

Blickwinkel

Die Organische Erfolgsformel: Kultur und Organisation als Wettbewerbsvorteil

Erkenntnisse aus Gesprächen mit 208 Führungskräften

Die Kooperative Organisation

Welche Faktoren machen eine erfolgreiche
kulturell-organisatorische Aufstellung aus?

Konzerne und Mittelständler

Worin sie sich unterscheiden und wo
sie voneinander lernen können

Der Sandstein-Effekt

Warum erst der zweite Blick teure
Managementfehler verhindert

The
Leaderspoint
Associates

Acornpark

Die Studie und ihre Ergebnisse im Überblick

Ausgangsfrage

Welche kulturellen und organisatorischen Faktoren beeinflussen und maximieren den Gesamterfolg einer Unternehmung? Gibt es quasi eine Erfolgs-DNA, eine innere Erfolgsformel? Wir haben ein für Unternehmenslenker wie Führungskräfte hoch relevantes Thema beleuchtet, das vielfach noch immer einer Blackbox gleicht.

Quintessenz

Unternehmen müssen eine Kultur der gelebten Kooperativität und zugleich einen für sie optimalen Organisationsgrad zur funktionalen Absicherung anstreben. Wir nennen diesen Idealzustand die Kooperative Organisation: eine konsequent unternehmerische Ausrichtung des kulturell-organisatorischen Fundaments.

12 individuell ausgeprägte Faktoren

Die kulturell-organisatorische Erfolgsformel ist kein Mysterium, sondern kann durch mindestens 12 qualitative Faktoren beschrieben werden. Deren Ausprägung lässt sich in jedem Unternehmen analysieren, entwickeln und steuern. Es gibt nach unserer Erkenntnis keine grundsätzlich ideale Ausprägung dieser Faktoren, sondern nur individuelle.

Patt zwischen Konzern und Mittelstand

Es gibt kein klares Siegerkonzept zwischen Mittelständlern und Konzernen, wenn man denn von Konzepten reden möchte. Oft lebt der Mittelständler seine Kooperativität stärker, ist dafür eher unterorganisiert und hängt stark von einzelnen Leistungsträgern ab. Der Konzern ist in jeder Hinsicht ressourcenstark, existiert jedoch eher über definierte (als über gelebte) Strukturen und ist dadurch relativ anonym bei gleichzeitig hohem Trägheitsmoment.

Besondere Herausforderung für Mittelständler

Sie zahlen tendenziell weniger Gehalt, bieten weniger Karrierewege, haben weniger Ressourcen und das etwas schlechtere Image bei vielen Absolventen, aber auch potenziell wechselwilligen Managern – dies begünstigt den Leistungsträgerabfluss bzw. erschwert die Rekrutierung von Talenten und Topleistungsträgern aus Großunternehmen. Wenn Mittelständler unterorganisiert sind und zugleich Leistungsträger verlieren, sind sie in ihrer Existenz gefährdet.

Zukunftssicherung

Die bekannten Herausforderungen – etwa Talentverknappung, Innovationsdruck, steigende Rohstoff-, Energie-, Logistikkosten, etc. – werden sich verstärken. Um gegenzusteuern, müssen Mittelständler ihre strategisch wichtigen Kernprozesse definieren und organisa-

torisch absichern, Konzerne müssen Überorganisation abbauen und dynamischer werden.

Linienmanagement gefordert

Erfolgreiche Unternehmen verzahnen kulturelle und organisatorische Aspekte mit strategischen und prozessbedingten Vorgaben. Promotor der inneren Erfolgsformel ist daher meist nicht die Personalabteilung, sondern das Linienmanagement. Ein guter HR-Bereich kann jedoch mindestens die Umsetzung einer kulturell-organisatorischen Anpassung wirkungsvoll durch Personalentwicklungsmaßnahmen begleiten – und natürlich auch als Initiator dienen.

Handlungsbedarf

Bei etwa 45% aller in der Basisstudie untersuchten Unternehmen ging die innere Erfolgsformel in Bereichen oder gar unternehmensweit nicht auf. Hier wurde der Unternehmenserfolg, teils erheblich, von innen gebremst. Dieser Befund bedeutet, dass Manager den kulturell-organisatorischen Zustand ihrer Einheit regelmäßig prüfen und entsprechende Korrekturmaßnahmen konsequent umsetzen müssen.

Definierte Organisation versus gelebtes Verhalten

Uns haben Verhalten und Denkmuster der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der jeweilige organisatorische Rahmen interessiert. Noch immer gibt es nur wenige Untersuchungen über die tatsächlichen, gelebten Verhältnisse in Unternehmen. Relevant für unsere Ableitung der inneren Erfolgsfaktoren waren also die Art und Weise, wie vor Ort gehandelt wurde, wie umgesetzt wurde, welche Denkrichtungen vorherrschten und wie stark die Aktionen an eine definierte Organisationsform gebunden waren.

Unsere Quellen

In unserer Studie haben wir über einen Zeitraum von drei Jahren die Aussagen von insgesamt 208 Führungskräfte und Manager analysiert, und zwar im Rahmen von intensiven persönlichen Beratungs- und Sparringsgesprächen. Jeweils 104 stammen aus dem Mittelstand (Unternehmen bis 5.500 Mitarbeiter) und dem Konzernumfeld. So haben wir das Innenleben von 151 Unternehmen sehr praxisnah und basierend auf vielen ungefilterten Einblicken sowie Berichten von der Front analysiert – darunter zahlreiche Einheiten von DAX-Konzernen und renommierte Mittelständler. Da gerade der deutsche Mittelstand vielfach international erfolgreich ist und seine Geschäftsmodelle in vielerlei Hinsicht als vorbildlich gelten, hat uns die Gegenüberstellung Konzern-Mittelstand gereizt. Diese Studie resümiert keine repräsentative, statistische Erhebung oder fragebogengestützte Umfrage, sondern ist die Zusammenfassung von direkten Berichten aus dem Arbeitsalltag von Schlüsselmanagern deutscher und internationaler Unternehmen. Sie basiert somit bewusst vor allem auf ungefilterten und praxisrelevanten Einblicken hinter die Kulissen.

Organische Erfolgsformel: Überblick, Faktoren

Faktoren einer inneren Erfolgsformel sind ableitbar

Für Mittelständler wie Konzerne lassen sich durchaus qualitative Faktoren einer inneren Erfolgsformel, eine Art Erfolgs-DNA, benennen. Diese Faktoren haben wir abgeleitet, indem wir die Antworten der von uns befragten Manager interpretiert und kategorisiert haben. Sie stammen alle unmittelbar aus der Praxis.

Universelles Portfolio, individuelle Ausprägung

Die Aussagen der befragten Manager wiesen über Branchen und Funktionen hinweg deutliche Parallelen auf. Bestimmte kulturell-organisatorische Faktoren tauchten immer wieder auf. Allerdings differierten die Ausprägung und Ausgestaltung einzelner Faktoren von Unternehmen zu Unternehmen mitunter deutlich. Auch ist keine allgemeingültig ideale Ausprägung erkennbar. Verbesserungsmaßnahmen können demnach kaum nach dem Gießkannenprinzip vorgenommen, sondern müssen für jedes Unternehmen individuell auf- und umgesetzt werden.

Der Erfolg kommt von innen – die Kooperative Organisation

Unternehmen, die erfolgreich am Markt agierten und zugleich nach Meinung der befragten Manager auch intern überzeugend aufgestellt waren, wiesen zwei markante Eigenschaften auf: Sie waren kooperativ organisiert und lebten diese Kooperativität auch. Ihre kulturell-organisatorische Beschaffenheit unterstützte das Unternehmertum. Wir nennen dieses Erfolgsmodell die Kooperative Organisation. Wo liegen die zentralen Unterschiede zwischen Mittelstand und Konzern? Der Mittelständler lebt seine Kooperativität offenbar stärker, ist dafür eher unterorganisiert. Der Konzern hingegen existiert eher über organisierte Strukturen, ist dadurch sehr robust, jedoch tendenziell unflexibel.

Kultur- und organisationsbasierte Risiken

Hieraus ergeben sich neben Vorteilen auch Risiken, die teils erheblich sind:

Mittelständler sind dann risikobehaftet, wenn sie durch Unterorganisation an zu vielen Stellen von der Präsenz und Kompetenz einzelner Akteure abhängen; Konzerne, wenn sie durch Überorganisation ihre unternehmerische Effektivität mindern und durch ihre innere Anonymität sowie oft starke Diversifikation es nicht schaffen, eine einheitliche Kultur aufzubauen. In Zeiten der Talentverknappung, der zunehmenden Wichtigkeit schneller Informationsverarbeitung, des Innovationsdrucks und des Zwangs zum ressourceneffizienten Wirtschaften können diese Risiken den unternehmerischen Erfolg erheblich beeinträchtigen, sogar verunmöglichen.

Sandstein-Effekt: der zweite Blick entscheidet

Die von uns identifizierten, 12 kulturell-organisatorischen Faktoren existieren in der Praxis offenbar in keiner allgemeingültigen idealen Konstellation oder Ausprägung. Folglich lohnt sich der Blick mit der Lupe, um den Erfolgsmix eines Unternehmens im konkreten Fall präzise zu erkennen.

Beispiel: Wir haben in unseren Einblicken wirtschaftlich sehr erfolgreiche Mittelständler kennen gelernt, bei denen bis zu zwei Drittel aller Faktoren konzerntypisch ausgeprägt schienen (z.B. hoher Organisationsgrad, wenig Flexibilität, langwierige Karrierewege). Offensichtlich waren für sie gerade die verbliebenen, mittelstandstypisch ausgeprägten Faktoren entscheidend. Allerdings waren alle unsere Befunde Momentaufnahmen und sagten nichts über das weitere Erfolgspotenzial oder die Zukunftsfähigkeit der „untypischen“ Unternehmen aus. Es ist durchaus möglich, dass diese Unternehmen noch erfolgreicher wären, wenn sie ihre innere Erfolgsformel modifizieren würden.

Analyse: Subjektive Meinung vs. objektive Zahlen

Bestimmt werden kann der kultur- und organisationsbezogene Zustand eines Unternehmens nur durch die Befragung von Schlüsselmanagern, ggf. auch von Zulieferern und Kunden. Die subjektiven Befragungsergebnisse sind mit der objektiven wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens abzugleichen. Aus Stimmungsbild und Zahlenwerk werden die aktuellen kulturell-organisatorischen Ausprägungen nebst kostenseitigen sowie wertschöpfungsbezogenen Einflüssen auf das Unternehmensergebnis bewertet, schließlich Verbesserungsfelder identifiziert. Die Analysen beruhen also auch auf subjektiven Einschätzungen, daher müssen die Teilnehmer einer Befragung, gerade im Hinblick auf ihre Glaubwürdigkeit und Aussagefähigkeit, besonders sorgfältig ausgewählt werden.

Lösung: intelligente Verschlankung

Was sich in Produktionsprozessen längst bewährt, empfiehlt sich auch für Prozesse, die stark durch kulturell-organisatorische Faktoren beeinflusst werden: Strategisches Entscheidungsmanagement, Informationswesen (Controlling & Reporting), Innovationsmanagement, Projektmanagement, etc. Die Lösung in Form der Kooperativen Organisation erfordert möglichst schlanke Prozesse und Strukturen, die intelligent und mit Fokus auf Wertschöpfungsmaximierung (und nicht nur Kostenreduktion) umgesetzt werden.

Methoden: Qualifizierung und Training

Die Kooperative Organisation muss mittelfristig ohne externe Unterstützung gelebt werden, um ihre Wirkung nachhaltig zu entfalten. Daher hängt der Erfolg einer kulturell-organisatorischen Optimierung entscheidend vom Verhalten der Schlüsselmanager in den jeweiligen Prozessen ab. Insofern sind diesbezügliche persönliche Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen begleitend vorzunehmen.

12 qualitative Hauptfaktoren

...entscheiden darüber, ob ein Unternehmen als kooperative Organisation und damit von innen heraus unternehmerisch aufgestellt ist, oder nicht. Sie sind teils eher kultureller, teils eher organisatorischer Natur.

Entscheider, die prüfen möchten, inwieweit die „DNA“ ihres Unternehmens einer erfolgversprechenden Kooperativen Organisation entspricht, sollten mindestens die folgenden Faktoren analysieren:

Zielmanagement

Haben wir klare, realistische und messbare Ziele, die mit unserer Strategie übereinstimmen? Haben wir die Ziele verständlich formuliert und kommuniziert?

Verantwortungszuweisung

Ist bei uns Verantwortung klar zugewiesen und wird sie, auch in spontanen Situationen, von den Betroffenen gelebt?

Entscheidungsmodus

Entscheiden wir hinreichend schnell, nach einfachen, transparenten Regeln und durch Einbeziehung der richtigen Personen?

Informationsmanagement

Ist unser Informationsfluss effektiv, sind unsere Informationen hochqualitativ, bringen sich die richtigen Mitarbeiter ein und verlassen wir uns neben Zahlen auch auf persönliche Einschätzungen und Intuition?

Kundeneinbindung

Sind wir kundenassimilativ genug, erkennen wir wichtige Kundenanregungen und nehmen wir sie schnell und effektiv auf? Befassen sich bei uns die richtigen Mitarbeiter unmittelbar, aber auch mittelbar mit Kundenbelangen, denken wir kundenorientiert? Wie stark ist der Kunde operativ in die Lösungen oder Projekte eingebunden? Wenn wir Kunden missionieren, erfolgt dies strategisch, geschickt und zugleich glaubwürdig?

Innovationsorientierung

Wird bei uns Innovativität im Denken und Handeln gefördert? Sind innovationsfreudige Mitarbeiter bei uns Störfaktoren oder willkommene Ideengeber? Haben wir funktionsfähige und effektive Innovationsprozesse? Sind wir generell veränderungsfähig genug?

Kommunikation

Sind unsere Kommunikationswege effektiv, ist unser persönlicher wie unternehmensweiter Kommunikationsstil positiv und motivierend? Fördert unsere Kommunikationskultur den persönlichen Kontakt der Akteure?

Personalisierung/Individualisierung

Sind unsere Leistungsträger sichtbar, erfahren sie persönliche Anerkennung? Leben wir persönlich unsere Unternehmenswerte vor und miteinander, und zwar vom Topmanagement bis zum mittleren und unteren Management? Zählt bei uns eher der Einzelne oder das Kollektiv?

Aktionsfokus

Sind wir dynamisch genug, handeln wir zielgerichtet und effektiv, halten wir unsere Aktionen nach, reagieren wir hinreichend schnell auf externe Einflüsse, wie z.B. den Markt oder Konkurrenten?

Mitarbeiterorientierung

Sind wir demokratisch genug, lassen wir Meinungs- und Ideenvielfalt und auch gelegentlich Konfrontationen zu, können sich alle jeweils relevanten Mitarbeiter aktiv einbringen und den gewünschten Wirkungsgrad erzielen?

Vertrauensfähigkeit

Lassen wir unseren Mitarbeitern genügend Freiräume oder kontrollieren wir zu stark und fordern zu viel Rückversicherung ein? Sind wir in einem gesunden Maß risikobereit?

Politisierung

Beeinflussen bei uns strategisch-politische oder individualpolitische Entscheidungen das Geschehen und werden durch diese die unternehmerischen Erfordernisse überlagert?

Keine allgemeingültige Auslegung

Die Frage, welche Ausprägung die jeweils ideale ist, wird man nur anhand einer konkreten Betrachtung unter wirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten für jedes Unternehmen individuell beantworten können. Klar ist: Wenn mehrere dieser Faktoren in einer Geschäftseinheit oder im ganzen Unternehmen nach sorgfältiger Analyse verbesserungswürdig erscheinen, besteht klarer Handlungsbedarf.

Konzerntypisch vs. mittelstandstypisch

Wie erwähnt, konnten wir hierzu nur Trends beobachten. Mittelständler leben eher informell und unbürokratisch, Konzerne versuchen, Sicherheit durch ein hohes Maß an Organisation zu erlangen. Einige Stereotypen sind uns wiederholt begegnet. Viele Mittelständler sind eher undemokratisch, durchsetzt von der Agenda (Politik) des Inhabers, entscheiden schnell, sind sehr kundennah und handeln oft intuitiv. Viele Konzerne sind demokratischer, dafür entscheidungslangsamer, unpersönlicher, sehr zahlengläubig, eher kundenmissionierend und weniger vertrauensfähig.

Stärken und Schwächen der Unternehmenstypen auf einen Blick

Die folgende Liste stellt Mittelständler und Konzerne einander pointiert gegenüber. Sie erhebt daher keinen Anspruch auf Gültigkeit im Einzelfall, sondern möchte Tendenzen aufzeigen. Bemerkenswert: bei manchen Faktoren kann die größte Stärke auch zugleich die größte Schwäche bzw. Gefahr darstellen.

+ Stärken des Mittelständlers:

Hohe gelebte Kooperativität – mit relativ wenigen Leistungsträgern wird relativ viel erreicht

Hoher Personalisierungsgrad, Leistungsträger werden schnell identifiziert

Management beruht nicht nur auf Zahlengläubigkeit, sondern auch auf Intuition und Einblicken vor Ort

Kurze Entscheidungswege

Schnelle Umsetzung, hohe Dynamik und Flexibilität, hohe Kundennähe

- Schwächen des Mittelständlers:

Unterorganisation, ungesicherte Strukturen und Prozesse, Abhängigkeit von wenigen Leistungsträgern

Undemokratie, patriarchalische Strukturen

Wenige Perspektiven für karriereorientierte Leistungsträger; geringere Identifikation mit dem Unternehmen, meist im Falle geringer Teilhabe an Entscheidungsprozessen, dadurch relativ hohe Gefahr des Abflusses an flexiblen Leistungsträgern

+ Stärken des Konzerns:

Hohe Ressourcen an Leistungsträgern und Supportfunktionen

Hoher Organisationsgrad, hohe Absicherung von Strukturen und Prozessen

Größere Spielwiesen für Innovationen, höhere Diversität

Relativ hohe Identifikation der Leistungsträger mit dem Unternehmen bzw. seinen zahlreichen Möglichkeiten, daher oft relativ gute (wenn auch im zweiten Fall eher extrinsische) Motivation

- Schwächen des Konzerns:

Überorganisation bis hin zur Erstarrung

Zu hohes Trägheitsmoment in Entscheidungsprozessen und deren Umsetzung

Zahlengetriebenes Informations- und Risikomanagement, wenig Intuition, viele Entscheidungen am grünen Tisch

Kundenmissionarisch, kundenfern

Leistungsträger müssen sich durchkämpfen, ihre Identifizierung ist langwierig

Gewollter und ungewollter Leistungsträgerabfluss nach Strategiewechseln (z.B. Verkauf von Einheiten)

Die drei goldenen Regeln für Mittelständler:

- 1 Strategische Kernprozesse präzise definieren und mit einem optimalen Organisationsgrad absichern
- 2 Überregulierung vermeiden und Unternehmertum, Flexibilität sowie Intuition bewahren
- 3 Mehr Demokratie wagen und Leistungsträgern Entscheidungsfreiräume geben.

Die drei goldenen Regeln für Konzerne:

- 1 Überregulierung abbauen und, wo immer möglich, unternehmerische Flexibilität fördern
- 2 Mehr originäres Unternehmertum und intuitives Management zulassen
- 3 Personalisierungsgrad erhöhen, Leistungsträger treffsicherer identifizieren und durch eine ausgefeilte Personalstrategie im Unternehmen halten.

Drei Praxisbeispiele

Verantwortungszuweisung

Ein international führender, mittelständischer Möbelhersteller des Topqualitätssegments tut sich schwer, Verantwortung und Kompetenzen klar zu verteilen. Altgediente Führungskräfte, gegenüber denen sich die Gesellschafter verpflichtet fühlen, halten das Ruder in der Hand und bieten neu hinzukommenden Managern bevorzugt Scheinverantwortung. Das führt etwa dazu, dass ein Country Manager, auch in Übersee, nicht unbedingt als Geschäftsführer eingesetzt wird, sondern aus Deutschland ferngesteuert werden soll. Die Zuweisung von Verantwortung ist schwammig formuliert oder gar nicht schriftlich festgehalten. Wichtige Zuständigkeiten und Befugnisse sollen sich aus dem Tagesgeschäft ergeben und werden allenfalls im Konfliktfall geklärt – oft zugunsten der Altgedienten.

Informationsmanagement

Schauen wir auf den international agierenden Konzern, der technische Investitionsgüter sowohl für den Privatkunden, als auch für unterschiedliche Gruppen von Unternehmenskunden herstellt. Hier stockte der Informationsfluss zwischen den Vertriebsseinheiten untereinander und auch gegenüber dem Bereichsmanagement. Die Folge war, dass teils mehrere Vertriebsmanager den gleichen Kunden bearbeiteten oder aber durch die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen in direkte Konkurrenz traten. Einerseits verschlechterte sich dadurch das Arbeitsklima im Vertrieb deutlich, andererseits aber verlor das Unternehmen wichtige Aufträge an klarer strukturierte Wettbewerber. (Dieser Fall ist auch ein gutes Beispiel für falsche Aktionsdynamik und falsche Verantwortungszuweisung).

Kundeneinbindung

Ein Maschinenbaukonzern nimmt eine marktführende Stellung ein, kann aber nicht hinreichend davon profitieren. Zu teuer und komplex sind offensichtlich die Innovationen, nicht alles braucht der Kunde. Boomt die Wirtschaft, finden auch High-End-Maschinen Absatz, ansonsten kann es bedrohlich eng werden. Die Entwickler sind offenbar zu technikverliebt und resistent gegen bestimmte Kundeneinflüsse, stellenweise kann man wohl von Entwicklungsautismus sprechen. Gleichzeitig steht dieses Beispiel für ein zu träges, traditionsbetontes Aktionsverhalten und verfehlte Innovationsorientierung – es zeigt, dass Innovativität an sich noch keinen Wertzuwachs für ein Unternehmen bedeutet. Zugegeben liegt bei diesem Beispielunternehmen sicher auch ein gravierendes strategisches Problem vor, für das die innere Erfolgsformel keine Heilung bedeutet. Jedoch wird umgekehrt jede Strategieänderung des Unternehmens ohne den Blick nach innen bei der Umsetzung zerbersten.

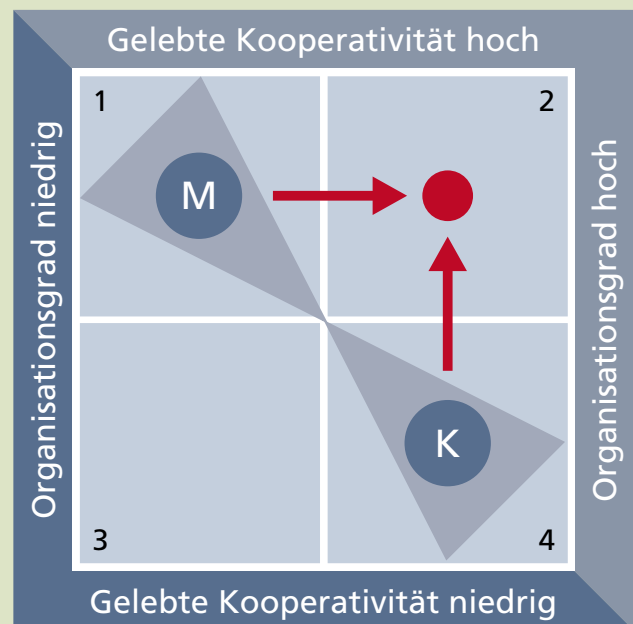
Organisches Quadrat

Der typische, gut geführte und wachsende Mittelständler strebt zur Risikoabsicherung und Effizienzsteigerung einen höheren Organisationsgrad an, möchte aber seine gelebte Kooperativität behalten.

Der typische gut geführte Konzern hingegen möchte seine als zu starr empfundenen Strukturen und Regelungen an vielen Stellen aufbrechen und dynamischer, gleichsam unternehmerischer werden.

Beide Unternehmenstypen streben dabei letztlich nach dem gleichen Idealzustand, sie visieren den Idealpunkt der Kooperativen Organisation im Planquadrat 2 (Grafik) an. Gefährlich ist das Planquadrat 3, hier sind sowohl Kooperativität als auch Organisationsgrad niedrig. In diesem Zustand – der etwa nach missglückten M&A-Aktivitäten, nach großen Restrukturierungen oder bei eklatanter Führungsschwäche einzelner Schlüsselmanager eintreten kann – wird kein Unternehmen lange erfolgreich sein.

Die kulturell-organisatorische Matrix



Idealpunkt:

optimale Kooperativität bei optimaler Organisation

M

Mittelständler

K

Konzern

Was hat es mit dem in dieser Studie erwähnten Sandstein-Effekt auf sich?

Wir haben den Sandstein als Bild gewählt, weil man von außen nicht unbedingt erkennen kann, wie es um seine Konsistenz bestellt ist.

In Dresden etwa sind viele historische Gebäude aus Elbsandstein über die Jahrzehnte schwarz patiniert. Aber sie sind in sich stabil. Ganz anders die weltberühmte kambodschanische Tempelanlage Angkor Wat. Hier wirkt der Sandstein von außen intakt, ist aber vor allem durch tropische Witterungseinflüsse von innerem Zerfall bedroht. Nur eine komplizierte Spezialbehandlung kann ihn retten.

Ähnlich schwer kann man von außen erkennen, wie erfolgsorientiert sich das Innenleben einer Unternehmung gestaltet.

Die Organische Erfolgsformel präsentiert sich nicht auf den ersten Blick, sondern erst auf den zweiten.