsarbeit leistet. Auch ganz einfache Massnahmen überzeugen, wie der durchgehende Gebrauch von Sparlampen oder die Installation zentraler Stromschalter, womit sich alle Geräte in einem Raum bis auf den Kühlschrank usw. abschalten lassen.

Was setzen wir der wachsenden Potenz von China, Korea, Indien usw. entgegen?

An erster Stelle Besinnung auf unternehmerische Tugenden. Sich selbst bleiben – bei gleichzeitiger Erneuerung, Neugierde und neuartige Fragestellungen, ein Blick für das Wesentliche und Kampfansage an Behäbigkeit sind einige davon. Zudem erlangen in der Wissensgesellschaft die Kooperation über den herkömmlichen Wirtschaftsbereich hinaus, die Regionalisierung ganzer Geschäftstätigkeiten und Wissensmanagement hohe Bedeutung. Stumpfes «schneller und billiger» ist nicht die Antwort.

Ländern wie der Schweiz bietet die sich verändernde Weltwirt-

schaft viel mehr Möglichkeiten als Verluste. Straucheln wir, dann über uns selbst. Wenn zwei Zahnärztinnen an viele Türen klopfen müssen, bevor sie Kapital bekommen, ist etwas faul im Staat. Sie dachten neuartig, wollten ein Zahnarzt-Unternehmen eröffnen – keine Praxis, wie es eben üblich ist. Wenn der Leiter einer Fachhochschule genau weiss, wie er das bestehende Studienangebot ohne Mehrkosten in neue, zukunftsgerichtete Gefässe überführen kann, unter den gegebenen (schulpolitischen) Umständen davon aber absieht, ist in der Tat etwas faul im Bildungsland Schweiz. Solche Vorkommnisse stimmen mich traurig. Glücklicherweise sind viele Schweizer Firmen international erfolgreich.

Das völlig neue Umfeld erfolgreich zu managen, bedinge einen neuen Typ Führungskraft, sagen Sie in Ihrem neuen Buch «Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft». Welche Eigenschaften/Fähigkeiten muss diese Führungskraft haben und warum?

Führungsarbeit leistet, wem andere folgen. Sie geschieht überall im Unternehmen – auf jeder Ebene, an jedem Arbeitsplatz. Die Assistentin führt auch einmal den CEO, der Fahrer die Konzernpräsidentin. Dies funktioniert schon heute, meist im Stillen. Die beste Schule ist die Lebensschule; allen soll die Möglichkeit zur Übernahme von Führungsarbeit offenstehen.

Die Produkte der Führungsarbeit sind vielmehr Entscheidungen und Handlungen – als Wissen und Erkenntnis. Starke Führungsarbeit bedeutet, Menschen längerfristig zu führen. Führungsvermögen scheint in den Lehrplänen unserer Hochschulen kein Thema zu sein, obwohl sie die «Führungskräfte von morgen» ausbilden. Mindestens ansatzweise liesse sich einiges machen.

Diese Hinweise sind Ausdruck einer recht unkonventionellen Führungsauffassung im Sinn von Führungsvermögen als Bildungselement. Führungskräfte bedürfen hoher Lernfähigkeit und Flexibilität sowie der Gelassenheit im Umgang mit Komplexität und

internen Diskussionen vermissen den Bezug zum Grundgeschäft des Unternehmens.

Ein zweiter Eckpfeiler ist das Vermögen, gemeinsam zu lernen. Dieses organisationale Lernen ist ein anspruchsvoller kultureller Entwicklungsprozess, der mit

Mich beschäftigt besonders das Auseinanderklaffen von Einsicht und Handeln.

paradoxen Erscheinungen. Dies gilt wohl gemerkt auf allen Stufen eines Unternehmens, selbstverständlich in unterschiedlicher Ausprägung.

Andererseits sind wesentliche Elemente personengerichteter Führung so alt wie die Menschheit selbst. Ich denke an Mut, mentale Stärke und Echtheit (Authentizität). Ein allwetter-taugliches Führungsvermögen wird über Jahre erworben. Sich als Führungskraft zu entwickeln heisst, Schmerz auszuhalten; zu entscheiden, wo Entscheidungen unmöglich erscheinen.

Welche Eckpfeiler in der Unternehmensführung werden zunehmend wichtiger?

Ein erster Eckpfeiler ist Besinnung auf das Grundgeschäft. Die Frage nach der Tätigkeit einer Abteilung wird in aller Regel mit einer Aufzählung der Aufgaben beantwortet: «Mir ist die gesamte Fakturierung, inklusive Mahn- und Betreuungswesen, unterstellt.» Selten bezieht sich die Antwort auf den Beitrag der Abteilung zum unternehmerischen Grundgeschäft: «Wir verstärken durch die Ausgestaltung der Fakturierung die Kundenbindung. Mit dem Verkauf zusammen suchen wir immer wieder nach Möglichkeiten, die erbrachten Leistungen dem Kunden in einer seiner Denkweise entsprechenden Art zu verrechnen.» In vielen

Verhaltensänderungen einhergeht. Ein kultureller Lernprozess erfolgt vom Einzelnen zur Gemeinschaft und von innen nach aussen. Viele Führungskräfte kennen jedoch nur den umgekehrten Weg: vom Ganzen zum Einzelnen, von aussen nach innen. Kann die Belegschaft bei der Nummer 1 bzw. der Chefetage keine Veränderungen feststellen, ist die ganze Übung für die Katz und versandet.

Ein weiterer Eckpfeiler ist der Umgang mit Wissen. Was wissen wir, und was sollten wir wissen? Kennt beispielsweise der Aussen dienstmitarbeiter die Strategie nicht, kann er Marktinformationen nicht richtig gefiltert weiterleiten. Ein Krebsübel und fast schon Steckenpferd von mir ist Halbwissen. Quer durchs Unternehmen hindurch wirft man mit Begriffen um sich, deren Definition und spezifische Bedeutung nur der Spur nach bekannt sind. Ein Hochschulinstitut verpasste einem Geschäftsbereich eine prozessorientierte Organisation. Nun war es an den Führungskräften, sie umzusetzen. Die Führungskräfte konnten mir die strategiebezogenen Grundüberlegungen des Organisationsmodells nicht erklären.

Ein Haus braucht jeden seiner Eckpfeiler. Ein Unternehmen auch. Doch ist deren Anzahl grösser, und sie sind in mannigfaltigster Weise miteinander verwoben.

Das Buch zum Thema

Was erwartet uns in der Wissensgesellschaft? Sicher ist: Wandel bleibt die zentrale Herausforderung, und die Kunst der Strategieumsetzung wird immer wichtiger. Robert Schiller hat einen eloquenten Wegweiser zum unternehmerischen Erfolg geschrieben, der die Erkenntnisse der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit den Erfordernissen moderner Unternehmensführung verbindet. Konzis und anhand konkreter Beispiele vermittelt er, wie man Strategien wirksam und erfolgreich umsetzt. Sein Weg zum Erfolg führt über Weiterentwicklung, neue Sichtweisen, mehr Ruhe und Kreativität. Das Buch ist eine willkommene Orientierungshilfe zur Konzeptentwicklung in Unternehmen der Wissensgesellschaft. Für gestandene Führungskräfte und Leader von morgen.

216 Seiten. CHF 49. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007. www.ofv.ch. Bezug möglich über: www.bams.ch

Und in welche Richtung muss sich das Unternehmen als Organisation ändern?

Einen grossen Dienst erweist sich ein Unternehmen bereits mit dem sauberen Aufsetzen und Leben des Vorhandenen. Je besser die formelle mit der bedeutungsvolleren informellen Organisation übereinstimmt, desto mehr Schub entwickelt die Organisation.

Ein Unternehmen darf mit dem Erreichten nie ganz zufrieden sein: Was können wir weiter vereinfachen? Worauf gänzlich verzichten? Woran fehlt es uns? Gute Antworten kommen von der Basis; die Führung braucht bloss hinzuhören. Die Japaner haben dies schon längst begriffen, und eben verdrängt Toyota General Motors von Platz 1 der Automobilhersteller. Ergebnis jahrzehntelanger Behähigkeit.

Schliesslich eine grundsätzliche Antwort. Die Globalisierung der Märkte führt neben der Regionalisierung der operativen Geschäfte zusätzlich zu einer Regionalisierung auf strategischer Ebene. Seit gut zehn Jahren wird nun nach Organisationsformen gesucht, die flexibel auf wechselnde Kundenanforderungen und sich verändernde Wirtschaftsströme reagieren können. Eine schwierige Aufgabe, zumal immer weniger die physischen und finanziellen Werte im Vordergrund stehen als vielmehr die nicht greifbaren Werte wie Wissensträger, Marken und Informationssysteme.

Meiner Meinung nach liegt die Lösung in Richtung Organisationsformen, die sich vor allem nach den strategischen Zielen des Unternehmens richten, dessen Werte und Philosophie beachten und sich im übrigen weitgehend selbst strukturieren. Damit ist in jeder Region ein erhebliches Stück an Strategiearbeit zu leisten. Die strategische Schwerpunktbildung und Abstimmung innerhalb des Gesamtunternehmens wird dadurch komplexer. Nur diese Mehrarbeit erlaubt eine marktgerechte Strategieumsetzung. Die regionalen Strategie- und Strukturmodelle können sich in ein und demselben Unternehmen erheblich unterscheiden.

«Time to Success» fordern Sie mit Vehemenz in Ihrem Buch. Was verstehen Sie darunter, und warum ist diese Fähigkeit derart wichtig?

«Time to Success» im Sinn meines Buchs bezieht sich auf «Strategic Alignment», das Umsetzen von (Unternehmens-)Strategien. Es handelt sich um das von mir entwickelte Verfahren zur Verkürzung der zur Umsetzung von Strategien benötigten Zeit, dem wohl bedeutendsten Treiber des langfristigen, finanziellen Unternehmenserfolgs. Davon handeln Buch und «Time to Success».

Sie sind heute als Berater an der Front tätig. Gemäss Ihrer Erfahrung: Mit welchen Bereichen/

Aufgaben tun sich die Unternehmen in der Umsetzung besonders schwer?

Das Normale und Vernünftige zuerst zu tun. Es sind die scheinbar einfachen Dinge, die so schwierig sind. Allein schon vernünftiges Kommunizieren. Auch fehlt es an Mut zum ureigenen Weg. Viele Unternehmen scheuen das Risiko und reagieren mehr, als sie agieren. Auf allen Ebenen. Die Reparaturkosten sind immens.

Schaffen wir's – was denken Sie?

Zhang Ruimin übernahm 1984 in China eine Unternehmensruine und hat sie inzwischen zum weltweit tätigen Haushaltsgeräthersteller Haider mit rund 50 000 Angestellten ausgebaut. Seine Devise: «Von den Amerikanern lernen wir den Innovationsgeist, von den Deutschen ihre strenge Qualitätsprüfung und von den Japanern die Solidarität einer qualifizierten Belegschaft.» Zhang Ruimin schlug von Beginn an einen eigenen Weg ein: weder westliche Kopie noch typisch chinesisch. Ein Schlüsselfaktor ist seine Führungs- und Personalpolitik nach dem Dreiklang Fähigkeit, Leistung und Denkhaltung.

Walter E. Disney sagte: «Das Wichtigste von allen Dingen, die ich getan habe, ist die Koordinierung der Begabungen unserer Mitarbeiter und ihre Ausrichtung auf ein bestimmtes Ziel.»

Solange wir uns von Persönlichkeiten wie Ruimin, Disney und den genannten Zahnärztinnen inspirieren lassen, solange wir die unternehmerischen wie gesellschaftlichen Herausforderungen selbstbewusst angehen, schaffen wir's bestimmt.

Dr. Robert Schiller, danke für das Gespräch.

UNSER GESPRÄCHSPARTNER
Dr. phil. Robert Schiller ist Inhaber des Unternehmens Schiller Consulting, 8703 Erlenbach. Seit 1990 berät er Firmen im Aufbau oder in bedeutenden Veränderungsphasen im In- und Ausland. Er ist zudem als Mentor sowie Dozent für Führungslehre an der ETH Zürich und am Schweizerischen Public Relations Institut tätig.

Tel. 044 914 74 84
Fax 044 914 74 01
robert.schiller@schillerconsulting.ch

ONLINE
www.schillerconsulting.ch

