

## **8. Strategie und Struktur in der Unternehmenspraxis**

*Werner Kirsch, Dodo zu Knyphausen, Max Ringlstetter*

## **Gliederung**

1.	Einleitung	301
2.	Ausgangssituation und generelle Vorgehensweisen in zwei Projekten	303
3.	Procedere zur Generierung eines Vorverständnisses	307
4.	Von der Erarbeitung von "Grundsätzen der Organisation" zur Formulierung eines Rahmenkonzeptes: Die Führungsorganisation als Gegenstand unternehmensstrategischer Überlegungen	311
5.	Organisationseinheiten, strategische Analyse- bzw. Planungsfelder und Grundstrategie des Unternehmens	315
6.	Strategien und Selbstverständnisse von Organisationseinheiten	320
7.	Organisatorische Verankerung der Unternehmensentwicklung	323
8.	Sekundärorganisation	326
9.	Flankierende Maßnahmen: Erarbeitung einer Geschäftsordnung	330
10.	Ausblick	334

## 1. Einleitung

"Strategie und Struktur" ist - spätestens seit der bahnbrechenden Arbeit von Chandler (1962) - ein besonders viel diskutiertes Thema in der Organisationstheorie bzw. in der Managementlehre. Es sind eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen erschienen, die die ursprüngliche These, daß die Struktur des Unternehmens über kurz oder lang an dessen (Grund-)Strategie angepaßt wird, teilweise bestätigt, teilweise verworfen bzw. umgedreht (Die Strategie folgt der Struktur!) und teilweise in einer erheblich modifizierten Weise reformuliert haben (vgl. z. B. Rumelt 1974; Miller 1986). Daraus wird man den Schluß ziehen können, daß eine einseitige Betrachtung des Verhältnisses von Strategie und Struktur sicherlich unangemessen ist und eine differenziertere Sichtweise entwickelt werden muß.

Ganz in diesem Sinne bietet es sich zu Beginn an, Klarheit über die Verwendung der Begriffe "Strategie" und "Struktur" herzustellen. Den Begriff der *Strategie* verstehen wir im folgenden in einem zweifachen Sinne (vgl. hierzu auch den Beitrag von Kirsch und Obring in diesem Band). Zum einen geht es um die *strategischen Programme*, die für für einzelne Organisationseinheiten bzw. Betätigungsfelder erarbeitet werden. Diese strategischen Programme schließen die Ziele und strategischen Stoßrichtungen, deren Aufgliederung in *Unterziele*, *Unterstrategien* und *Maßnahmen* sowie die Festlegung der ersten robusten Schritte mit ein. Das *Rahmenkonzept* bezieht sich dagegen im wesentlichen auf die Festschreibung der grundlegenden Maximen, die für das Unternehmen als ganzes oder für einzelne Teilbereiche (Organisationseinheiten und/oder Betätigungsfelder) gelten sollen. Dabei haben sowohl die strategischen Programme als auch das Rahmenkonzept normalerweise mehr zum Gegenstand, als dies beispielsweise bei Chandler unterstellt wurde: Es geht nicht nur um die Ausrichtung des Produkt/Markt-Bereichs (Primärbereich), sondern auch um die Beantwortung von Fragen im Zusammenhang mit der Ressourcenbeschaffung (Sekundärbereich), mit der Gestaltung der "Systems and Procedures" (Tertiärbereich) sowie der Bestimmung des "Standortes" des Unternehmens - im wörtlichen und im übertragenen Sinne (Quartärbereich). Freilich ist die Gewichtung etwas unterschiedlich. Je mehr man in Richtung Quartärbereich kommt, desto weniger wird es möglich oder sinnvoll sein, relativ detaillierte strategische Programme zu entwerfen; hier kann letztlich doch wohl nur die Ausarbeitung eines "Rahmenkonzeptes" angestrebt werden.

Auch im Zusammenhang mit dem *Struktur*begriff sind zunächst zwei Aspekte zu unterscheiden. Zum einen kann "Struktur" als eine Art Platzhalter für "*Implementierung*" begriffen werden (vgl. etwa Selznick 1957, S. 90 ff., sowie Learned/Christensen/Andrews/Guth 1965, S. 619 ff.): Die Strategien müssen in möglichst effizienter Weise in die operativen Handlungen der Organisationsmitglieder "eingebaut" werden. Ein besonders wichtiges Mittel, um dies zu erreichen, ist natürlich die *Führungsorganisation*; sie stellt den zweiten Aspekt dar, der mit dem Strukturbegriff verbunden ist. Mit der Führungsorganisation sind wiederum zwei Teilaspekte angesprochen. Einerseits muß eine strategieadäquate Aufbauorganisation geschaffen, müssen - mit einer Formulierung von Hedberg/Nystrom/Starbuck (1976) - "Paläste" gebaut werden, die relativ dauerhaft die Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeiter regeln. Andererseits wird es aber auch immer wieder "Zelte" geben, Regelungen oder Kompetenzzuweisungen also, die von vornherein unter der Prämisse instituiert werden, daß sie möglicherweise nur vorübergehende Geltung besitzen. Statt von *Primärorganisation* kann man an dieser Stelle auch von *Sekundärorganisation* sprechen. (Allerdings werden wir noch sehen, daß sich ein Grundsatz "Zelte statt Paläste" auch auf die Primärorganisation anwenden läßt; vgl. dazu unten, Abschnitt 5.)

Die *Beziehungen*, die zwischen Strategie und Struktur bestehen, sind zunächst dadurch bestimmt, daß die Struktur unmittelbarer Gegenstand von strategischen Programmen, insbesondere aber wohl von Rahmenkonzepten sein kann: Die Gestaltung der Führungsorganisation ist ein Beispiel für die Möglichkeit, auch den Tertiärbereich der "Systems and Procedures" mit in die strategischen Überlegungen miteinzubeziehen. Aber auch die Berührungspunkte zum Quartärbereich sind offensichtlich. So hat beispielsweise die Umwandlung einer Familiengesellschaft in eine Aktiengesellschaft und die damit einhergehende Einsetzung der durch das Aktiengesetz verlangten Organe natürlich auch Implikationen für die Art und Weise, wie sich das Unternehmen in der Gesellschaft "verortet".

Mehr auf den Implementierungsaspekt abgestellt ist die Vorstellung, daß aus einem Rahmenkonzept bzw. den strategischen Programmen im allgemeinen *Aufgaben* erwachsen, die von einzelnen Organisationseinheiten erfüllt werden müssen. Diese Aufgaben werden freilich nicht immer so wohl-definiert sein, daß sie unmittelbar operativ wirksam werden können. Zumindest die "strategischen" Aufgaben werden in komplexeren Strukturen abgearbeitet werden müssen, die mehrere Organisationseinheiten umfassen und jeder einzelnen Organisationseinheit Gestaltungsspielräume überlassen. In besonderer Weise sind hier wohl die *Schwerpunktprogramme* zu nennen, die einen Beitrag leisten für die "Übersetzung" der Strategien in die Struktur. Wir werden darauf in einem späteren Abschnitt noch zurückkommen.

Unter begriffsstrategischen Aspekten gilt es zuletzt darauf hinzuweisen, daß das Begriffspaar "Strategie und Struktur" den doch etwas schiefen Eindruck erweckt, es ginge um die Frage der Umsetzung einer einmal festgelegten Strategie in die Struktur des Unternehmens. In dem Maße, in dem man die Entwicklung eines Unternehmens im Kontext eines Konzepts der "geplanten Evolution" begreift (vgl. Kirsch 1990a, Kap. 3), ist freilich klar, daß eine andere Frage viel interessantere Perspektiven eröffnet - die Frage nämlich, wie die Auseinandersetzung mit der Unternehmensentwicklung dauerhaft im Unternehmen verankert werden kann. In einer eingespielten Terminologie formuliert geht es statt um "Strategie und Struktur" eigentlich eher um "Strategisches Management und Institutionalisierung der damit verbundenen Ideen im Sinne einer Unternehmensentwicklung".

Mit dem solchermaßen erweiterten Sprachspiel können wir nun darangehen, den Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur etwas genauer zu erörtern. Allerdings soll hier kein neuer Beitrag zu der eher theoretischen Diskussion in der Literatur geleistet werden. Stattdessen wollen wir aus zwei Projekten berichten, in denen dieser Zusammenhang eine besondere Rolle gespielt hat, um Fragen zu beantworten, die etwa wie folgt formuliert werden können:

- (1) Inwieweit kann die Führungsorganisation zum unmittelbaren Gegenstand strategischer Überlegungen werden? Welche Rolle können "Grundsätze" bzw. "Rahmenkonzepte" hier spielen?
- (2) Wie beeinflusst die Strategie die Primär- bzw. die Sekundärorganisation eines Unternehmens?
- (3) Wie kann die Auseinandersetzung mit der Unternehmensentwicklung im Unternehmen institutionalisiert werden?
- (4) Welche flankierenden Maßnahmen können ergriffen werden, um die Auseinandersetzung mit der Unternehmensentwicklung abzusichern?

Natürlich ließen sich diesen Fragen noch einige weitere hinzufügen; die folgenden Ausführungen lassen sich kaum allein auf eine Beantwortung dieser Fragen zurückführen. Entsprechend folgt die Gliederung des vorliegenden Beitrages dem Duktus dieser Fragen auch nur in einer angenäherten Weise. Das hängt zum einen damit zusammen, daß die verschiedenen Fragestellungen sich in vielfältiger Weise überlappen, eine lupenreine Fokussierung auf einzelne Fragestellungen also nicht

möglich ist. Zum anderen verfolgen die Ausführungen keineswegs nur ein systematisches Interesse; vielmehr geht es auch darum, den Verlauf der beiden Praxisprojekte insoweit nachzuvollziehen, daß die *politische Problematik*, die mit der Strategie/Struktur-Frage immer auch verbunden ist, zum Vorschein kommt. Diese politische Problematik ist in der Literatur zum geplanten Wandel von Organisationen (Kirsch/Esser/Gabele 1979) zwar deutlich herausgearbeitet worden; in die Diskussion zum Zusammenhang von Strategie und Struktur haben die dabei gewonnenen Einsichten aber kaum Eingang gefunden. Insofern ist die Hoffnung vielleicht nicht ganz unberechtigt, gerade auf dem Wege eines Berichts über relevante, in ihrem Aufbau weitgehend analoge Praxisprojekte dieser Diskussion neue Impulse zu verleihen.

Im einzelnen wollen wir in neun Schritten vorgehen. Zunächst sollen die Ausgangsfragestellungen und die generellen Vorgehensweisen in den beiden zugrundeliegenden Projekten (Abschnitt 2) und das jeweils gewählte *Procedere* zur Generierung eines Vorverständnisses für die Problematik der Führungsorganisation (Abschnitt 3) erläutert werden. Dann soll die Frage diskutiert werden, welche Bedeutung die Formulierung von Grundsätzen und/oder die Idee der Entwicklung eines Rahmenkonzepts für die Ausarbeitung einer neuen Führungsorganisation spielen können (Abschnitt 4), bevor wir etwas konkreter auf die Abgrenzung von Organisationseinheiten (im Sinne der Primärorganisation) eingehen und dabei die Rolle erörtern, die die eher produkt/markt-orientierten Strategieüberlegungen an dieser Stelle gespielt haben bzw. spielen können (Abschnitte 5 und 6). Besondere Bedeutung für die hier interessierenden Zusammenhänge besitzt zweifellos die Idee, eine organisatorische Einheit zu institutionalisieren, die ganz explizit auf die fortlaufende Auseinandersetzung mit der Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Wir wollen diese Idee in einem eigenen Abschnitt (Abschnitt 7) skizzieren, um dann von der Primär- auf die Sekundärorganisation überzugehen und die dort gewählten Gestaltungsoptionen vorzustellen (Abschnitt 8). Schließlich wird die Erarbeitung einer einschlägig abgefaßten Geschäftsordnung als eine flankierende Maßnahme zur Absicherung der Strategie/Struktur-Beziehung interpretiert (Abschnitt 9), und es werden einige ausblickhafte Überlegungen angestellt, die dann auch eine Verbindung zu einem der späteren Beiträge in diesem Buch herstellen (Abschnitt 10).

## 2. Ausgangssituation und generelle Vorgehensweisen in zwei Projekten

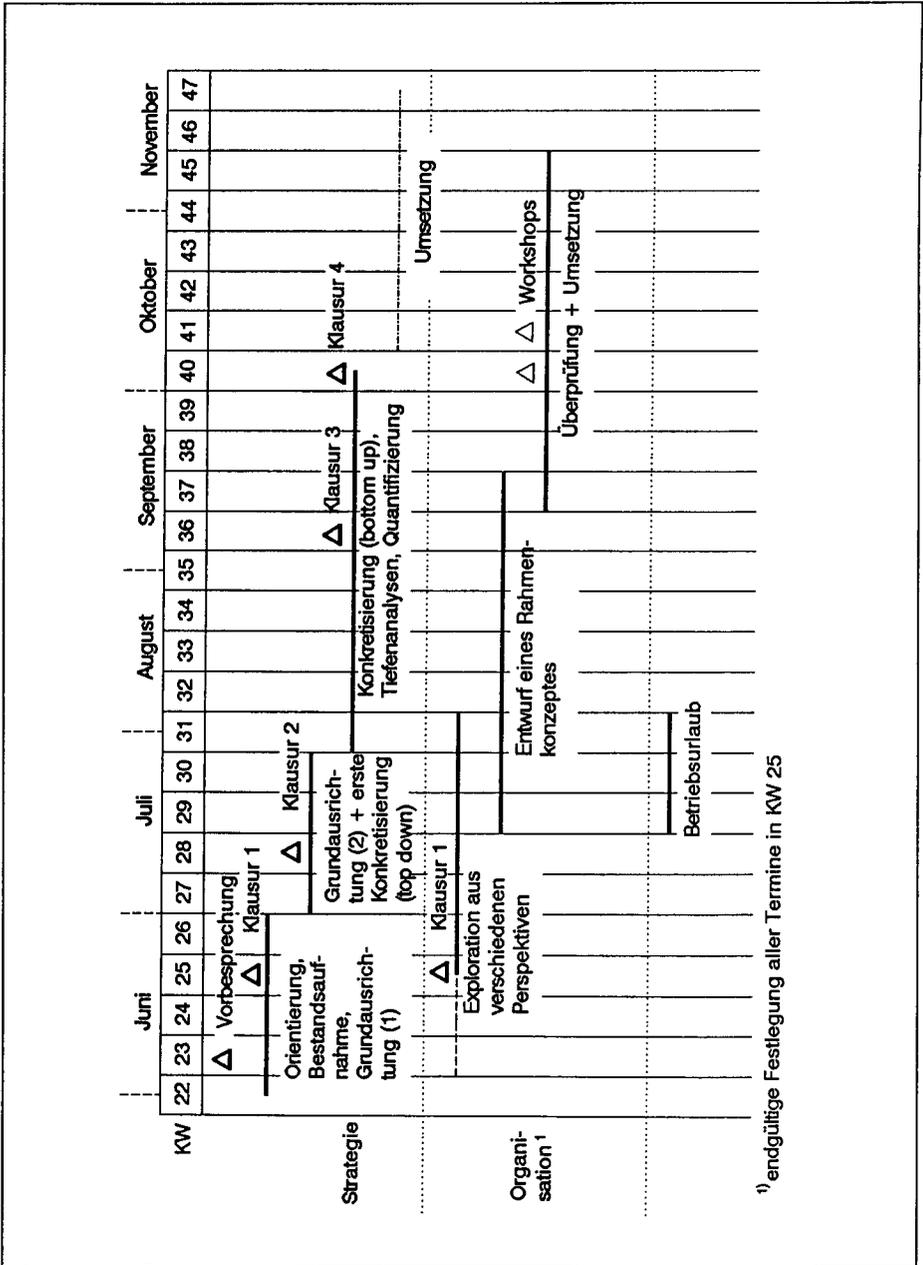
Die beiden hier zu besprechenden Projekte besaßen, wie schon angedeutet, grundsätzlich einen weitgehend analogen Aufbau. Das schließt nicht aus, daß z. B. die Auslöser für die Projektinitiierung sehr unterschiedlicher Natur waren. In Projekt P handelte es sich um ein stark expandierendes Familienunternehmen aus der metallverarbeitenden Industrie, das im Jahre 1988 mit ca. 1000 Mitarbeitern einen Umsatz von 120 Millionen DM erzielte; dazu kamen noch mehrere Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland, die zusammen noch einmal einen Umsatz von ca. 80 Millionen DM erzielt haben. Unmittelbarer Anlaß für die Zusammenarbeit war hier die sich immer deutlicher aufdrängende Einsicht, daß die bislang existierende Organisationsstruktur infolge des Größenwachstums ans Ende ihrer Leistungsfähigkeit gekommen war. Zudem sollten anlässlich des bevorstehenden Ausscheidens des bisherigen Hauptgeschäftsführers die Weichen für eine Neuregelung der Geschäftsführung gestellt werden. Insbesondere von diesem Hauptgeschäftsführer wurde dann aber auch unsere Anregung ausgesprochen positiv aufgenommen, die Gelegenheit auch für eine Überprüfung und gegebenenfalls Neubestimmung des strategischen Unternehmenskurses zu nutzen, um vor diesem Hintergrund die Frage der Neugestaltung der Führungsorganisation in einer "vernünftigeren" Weise angehen zu können. Das Unternehmen hatte zwar in Zusammenarbeit mit einem externen Berater 1985 eine Geschäftsfeldsegmentierung vorgenommen und strategische Programme für die verschiedenen Geschäftsfelder entwickelt; diese Programme

waren jedoch offenbar von Anfang an auf zu wenig Resonanz gestoßen und nicht systematisch realisiert worden. Entsprechend war hier ein Bedarf vorhanden, hier noch einmal einen neuen Anlauf zu nehmen.

Auch in Projekt Q handelte es sich um ein international tätiges Familienunternehmen - diesmal allerdings aus der Speditionsbranche -, mit über 5000 Mitarbeitern und einem Umsatz, der die Milliardengrenze überschritten hatte. Hier war zunächst eigentlich gar kein Projekt geplant. Vielmehr wurde einer der Autoren (Werner Kirsch) angesprochen, weil sich aufgrund eines Wechsels in der Geschäftsführung gewisse Probleme in der Zusammenarbeit innerhalb der jetzt existierenden Geschäftsführung und ein Bedarf für eine Moderation durch eine externe Person ergeben hatten. Zugleich war allerdings auch ein Bewußtsein dafür vorhanden, daß es immer weniger zu gelingen schien, die innerhalb der Geschäftsführung verfolgten geschäftspolitischen Vorstellungen den Leistungsträgern im Unternehmen (das heißt vor allem: in den Niederlassungen) zu vermitteln. Diese Kommunikationsprobleme ließen sich als Anzeichen einer typischen Wachstumskrise interpretieren, wie sie etwa von Greiner (1972) postuliert wird - einer Wachstumskrise, die in einer Zeit besonders virulent zu werden schien, in der sich mit den unter dem Stichwort "EG 92/93" zusammenfassenden Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes und den sich durch die Wiedervereinigung Deutschlands anbahnenden Perspektiven besondere Herausforderungen abzeichneten. Vor diesem Hintergrund wurde dann doch ein Projekt vorgeschlagen, in dem eine generelle Orientierung für die weitere Entwicklung erarbeitet werden sollte.

Die Organisationsformen der beiden Projekte spiegeln die unterschiedlichen Ausgangsfragestellungen wider. In Projekt P bot es sich natürlich an, das Gesamtprojekt in zwei Teilprojekte aufzuspalten: in ein Strategie- und in ein (Re-)Organisationsprojekt, und ihre Schwerpunkte zeitlich hintereinanderschalten (vgl. Abb. 8-1). In das (Re-)Organisationsprojekt sollten also die Erkenntnisse aus dem Strategieprojekt in geeigneter Weise einfließen, während umgekehrt das (Re-)Organisationsprojekt dafür genutzt werden sollte, den nachhaltigen Erfolg des Strategieprojekts zu sichern. Die Vorstellung eines wechselseitigen Zusammenhangs zwischen Strategie und Struktur wurde auf diese Weise von vornherein in den Projektablauf "eingebaut".

In Abb. 8-1 ist im Zusammenhang mit dem (Re-)Organisationsprojekt auch von dem "Entwurf eines Rahmenkonzepts" die Rede. Der Begriff des "Rahmenkonzepts" hatte zum damaligen Zeitpunkt für uns allerdings noch nicht die Bedeutung, die sie - nicht zuletzt aufgrund der Erfahrungen, die wir im P-Projekt, aber auch in anderen von uns durchgeführten Projekten sammeln konnten - zu Beginn des Q-Projektes dann hatte. (Das P-Projekt wurde zum 30. November 1989, das Q-Projekt im März 1991 abgeschlossen.) Es ist insofern wohl nicht weiter erstaunlich, daß das Vorgehen in Projekt Q schon auf den ersten Blick stärker durch den Vorschlag geprägt ist, ein Rahmenkonzept für strategisch besonders relevante Problemfelder des Unternehmens zu erstellen (vgl. Abb. 8-2). Die Explorationsphase ergab sehr schnell, daß es fünf Themen sein würden, die in besonderer Weise zu behandeln wären: die Führungsorganisation (1), die Strategien für die verschiedenen Betätigungsfelder (2), das Controlling (3), die Datenverarbeitung (4) und der Auftrag des Unternehmens (5). Die *Führungsorganisation* wurde also bewußt auch schon in den Themenkatalog des zu erstellenden Rahmenkonzepts aufgenommen, obgleich von Anfang an klar war, daß es - mit einer gewissen zeitlichen Versetzung - noch eine zweite Projektschiene geben würde, die unmittelbar auf die mit der Führungsorganisation zusammenhängenden Fragen fokussiert war. Unter anderem wurde hier - auch das ein Ergebnis der Erfahrungen, die wir in Projekt P gesammelt hatten - von vornherein daran gedacht, auch eine neue Geschäftsordnung zu entwickeln und für die verschiedenen Organisationseinheiten sogenannte "Selbstverständnisse" zu erarbeiten. Nicht hervor geht aus der Abbildung, welche entscheidende Bedeutung darüber hinaus im gesamten Projektablauf der



<sup>1)</sup> endgültige Festlegung aller Termine in KW 25

Abb. 8-1: Vorgehensplan für das P-Projekt

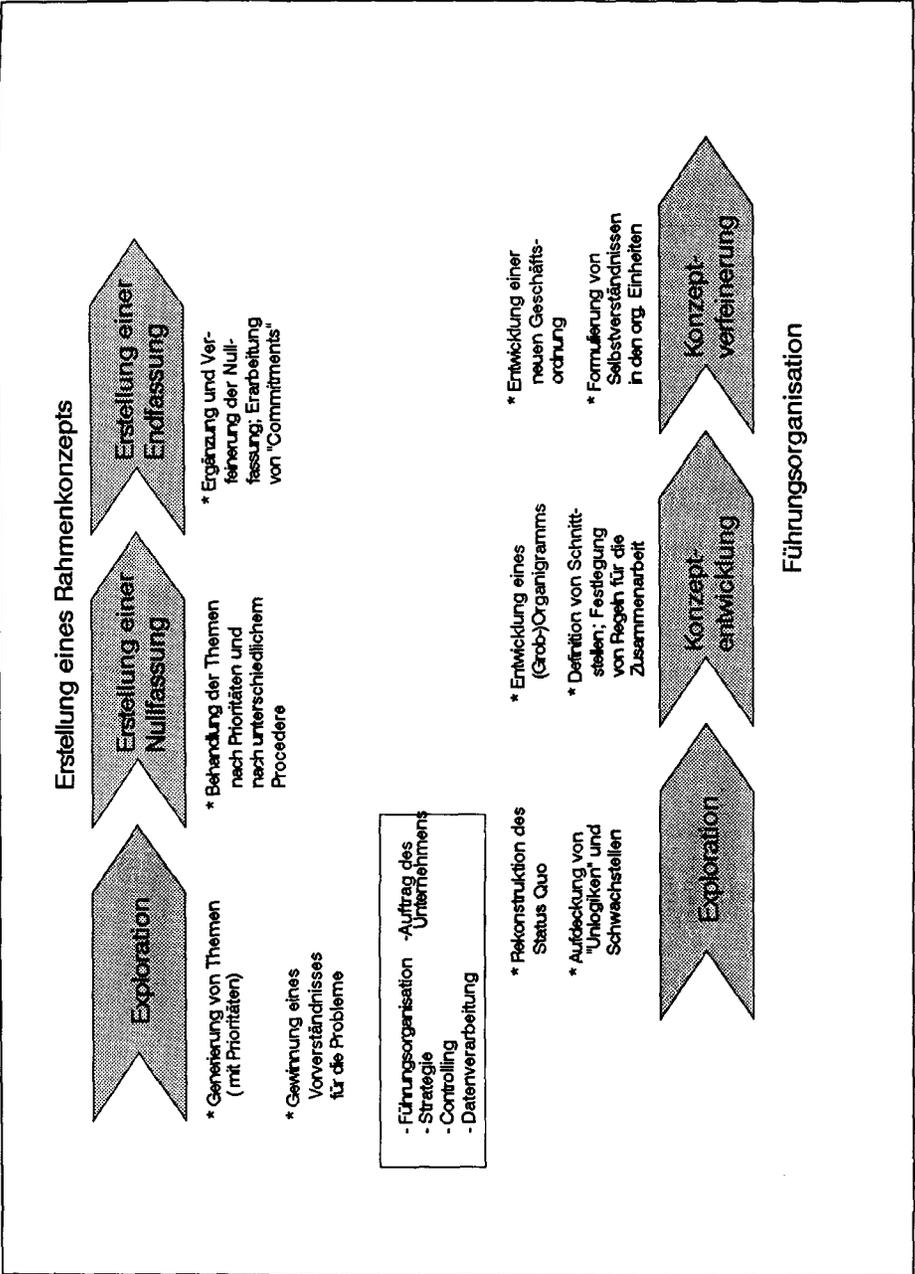


Abb. 8-2: Vorgehensplan für das Q-Projekt

Institutionalisierung der Unternehmensentwicklung zugesprochen wurde. Die Rolle eines der drei Autoren (Werner Kirsch) wurde zu Beginn sogar ganz explizit als die Rolle eines Schrittmachers für die Unternehmensentwicklung charakterisiert.

Nicht ersichtlich wird aus der Abbildung auch die genauere zeitliche Strukturierung des Q-Projektes. Die wesentlichen Abstimmungen fanden regelmäßig in Verbindung mit den monatlichen Geschäftsführersitzungen statt; darüber hinaus war es aufgrund der allgemeinen Arbeitsbelastung nur in Einzelfällen möglich, alle Geschäftsführer zu Klausursitzungen zusammenzuziehen. Zwei Sitzungen wurden dafür verwendet, den Gesellschaftern bzw. Gesellschafterinnen zwischenzupräsentieren, wobei von Anfang an Wert darauf gelegt wurde, daß die Geschäftsführer selbst in die Präsentation miteinbezogen sind. Schließlich war ursprünglich auch noch ins Auge gefaßt worden, etwa zur Halbzeit des geplanten Projektes den Niederlassungen eine Nullfassung des Rahmenkonzepts vorzustellen; diese Absicht wurde später jedoch fallengelassen, weil zu dem betreffenden Zeitpunkt noch kein hinreichender Konsens hergestellt war und die Geschäftsführung keine "harten Sachen" an ihre Hauptleistungsträger weitergeben wollte.

### 3. Procedere zur Generierung eines Vorverständnisses

Sowohl im P- als auch im Q-Projekt bestand unsere erste Aufgabe natürlich darin, erst einmal hinreichendes Vorverständnis für die mit der (Re-)Organisationsproblematik verbundenen Fragestellungen zu generieren. Im P-Projekt wurden grundsätzlich vier Zugänge anvisiert, die den oberen Führungskräften des Unternehmens im Rahmen eines "Strategischen Clubs" (vgl. oben, Beitrag 2 in diesem Band), der anlässlich der ersten Klausurtagung zur Analyse der Geschäftsfelder des Unternehmens stattfand, auch kommuniziert wurden (vgl. Abb. 8-3).

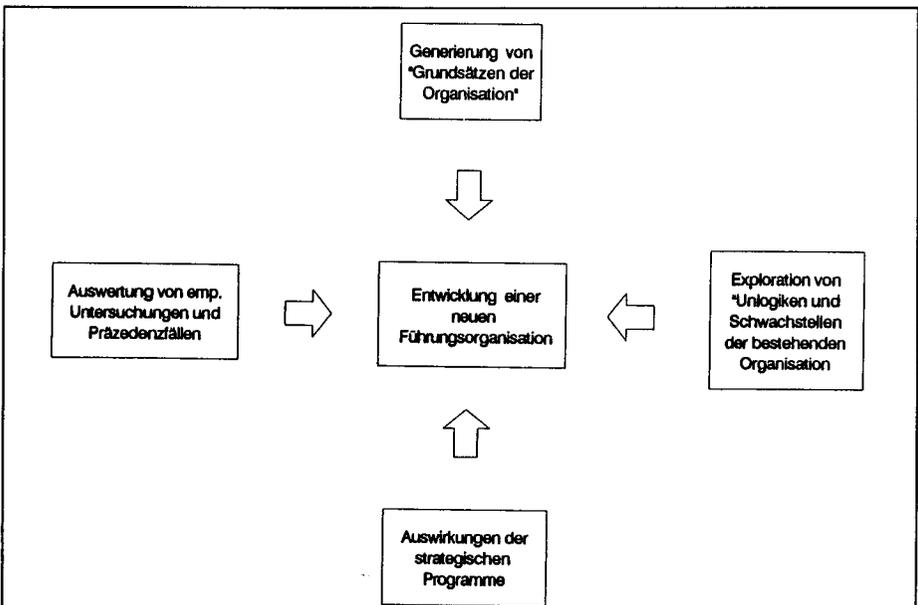


Abb. 8-3: Zugänge zur Reorganisationsproblematik (P-Projekt)

Einer der Zugänge bestand ganz unmittelbar darin, aus der Perspektive der in der Zwischenzeit erarbeiteten strategischen Programme für die Geschäftsfelder die Frage nach den Konsequenzen für die Führungsorganisation zu stellen. (Wir werden hierauf in Abschnitt 4 zurückkommen.) Aber auch unabhängig von dieser unmittelbaren Verknüpfung von Strategie und Struktur wurde natürlich nach Wegen gesucht, die Organisationsproblematik anzugehen. Da auf die Rolle der sogenannten "Grundsätze der Organisation" in Abschnitt 3 noch ausführlicher eingegangen wird, können wir uns an dieser Stelle darauf beschränken, zwei dieser Zugänge etwas ausführlicher zu erläutern: den eher theoretischen Zugang der Auswertung von empirischen Untersuchungen und Präzedenzfällen (1) sowie die Exploration von "Unlogiken" und Schwachstellen der bestehenden Organisation (2).

(1) Wenn man sich aus der Perspektive der Theorie an das Problem der Reorganisation eines Unternehmens heranarbeiten will, bietet es sich zunächst an, einen Blick in die empirischen Untersuchungen zu werfen, die zu diesem Thema durchgeführt worden sind. Die allgemeinen Überlegungen zur Strukturierung der Aufbau- und der Ablauforganisation in den Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre (vgl. etwa Kosiol 1962; Kappler und Wegmann 1983) sind zu allgemein gehalten, zu statisch an den einmal definierten Aufgaben orientiert und berücksichtigen zu wenig die politische Problematik, als daß sie für die praktische Anwendung vielversprechendes Handwerkszeug zu bieten versprechen; gerade deshalb aber kann man hoffen, aus den empirischen Untersuchungen Erkenntnisse über die Einflußfaktoren für die eine oder andere Organisationsform zu erhalten. Freilich macht sich dann auch hier schnell Enttäuschung breit. Es werden hier zwar die Einflüsse von Variablen wie Unternehmensgröße, Produktionstechnologie oder Komplexität der Umwelt untersucht (für Überblicke über entsprechende Untersuchungen vgl. etwa Kieser/ Kubicek 1983; Frese 1988, S. 313 ff.); die Organisationsstruktur wird dabei aber nach so abstrakten Kriterien operationalisiert, daß - zumindest aus der Perspektive des Beraters - die Ergebnisse kaum wirklich hilfreich sind. In den Untersuchungen der Aston-Gruppe - um nur dieses eine Beispiel herauszugreifen - wird die Organisationsstruktur durch die Merkmale Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung und Zentralisierung gemessen (vgl. im einzelnen Pugh/ Hickson 1968, S. 72 ff.); aber eben diese Merkmale bedürfen dann erst der (im einzelnen wohl kaum zu leistenden) Zuordnung zu verschiedenen Strukturmodellen der Organisation, wenn sich daraus Hinweise ergeben sollen, wie das Organigramm eines Unternehmens aussehen müßte, das den verschiedenen Einflußgrößen der Organisationsstruktur angemessen Rechnung trägt. Etwas differenzierter faßt Frese (1988, S. 423) die Kritik an den Arbeiten der Aston-Gruppe (die freilich nur als Pars pro toto gesehen werden) denn auch in den folgenden Worten zusammen:

- \*1. Der Ansatz ist zu global, um den notwendigen differenzierten Einblick in die Gestaltungsentscheidungen zu vermitteln.
2. Die Studien berücksichtigen nur in unzureichendem Maße Variablen, die typische Merkmale praxisrelevanter Organisationskonzepte abbilden.
3. In den Studien werden kaum Effizienzaussagen getroffen.
4. Eine Reihe von Studien läßt aufgrund des methodisch fragwürdigen Einsatzes von Perzeptionsmaßen, der auf eine mangelnde theoretische Fundierung des Untersuchungsdesigns zurückzuführen ist, nur beschränkt gestaltungsbezogene Schlußfolgerungen zu."

Von dieser Beurteilung ausgenommen werden müssen auf den ersten Blick wohl jene Untersuchungen, die vor dem Hintergrund des Transaktionskostenansatzes der Organisationstheorie (vgl. etwa Picot 1982; Michaelis 1985) eine stärkere Anbindung an die verschiedenen Strukturmodelle der Organisation versuchen. Eine neue Untersuchung ist hier von Schmitz (1988) durchgeführt worden: Es wird zumindest von fünf Organisationsformen ("keine besondere

Führungsorganisation", funktionale Organisation, reine M[ulti-Divisional]-Form, korrupte M-Form, Holding-Gesellschaft) ausgegangen und untersucht, welchen Einfluß diese mit zunehmender Unternehmensgröße einerseits und wachsender Diversifikation andererseits auf die Unternehmensrendite aufweisen (vgl. beispielhaft zur Unternehmensgröße Abb. 8-4). Man ist dann freilich schon überrascht, daß der Autor weder die genaue Operationalisierung der genannten Einflußfaktoren noch die genaue Skalierung und die Meßwerte für beide Variablen offenlegt. Wenn man trotzdem eine methodische Sauberkeit dieser Untersuchung unterstellt, ergeben sich für den anwendungsorientierten Leser also bestenfalls einige vage Tendenzaussagen, nicht aber eine echte Hilfestellung, wie im Einzelfall ein (Re-)Organisationsproblem gelöst werden kann.

In Anbetracht dieses Befundes haben wir die Idee verfolgt, eine Reihe vergleichbarer Fälle zu eruieren, um daraus Anhaltspunkte zu gewinnen, wie die Organisation unseres Klientenunternehmens "normalerweise" eigentlich sein müßte. Dabei konnte es zunächst durchaus offenbleiben, worin die Vergleichbarkeit der Unternehmen begründet ist: Die Führungskräfte des Klientenunternehmens selbst sollten Kriterien oder Gründe nennen, die dazu führen, die Ausgangssituation der dann benannten Unternehmen ähnlich einzuschätzen wie die eigene. Das schließt natürlich nicht aus, daß den Führungskräften die aus den empirischen Untersuchungen bekannten "Kandidaten" für solche Kriterien (also: Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Kundenstruktur, Diversifikationsgrad, Technologie usw.) genannt wurden, um damit die Suche zu erleichtern. Die genannten Unternehmen sollten dann, so die Idee für das weitere Vorgehen, durch die Heranziehung publizierter Informationen (Geschäftsberichte, Pressenotizen, Firmenprofile in der "Zeitschrift für Organisation", usw.) und/oder Interviews genauer untersucht werden, um damit vielleicht auch ein Bild der dort existierenden Probleme zu erhalten und die jeweils vorzufindende Organisationsstruktur nicht vorschnell auf das Klientenunternehmen zu übertragen.

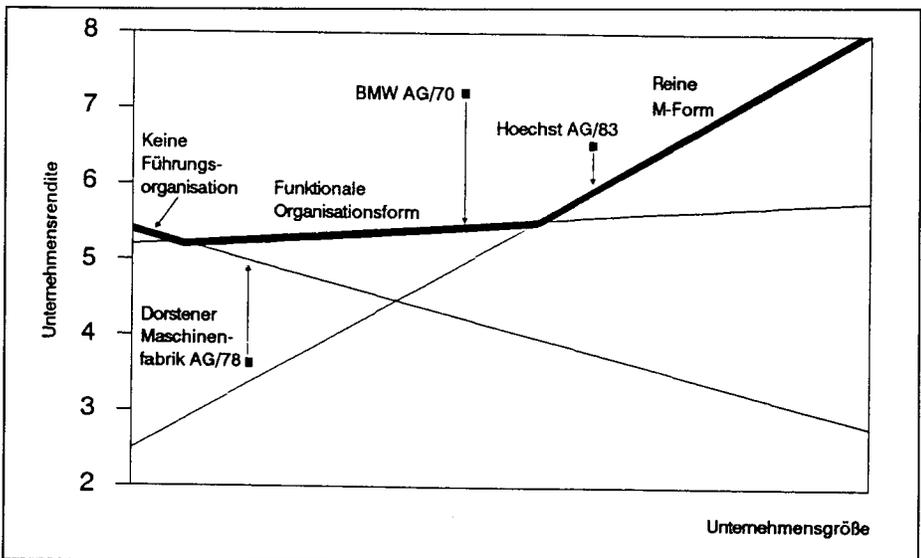


Abb. 8-4: Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Rendite unterschiedlich organisierter Unternehmen (aus: Schmitz 1988, S. 269)

Die Befragung der Führungskräfte ergab zunächst eine Liste von sieben Unternehmen, zu denen eine Vielzahl von Informationen und zum Teil auch persönliche Beziehungen vorhanden sind, die

für etwaige Interviews hätten genutzt werden können. Gleichzeitig machte sich aber von Anfang an eine gewisse Skepsis breit, ob diese Unternehmen denn tatsächlich vergleichbar sein könnten: Das eigene Unternehmen wurde doch als einigermaßen "einzigartig" angesehen. Zudem war man besorgt, gegenüber den Vergleichsunternehmen - mit denen man ja teilweise auch auf den Märkten konkurriert - erkennen geben zu müssen, daß die eigene Organisation mit Problemen behaftet ist, während man umgekehrt davon ausging, daß hier bei etwaigen Interviews ohnehin "gemauert" werden würde.

Uns haben diese Einwände dazu veranlaßt, den hier skizzierten Zugang zur (Re-)Organisationsproblematik doch nicht weiterzuverfolgen. Sicherlich kann man aus einer Außenperspektive Vorbehalte dagegen haben, daß in den Selbstbeschreibungen der Unternehmungen diese immer als "einzigartig" und "unvergleichbar" vorgestellt werden. Andererseits hätte eine Realisierung des vorgeschlagenen Vorgehens erheblichen Aufwand erfordert, ohne daß die dabei möglicherweise erzielten Ergebnisse tatsächlich valide Anhaltspunkte für das Zielmodell des eigenen (Re-)Organisationsvorhabens zu ergeben versprach. In Anbetracht beschränkter Ressourcen erschien es zweckmäßiger, sich eher auf die drei anderen Zugänge zur Problematik zu konzentrieren.

(2) Es bedarf wohl kaum einer Erläuterung, daß der dritte Zugang zur (Re-)Organisationsproblematik von Anfang an besonders relevant gewesen ist: die Exploration und Analyse der "Unlogiken" und Schwachstellen der bestehenden Organisation. Abb. 8-5 zeigt einige Leitfragestellungen, die hier durch Interviews und Diskussionen im "Strategischen Club" eruiert werden sollten. Dabei waren einige Interviews schon vor dem ersten "Strategischen Club" (an dem das Konzept vorgestellt wurde) geführt worden, bei denen die jeweiligen Gesprächspartner gegenüber dem Interviewer eine bemerkenswerte Offenheit bewiesen. Das veranlaßte uns, in den ersten Strategischen Club mit einigen (mit Bedacht ausgewählten) Thesen zu gehen, die sich aus diesen Interviews ergeben hatten. Im Rahmen der Gruppendiskussion zeigte sich dann freilich schnell, daß auch diese, uns zunächst einmal relativ "ungefährlich" erscheinenden Thesen einen eminent politischen Charakter hatten und in dieser Form nicht angemessen behandelt werden konnten. Für die weitere Realisierung dieses analytischen Zuganges mußte das Diskussionsforum entsprechend wieder verkleinert werden. Die Ergebnisse der vorhergehenden und danach noch durchgeführten Interviews wurden entsprechend in Schaubildern zusammengefaßt, die dem kleinen Kreis jener Führungskräfte, die an der Erarbeitung der zukünftigen Grobstruktur beteiligt waren, präsentiert, anschließend teilweise modifiziert und schließlich im gleichen Kreis als Zusammenstellung der Pro-

#### **Leitfragestellungen:**

- \* Wo weicht die bestehende Organisation von einer einheitlichen Systematik ab?
- \* Wo erscheinen Aufgaben falsch zugeordnet?
- \* Welche Aufgaben sind bislang nicht hinreichend berücksichtigt?
- \* Wo funktioniert die Kommunikation/Koordination nicht?
- \* Wo gibt es Ressortegoismen und Bürokratismen?
- \* Wo gibt es unklare Kompetenzverhältnisse?

---> **Quellen: Explorative Interviews, Strategische Clubs**

Abb. 8-5: *Analyse der "Unlogiken" und Schwachstellen der bisherigen Organisation*

bleme der gegenwärtigen Organisation - jener Probleme, auf die mit der zukünftigen Organisationsstruktur eine Antwort gefunden werden mußte - verabschiedet wurden.

Im Q-Projekt war, was die unter (1) beschriebene Vorgehensweise anbelangt, die Ausgangslage insofern etwas anders, als es hier einen Präzedenzfall *gab*, der sogar in besonderer Weise die Auseinandersetzung mit der Führungsorganisation motivierte: Aus Zeitungsveröffentlichungen wußte man, daß ein - allerdings erheblich größerer - Konkurrent dabei war, sich eine Holding-Organisation zu geben. Diese Idee wurde dann auch in bezug auf das Klientenunternehmen in der Explorationsphase immer wieder diskutiert, auch wenn ziemlich schnell klar war, daß eine "echte" Holding-Organisation für das Unternehmen schon aufgrund der geringeren Größenordnung kaum in Frage kam. Immerhin wurde aber zeitweilig die Idee einer "internen Holding" ventilert, und es wurde auch diskutiert, ob nicht die Niederlassungen zweckmäßigerweise in eigenständige GmbHs überführt werden sollten. Am Ende fanden diese Diskussionen insoweit ihren Niederschlag, als man sich für später in jedem Fall die Option einer Holding-Organisation offenlassen wollte. Darüber hinaus besitzt wohl auch die Entscheidung, die Verantwortung für die Unternehmensentwicklung im Ressort des Sprechers der Geschäftsführung anzusiedeln (vgl. dazu unten, Abschnitt 7), eine gewisse Affinität mit einem solchen Organisationskonzept. Im übrigen setzte sich allerdings die Einstellung durch, daß man durch die schon in früheren Jahren realisierte Ausdifferenzierung eines eigenständigen Produktionsbereichs einen innerhalb der Speditionsbranche weitgehend innovativen Ansatz verfolgt hätte, den es in der Zukunft weiter auszubauen gälte. Darauf werden wir in Abschnitt 5 noch einmal zurückkommen.

Die Exploration der "Unlogiken" und Schwachstellen der bisherigen Organisation fand einerseits in ganz ähnlicher Weise wie im P-Projekt statt. Andererseits wurden aber - stärker, als das im P-Projekt der Fall war - durch einen der Autoren (Werner Kirsch) von dieser Exploration unabhängig auch noch eine Reihe von Gesprächen mit den Geschäftsführern, aber auch mit Mitgliedern der Eigentümerfamilien geführt. Diese Gespräche besaßen bewußt keine weitere Vorstrukturierung, und sie wurden auch nicht protokolliert, um von vorherein den Vertraulichkeitsgrad der Gespräche nicht zu gefährden. Der Zweck dieser Gespräche bestand zum einen darin, auch von hier aus noch einmal einen Eindruck über die "Key Issues" im Unternehmen zu erhalten. Zum anderen sollte aber natürlich auch ein Gefühl entwickelt werden, was im Rahmen der neuen Führungsorganisation vor dem Hintergrund der je spezifischen Interessenlagen machbar sein könnte und was nicht. Das Ergebnis bestand dann in einem Arbeitspapier, das parallel zum ohnehin laufenden Prozeß den Betroffenen zur Verfügung gestellt wurde. Erst zu einem späteren Zeitpunkt erhielt eine - aufgrund der inzwischen erfolgten Rückmeldungen - erheblich modifizierte Version dieses Arbeitspapiers den Charakter einer "offiziellen" Arbeitsgrundlage, über die dann auch im Rahmen der Gesamtgeschäftsführung diskutiert wurde.

#### **4. Von der Erarbeitung von "Grundsätzen der Organisation" zur Formulierung eines Rahmenkonzepts: Die Führungsorganisation als Gegenstand unternehmensstrategischer Überlegungen**

Es wurde oben schon angesprochen, daß die Führungsorganisation zum unmittelbaren Gegenstand strategischer Überlegungen werden kann. Gleichzeitig wurde allerdings auch angedeutet, daß es sich dabei wohl kaum um "strategische Programme" handeln kann; je mehr man sich in Richtung auf den Tertiär- oder gar Quartärbereich bewegt, desto "politischer" ist der Prozeß und desto "vorsichtiger" muß auf der Planungsebene agiert werden. Entsprechend hatten wir, wie ebenfalls schon angesprochen, in Projekt P die Vorstellung, daß es zweckmäßig sein könnte, wenigstens am Anfang

einige "Grundsätze der Organisation" zu formulieren, die einerseits der zukünftigen Aufbauorganisation, andererseits aber auch der Zusammenarbeit innerhalb dieser Aufbauorganisation eine Orientierung geben könnten. Schon anlässlich der ersten Klausursitzung wurden im Hinblick auf die Aufbauorganisation Kategorien genannt, die bei solchen leitbildartigen Aussagen wohl vorkommen müßten: ob es sich um eine eher zentrale oder eher dezentrale, um eine eher hierarchische oder eher teamorientierte Organisation handeln sollte, ob man lieber "Zelte" oder lieber "Paläste" wolle, ob die dahinterstehende Philosophie sich eher an "Partizipation" oder eher an "Marketing" orientieren sollte (vgl. Kirsch 1990a, S. 174 ff.), usw.. Im Hinblick auf Grundsätze einer Zusammenarbeit wurde vor allem mit Hilfe von Beispielen argumentiert, wie in anderen Unternehmen solche Grundsätze formuliert sind. Abb. 8-6 zeigt hierzu einen Ausschnitt aus dem Leitbild der FLACHGLAS AG, an dessen Erstellung wir seinerzeit beteiligt waren (vgl. Kirsch/ Knyphausen 1988 sowie Beitrag 19 in diesem Band).

Die Diskussion dieser und anderer beispielhafter Formulierungen im Rahmen des "Strategischen Clubs" anlässlich der ersten Klausursitzung sensibilisierte das Beraterteam für eine Reihe von "Issues", die in dem Unternehmen virulent sein könnten. Das schließt nicht aus, daß solche leitbildartigen Formulierungen vielleicht zu schnell die Zustimmung der Beteiligten finden und darum natürlich auch mit einer gewissen Skepsis betrachtet werden können. Zwar mag es durchaus von Nutzen sein, wenn es gelingt, solche Aussagen zu formulieren und im Bewußtsein der Mitarbeiter (insb. natürlich der Führungskräfte) zu verankern. Sofern ein Unternehmensleitbild existiert (wie das hier der Fall war), könnte es auch zweckmäßig sein, dieses noch um einige Organisationsleit-sätze zu ergänzen. Trotzdem muß zumindest im Hinblick auf das P-Projekt festgestellt werden, daß dieser Zugang nicht die Impulse erbrachte, die wir uns zunächst erhofft hatten. Die Verabschiedung eines einschlägigen Dokumentes hätte wohl zu viele Ressourcen verbraucht, ohne die Arbeit an der neuen Führungsorganisation entscheidend weiterzubringen. Entsprechend wurde dieser Ansatz denn auch nicht mehr weiter verfolgt.

#### **V. Die Fortentwicklung von Organisation und Führungssystemen stärkt unsere Position im Wettbewerb.**

*Die FLACHGLAS AG soll auch in Zukunft wachsen. Diese Entwicklung ist durch unsere Organisation und darauf abgestimmte Führungssysteme zu fördern. Wir wollen diese behutsam und unbürokratisch ausbauen.*

1. Unsere Organisation und Führungssysteme haben sich an den Erfordernissen des Unternehmens und den berechtigten Bedürfnissen unserer Mitarbeiter zu orientieren und sollen insbesondere deren Initiative und eigenverantwortliches Handeln fördern.
2. Kurze Informations- und Entscheidungswege sind Ziel unserer künftigen Organisationsentwicklung.
3. Die Zusammenarbeit an gemeinsamen Aufgaben soll sich in angemessenen Freiräumen selbst entfalten. Die hierfür erforderlichen organisatorischen Regelungen sind auf ein notwendiges Mindestmaß zu beschränken.
4. Unsere Führungssysteme beruhen auf dem Grundsatz der Ergebniskontrolle und dienen einem systematischen Lernprozeß im Unternehmen.
5. Der Fortschritt in unseren Organisationsformen und Führungssystemen erfordert Offenheit gegenüber neuen Methoden und Technologien und setzt die Bereitschaft zu kalkulierbarem Risiko voraus.

Der Verzicht auf die Erarbeitung eines leitbildartigen Dokumentes mit "Grundsätzen der Führungsorganisation" bedeutete allerdings nicht, daß nicht doch immer wieder einige Grundsätze formuliert wurden, die in einigen Punkten die Richtung absteckten. Diese Grundsätze waren zum einen natürlich das Ergebnis der vorhergehenden Explorations- bzw. Analysephase. In diesem Sinne sollte es beispielsweise eine stärkere Ergebnisverantwortung geben, und es sollten soweit als möglich handlungsfähige Einheiten gebildet werden: Wo Aufgaben sachlogisch zusammengehören, sollten sie auch in organisatorischer Hinsicht zusammenbleiben.

Zum anderen flossen aber auch einige theoretische Überlegungen mit ein, die in der Organisationstheorie seit einiger Zeit eine Rolle spielen. Die Idee der "Loosely Coupled Systems" (Weick 1976) bedeutete in diesem Zusammenhang den Verzicht auf eine allzu weitgehende Verkoppelung der verschiedenen Teileinheiten auf der Ebene der Primärorganisation; das entscheidende Integrationsinstrument sollte erst die (sich nicht in einem Organigramm niederschlagende) Sekundärorganisation sein, zu der beispielsweise die projektbezogene, einheitenübergreifende Teambildung oder die Institutionalisierung von sogenannten "Produktreferenten" gehören, die gleichsam zwischen Vertrieb und Produktion geschaltet sind und dafür sorgen, daß die Aufträge möglichst kundennah abgewickelt und deren Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Die Beherzigung dieses Grundsatzes sollte nicht zuletzt auch dazu dienen, daß man nicht eine Art "organisatorischen Overkill" produzierte und der Tendenz nachgab, beispielsweise die Überlegungen zu einer Segmentierung strategischer Geschäftsfelder (die naturgemäß ein wesentlicher Bestandteil des Strategie-Teilprojekts waren) vorschnell in der operativen Basisorganisation zu verankern (vgl. dazu noch unten, Abschnitt 5). Der durch das Schlagwort "Zelte statt Paläste" (vgl. Hedberg/Nystrom/Starbuck 1976) überschriebene Grundsatz sollte, dieses noch ergänzend, sicherstellen, daß auch die Einheiten der Primärorganisation von vornherein mit dem Bewußtsein gebildet werden, daß die dort zu verorteten Aufgaben möglicherweise obsolet werden und darum keine Notwendigkeit der Aufrechterhaltung solcher Einheiten bestehen mag. Dieser Grundsatz hatte Bedeutung insbesondere für die Bildung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben, aber auch für die Institutionalisierung von Vertriebseinheiten, die sich um bestimmte "Suchfelder" kümmern sollen, bei denen schon miteinkalkuliert ist, daß festgelegte "Meilensteine" doch nicht erreicht werden können und es darum zweckmäßiger ist, sich auf andere (nach dem gleichen Procedere abzuarbeitende) Schwerpunkte zu konzentrieren.

Neben den bisher genannten wurden noch einige weitere Grundsätze entwickelt, die sicherstellen sollten, daß die neue Organisation nicht falsche Weichen stellt oder gegenüber der bisherigen Organisation zu "Löchern" führt. Unter dem ersten Aspekt wurde insbesondere die Frage der auch in diesem Unternehmen immer wichtiger werdenden CIM-Konzeption diskutiert: Es mußte sichergestellt werden, daß die neue Organisation an diesem Konzept orientierte Abläufe nicht erschweren würde. In diesem Zusammenhang war es sicherlich günstig, daß zur gleichen Zeit mit einem anderen externen Berater die EDV-Organisation überprüft wurde, auch wenn es kaum direkte Abstimmung gab und von dieser Seite eher auf die Fertigstellung der Aufbauorganisation gewartet wurde. Unter dem zweiten Aspekt wurde festgehalten, daß alles, was gegenüber der bisher geltenden Aufbau- und Ablauforganisation nicht ausdrücklich geändert wird, zunächst einmal in der Verantwortung der bisherigen Aufgabenträger bleibt. Auf diese Weise sollte vermieden werden, daß es gerade im Übergang Friktionen dadurch gibt, daß man sich in den neuen Stellen strikt an den bis dahin zu schaffenden Stellenbeschreibungen bzw. Selbstverständnissen (vgl. unten, Abschnitt 6) orientiert und einige Aufgaben "auf der Strecke" bleiben, die in der Konzeptionsphase nicht hinreichend berücksichtigt worden sind.

Schließlich gab es noch einen letzten Grundsatz, der im Verlauf des P-Projektes eine besondere Rolle spielte. Es hatte sich relativ bald ein Gefühl dafür eingestellt, daß das Unternehmen wohl

noch nicht die Größenordnung erreicht hatte, die es hätte rechtfertigen können, eine *Divisionalisierung* durchzuführen. Gleichzeitig konnte aber natürlich nicht ausgeschlossen werden, daß bei einer Fortsetzung des bisherigen Wachstums in nicht zu ferner Zeit die Schwelle erreicht sein könnte, an der ein Übergang zu einer divisionalisierten Struktur zweckmäßig wäre. Vor diesem Hintergrund wurde entsprechend der Grundsatz formuliert, daß die nunmehr zu wählende Organisationsform die Option einer zukünftigen Spartenorganisation zumindest *nicht verbauen* sollte. Die noch zu skizzierende "Organisation mit Produktbereichen" hat diesem Grundsatz unseres Erachtens sehr genau entsprochen.

Im Q-Projekt war, wie schon gesagt, die *Erarbeitung eines Rahmenkonzepts* von Anfang an Bestandteil der Vereinbarung mit dem Klientenunternehmen. Wir müssen auf die allgemeineren Überlegungen, die hinter der Idee eines Rahmenkonzepts stehen, an dieser Stelle nicht weiter eingehen; das ist in der 1. Zwischenbetrachtung (vgl. oben, Beitrag 10) schon geschehen. Festzuhalten ist nur, daß mit der Erarbeitung eines Rahmenkonzepts sehr wohl der Versuch verbunden ist, eine systematische Zusammenstellung von Maximen zu leisten - eine Zusammenstellung, die sich natürlich auch auf die Führungsorganisation beziehen kann. Abb. 8-7 zeigt einen Ausschnitt aus dem schließlich verabschiedeten Rahmenkonzept, mit - leicht verfremdeten - Aussagen zu den Themen "Auftrag des Unternehmens" (1-M..) und "Führungsorganisation" (2-M..). Aus den Aussagen zum zweitgenannten Thema wird deutlich, daß ein Rahmenkonzept sicherlich erheblich mehr leistet als ein Leitbild im traditionellen Sinne; insbesondere ist doch der Konkretisierungsgrad erheblich höher - sie gehen bis in die Festlegung der Ressortverteilung hinein. Maxime 2-M-2, aber auch die Aussagen zum erstgenannten Thema mögen darüber hinaus verdeutlichen, daß es in der Tat nicht nur um Aussagen zum Tertiärbereich der "Systems and Procedures" geht, sondern auch der Quartärbereich in weitgehendem Maße angeschnitten wird: Es wird Stellung bezogen zu den Frage, in welchem Sinne man sich auch in Zukunft als Familienunternehmen verstehen will, und das ist eben auch ein Aspekt der "Standortbestimmung" im sozio-ökonomischen Feld.

Inhaltlich finden sich freilich auch eine Reihe von Analogien zwischen den Festlegungen des Rahmenkonzepts und den Grundsätzen, die im Rahmen des P-Projektes erarbeitet wurden. Insbesondere der Grundsatz, sich für die Zukunft abzeichnende Optionen möglichst nicht zu verbauen, bzw., positiv formuliert, gewisse Entwicklungspfade im Sinne einer geplanten Evolution schon frühzeitig anzudenken, fiel auch im Q-Projekt auf fruchtbaren Boden. Hier bestand nämlich ein zentraler Ansatz, die Unterstützungsleistungen der zentralen Hauptverwaltung für die Niederlassungen zu verbessern, darin, sogenannte "Bereiche" einzuführen, die auf einzelne Funktionen spezialisiert sind. Zugleich war allerdings klar, daß am Anfang keineswegs alle Bereiche auch direkt besetzt werden könnten - das hätte zu einer Personalaufstockung geführt, die gerade den Niederlassungen schwer hätte verständlich gemacht werden können. Trotzdem wurden die Bereiche offiziell institutionalisiert; die Bereichsleitung wurde aber in einigen wichtigen Fällen zunächst einmal in Personalunion von den jeweils ressortverantwortlichen Mitgliedern der Geschäftsführung übernommen. Auf diese Weise sollten nicht zuletzt auch den jüngeren Mitarbeiter Entwicklungspotentiale aufgezeigt werden; zugleich wollte man sich aber eben auch die Möglichkeit offenhalten, einzelne Funktionen *nicht* durch einen Ausbau des Personalbestandes abzudecken und vielleicht sogar irgendwann wieder "sterben" zu lassen.

### **1-M-1 SPEDGUT als Familienunternehmen**

SPEDGUT soll auch in Zukunft ein unabhängiges Familienunternehmen sein, das sich in seiner Kultur von reinen Kapitalgesellschaften unterscheidet. Die Gesellschafter und Gesellschafterinnen bemühen sich gemeinsam mit der Geschäftsführung darum, diese Kultur in aktiver Weise zu pflegen und zu fördern.

Sollte sich zukünftig die Notwendigkeit ergeben, im Interesse der Unternehmensentwicklung zusätzliches Kapital aufzunehmen oder weitergehende Kooperationen einzugehen, dann besteht die feste Absicht, die Kontrolle der Geschäftstätigkeit nicht aus der Hand zu geben und den Charakter des Familienunternehmens zu bewahren.

...

### **1-M-3 Professionelle Führungsorganisation und Systeme**

Das Unternehmen SPEDGUT wird professionell geführt. Die Organisation muß den Ansprüchen eines modernen Unternehmens vergleichbarer Größenordnung genügen. Das schließt die Unterstützung der Führung durch adäquate Systeme - wie etwa das Controlling - mit ein.

...

### **2-M-1 Organische Zusammenarbeit aller Beteiligten**

Alle Beteiligten bemühen sich, organisch und möglichst störungsfrei zusammenzuarbeiten. Formale Regelungen sind nur ein "Netz", das sicherstellen soll, daß in Einzelfällen auftretende Friktionen nach verlässlichen und fairen Regeln aufgelöst werden können. Wenn diese Regelungen ständig in Anspruch genommen werden ("Dienst nach Vorschrift"), ist die Effizienz der Organisation nicht mehr gewährleistet.

### **2-M-2 Einbeziehung der Eigentümerfamilie in die Geschäftsführung**

Die Heranführung von Mitgliedern der Eigentümerfamilie an die Geschäftsführung ist Aufgabe der Gesamtgeschäftsführung.

### **2-M-3 Anzahl der Ressorts**

Die operative Geschäftsführung der SPEDGUT verteilt sich auf vier Ressorts. Ein fünftes Ressort kann eingerichtet werden, wenn es die Komplexität der Aufgaben opportun erscheinen läßt.

...

Abb. 8-7: Ausschnitt aus dem Rahmenkonzept des Klientenunternehmens (Q-Projekt)

## **5. Organisationseinheiten, strategische Analyse- bzw. Planungsfelder und Grundstrategie des Unternehmens**

Der vorhergehende Abschnitt hat gezeigt, inwieweit durch die Formulierung von Grundsätzen und die Ausarbeitung eines Rahmenkonzeptes der Versuch unternommen werden kann, die Führungsorganisation eines Unternehmens zum Gegenstand strategischer Überlegungen im Tertiär-, aber auch im Quartärbereich zu machen. Damit ist die Beziehung zwischen Strategie und Struktur aber natürlich noch nicht erschöpfend diskutiert. In den beiden hier referierten Projekten hat sich gezeigt, daß wesentliche Einflüsse auf die Gestaltung der Führungsorganisation auch von der im Unternehmen verfolgten Grundstrategie, aber auch von der Art und Weise der Abgrenzung von Analyse- bzw. Planungsfeldern ausgehen. Diese Zusammenhänge gilt es im folgenden zu verdeutlichen.

Im P-Projekt sollte der Ausgangspunkt für die Erarbeitung strategischer Programme für die Betätigungsfelder eine Überprüfung und gegebenenfalls Modifizierung der an sich schon vorhandenen Geschäftsfeldsegmentierung sein. Dieses Vorhaben erwies sich allerdings aufgrund der gewachsenen Strukturen und den damit verbundenen unterschiedlichen Auffassungen über die zugrundeliegenden Kriterien als nicht ganz einfach. Die beiden tragenden Säulen des Unternehmens, die Technik auf der einen Seite und der Vertrieb auf der anderen Seite, machten sich hier sehr deutlich bemerkbar; es wurde darum gerungen, ob man die Geschäftsfelder besser entlang der Produktlinien oder entlang der wichtigsten Kundengruppen voneinander abgrenzt, eine Auseinandersetzung, die auf den verschiedenen Strategieklausuren - bei denen es eigentlich schon gar nicht mehr um die Segmentierung, sondern um die Erarbeitung strategischer Programme für die einzelnen Geschäftsfelder gehen sollte - immer wieder hochkam.

Wir haben uns in diesem Zusammenhang schon frühzeitig dafür eingesetzt, beide Segmentierungskriterien zunächst einmal nebeneinander stehen zu lassen und für die nach *beiden* Kriterien sich ergebenden Segmentierungen strategische Programme zu erarbeiten; erst danach sollte dann eine gewisse Konsolidierung erfolgen. Das sieht wie eine Notlösung aus; es zeigte sich aber, daß anders sich der im Unternehmen schwebende Konflikt nicht handhaben ließ und nur auf diese Weise das Engagement der jeweils relevanten Mitarbeiter des Unternehmens für das Projekt sichergestellt werden konnte. Zugleich deutete sich damit an, daß man wohl auch für die Führungsorganisation eine Formel würde finden müssen, die beiden Gesichtspunkten in adäquater Weise Rechnung trägt - eine Problemstellung, die sicherlich in vielen technologiegetriebenen Unternehmen eine Rolle spielt. Normalerweise neigt man hier wohl - gerade wenn man davon ausgeht, daß die Betätigungsfelder sich auch auf die operativen Organisationseinheiten niederschlagen, in einem engeren Sinne also Strategische Geschäftseinheiten gebildet werden sollen - dazu, die Betätigungsfelder von vornherein eher entlang den vorhandenen Produktlinien abzugrenzen. Dann stellt sich aber die Frage, wie *dennoch* auch die eher auf den Markt bzw. die Kunden zugeschnittenen Gesichtspunkte berücksichtigt und in der Führungsorganisation verankert werden können.

Im P-Projekt wurde das beschriebene Dilemma in der Weise "gelöst", daß einerseits sogenannte "Produktbereiche" eingerichtet wurden, andererseits aber auch der Verkauf (zusammen mit dem Marketing) organisatorisch verankert und dabei eine Subgliederung vorgenommen wurde, die eher auf die an Kundengruppen orientierte Geschäftsfeldeinteilung abstellt. Schließlich wurde ganz explizit festgelegt, daß die Produktlinien sowie die an Abnehmergruppen orientierten Geschäftsfelder im engeren Sinne als Bestandteile der Sekundärorganisation anzusehen sind und insofern die Primärorganisation gleichsam "überlagern". In Abschnitt 8 wird darauf noch einmal zurückzukommen sein.

Die Idee der "Produktbereiche" war ursprünglich vage angelehnt an das in der Produktionswirtschaftslehre diskutierte Konzept der Fertigungssegmente, wurde im Projektverlauf dann aber doch stark modifiziert und mit einer anderen Zielrichtung versehen. Die in Abb. 8-8 wiedergegebene Definition macht deutlich, daß die Produktbereiche tatsächlich in starker Weise einen technologieorientierten Einschlag besitzen, daß aber gleichzeitig durch die Einbeziehung von mehreren Stufen der Logistikkette die ursprünglich vorhandene enge Anlehnung an die Produktion wenigstens ein Stück weit aufgebrochen wird. Daß damit auch dem Grundsatz entgegengekommen werden sollte, eine in Zukunft vielleicht doch einmal anzustrebende Spartenorganisation zu erleichtern, wurde oben schon kurz angesprochen.

### Produktbereiche ...

... sind *mehr* als nur Produktionsbereiche: Sie umfassen

- \* mehrere Stufen der Logistikkette
- \* unter Einbeziehung planender und steuernder Funktionen im Sinne etwa von Arbeitsvorbereitung und Feinplanung der Produktion.

Sie umschließen aber *nicht*

- \* den Einkauf (der eine gemeinsame Funktion für verschiedene Produktbereiche darstellt) sowie
- \* Verkauf und Marketing.

Sie können entsprechend nicht als Profit-, wohl aber als Cost-Center geführt werden.

Abb. 8-8: Das Konzept der "Produktbereiche"

Bei der Strukturierung des Bereichs "Verkauf und Marketing" stellte sich natürlich die Frage, ob es zweckmäßig sein könnte, die dem Wandel der Märkte doch stark unterworfenen Geschäftsfelder zu "Palästen" im Sinne der Primärorganisation zu machen. Für die etablierten Betätigungsfelder wurde dieser Schritt dann tatsächlich gegangen; darüber hinaus wurde aber auch noch eine Einheit "Suchfelder" eingerichtet, bei der von vornherein festgelegt wurde, daß sie möglicherweise nur temporär besetzt wird bzw. die Besetzung sich je nach den gerade aktuellen Suchfeldern fortlaufend verändern kann. Das Motto "Zelte statt Paläste" fand hier also auch in der Primärorganisation unmittelbaren Niederschlag.

Im Q-Projekt war die Abgrenzung der Betätigungsfelder (die im Zuge der Bearbeitung des Rahmenkonzept-Themas "Strategie" notwendig wurde) insofern relativ unproblematisch, als hier eine erheblich pragmatischere Einstellung gegenüber den gewachsenen Strukturen vorhanden war. Das schließt nicht aus, daß auch in diesem Fall mit mehreren Dimensionen gearbeitet werden mußte, die sich nicht ohne weiteres konsolidieren ließen. Abb. 8-9 zeigt beispielhaft (und in etwas ausgedünnter Form), wie die Betätigungsfelder entlang der Dimension "Sachgebiete" abgegrenzt wurden: Für jedes der sich ergebenden Betätigungsfelder wurde nach einer expliziten Begründung dafür gesucht, warum es für das Unternehmen zweckmäßig sein könnte, auf genau dieses Betätigungsfeld die strategischen Überlegungen zu fokussieren. Unter dem Strategie/Struktur-Aspekt ist dann interessant, daß immerhin zwei der hier abgegrenzten Betätigungsfelder sehr direkt in die Primärorganisation "übersetzt" wurden: Sowohl der "Kühlendienst" als auch das "Projektgeschäft" (bzw. "Consulting", wie es dann genannt wurde) sollten als "Bereiche" geführt werden, um die dort relevanten strategischen und operativen Fragestellungen konzentriert bearbeiten zu können.

Etwas komplizierter stellte sich die Lage eigentlich nur im Hinblick auf die regionale Segmentierung der Betätigungsfelder dar. In der bisherigen Aufbauorganisation war relativ klar unterschieden worden zwischen "nationalem" und "internationalem" Geschäft; an dieser Unterscheidung waren teilweise sogar die Ressorts der Geschäftsführer aufgehängt. Die nunmehr vorgeschlagene (hier nicht weiter auszuführende) Segmentierung reproduzierte auf den ersten Blick diese Unterscheidung, auch wenn sie zusätzlich noch einige weitere Differenzierungen beinhaltetete. Trotzdem wurde im Prozeßverlauf dann klar, daß eine direkte Parallelität zwischen Aufbauorganisation und Segmentierung der Analyse- und Planungsfelder in Zukunft nicht mehr angezeigt sein würde. Vielmehr sollte nun noch zwischen einer "strategischen" und einer "operativen" Organisation unter-

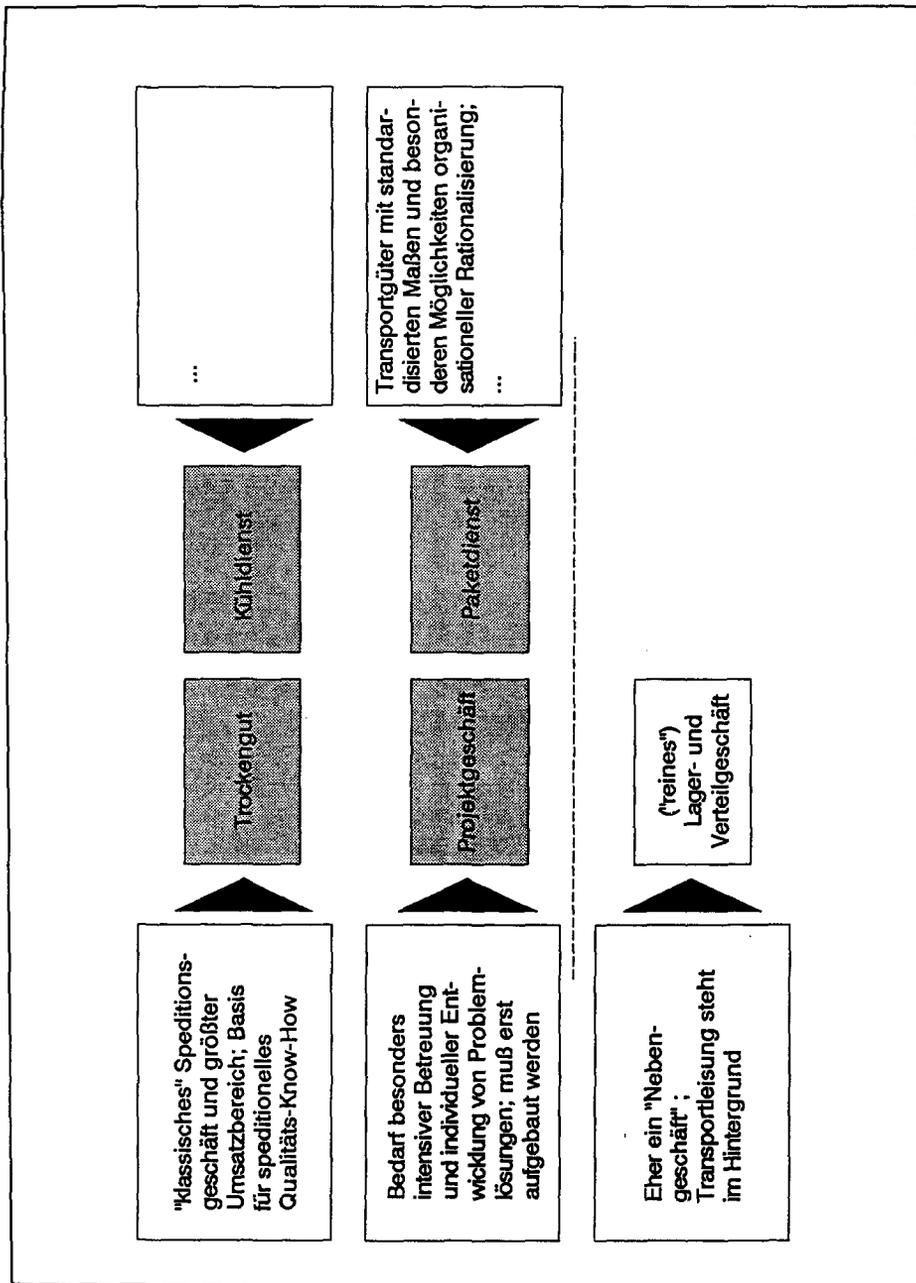


Abb. 8-9: Einteilung der Betätigungsfelder nach "Sachgebieten" (Q-Projekt)

schieden werden. Die *operative* Organisation orientiert sich an nationalstaatlichen Grenzen und berücksichtigt damit die kulturellen und insbesondere sprachlichen Besonderheiten, auf die sich die Mitarbeiter jeweils einstellen müssen. *Strategische* Überlegungen sollten sich demgegenüber statt an nationalen Grenzen an Wirtschaftsräumen orientieren. So schien es z. B. wenig Sinn zu machen, die Ostschweiz oder das Elsaß in einem strategischen Sinne als "Ausland" zu behandeln. Gerade auch die im Zuge von "EG 92/93" sich abzeichnenden Entwicklungen machten hier eine gegenüber früher etwas modifizierte Sichtweise notwendig.

Neben den Strategie/Struktur-Zusammenhängen, die sich zwischen den strategischen Analyse- und Planungsfeldern einerseits und der Führungsorganisation andererseits ergeben, sind auch, wie durch die Überschrift zu diesem Abschnitt ja schon angedeutet, einige Konsequenzen zu beachten, die sich aus den Grundstrategien der beiden Klientenunternehmen für die Führungsorganisation ergeben haben. In beiden Unternehmen sollte die *Produktqualität* eine erhebliche Rolle für die Positionierung am Markt spielen. Im P-Projekt wurde das vielleicht noch etwas weniger deutlich, obgleich es hier ausgedehnte Diskussionen um die Grundsätze eines "Total Quality Managements" gab, die dann auch Auswirkungen auf die Gestaltung der Führungsorganisation zeitigten. "Total Quality Management" sollte heißen, daß die Qualität zukünftig eher *produziert als geprüft* wird; das aber bedeutete offenbar, daß es neben der Produktion bzw. neben den Produktbereichen eines eigenständigen Bereiches für Qualitätssicherung nicht mehr bedurfte. Da angenommen wurde, daß ein solches Konzept nicht per Dekret realisiert werden kann, mußte es aber zweifellos eine übergeordnete Fachabteilung geben, die unter anderem auch für die Entwicklung und Pflege des "Systems" bzw. der Qualitätssicherungsprozeduren zuständig ist. Darüber hinaus benötigte man auch jetzt noch eine Kontrollinstanz, die die "produzierte" Qualität wenigstens stichprobenartig prüft und den Gesamtüberblick behält. Schließlich mußte auch die Frage der Qualitätsverantwortung gegenüber dem Kunden geklärt sein. Hierfür kommt - bei einem Unternehmen dieser Größenordnung - letztlich wohl nur die Geschäftsführung als ganzes oder gar der Vorsitzende der Geschäftsführung in Frage. Die Etablierung eines dort angesiedelten Qualitätsbeauftragten hat dann die Funktion, die Geschäftsführung bzw. deren Vorsitzenden immer wieder mit den Problemen der Qualitätssicherung zu belasten. Die Einschreibung in das Organigramm machte dabei auch für den Kunden ersichtlich, welche Bedeutung die Qualitätssicherung in diesem Unternehmen spielt.

Im Q-Projekt hatte die Qualitätsstrategie noch einen viel zentraleren Stellenwert - schon im "Auftrag des Unternehmens" (Thema 1 des Rahmenkonzeptes) hieß es unmißverständlich, daß das Unternehmen "sich am Markt als Anbieter qualitativ hochwertiger Speditionseleistungen profilieren" will. Trotzdem wurde immer wieder die Frage diskutiert, was das eigentlich bedeutet bzw. welche Möglichkeiten einer Qualitätsprofilierung - mit entsprechend erhöhten Preisen - es tatsächlich gibt. Teilweise war durchaus die Ansicht verbreitet, daß Qualität nur eine Art "Hygienefaktor" ist, den man berücksichtigen muß, wenn man überhaupt im Geschäft bleiben will, daß es damit allein aber kaum gelingen kann, sich von der Konkurrenz in einer für den Kunden wahrnehmbaren und zu honorierenden Weise zu differenzieren. Letztlich überwog die in der zitierten Formulierung wiedergegebene Sichtweise; die alternative Sichtweise schuf aber in besonderer Weise auch ein Bewußtsein für die Qualitätskosten, die man in jedem Fall in engen Grenzen halten wollte. Daraus wurde die Konsequenz gezogen, daß es in jedem Fall sinnvoll sein würde, die *Kostenverantwortung* für die speditionelle Leistungserstellung möglichst in eine Hand zu legen und die bislang vorhandenen Verantwortungsüberschneidungen zwischen verschiedenen Ressorts zu überwinden. Die Zuständigkeit des bisherigen Ressorts "Produktion" wurde deshalb auf die *gesamte speditionelle Leistungskette* erweitert, was dann natürlich auch zu einigen Umsortierungen bei den sonstigen organisatorischen Einheiten führte. Der bislang schon eingeschlagene, innerhalb der Speditonsbranche innovative Weg in der Führungsorganisation wurde, wie oben schon postuliert, auf diese Weise also

in der Tat weiterverfolgt und ausgebaut, und zugleich wurde auf diese Weise eben auch eine Verbindung von Strategie und Struktur geschaffen.

## 6. Strategien und Selbstverständnisse von Organisationseinheiten

Die Erarbeitung und Implementierung einer neuen Führungsorganisation ist wohl in jedem Unternehmen ein Vorhaben, das eines großen Fingerspitzengeföhls sowohl seitens des Beraters als auch seitens der Unternehmensführung bedarf. Die ersten Vorschläge zur neuen Führungsorganisation wurden deshalb in beiden Fällen zunächst nur mit den Mitgliedern der Geschäftsführung diskutiert, um die politische Komplexität möglichst gering zu halten. Insbesondere im P-Projekt konnte es kaum eine andere Option geben; unsere Vorschläge berücksichtigten nämlich schon von Anfang an auch eine Erweiterung der Geschäftsführung, die in jedem Fall beschlossene Sache war und spätestens mit dem Ausscheiden des bisherigen Hauptgeschäftsführers aktuell werden sollte. Die entsprechende Vor-Information der Betroffenen stand aber zu diesem Zeitpunkt noch aus, und es sollten erst die Grundlinien des neuen Konzeptes festgezogen werden, bevor die Vor-Information und die Einbeziehung der weiteren "Key Players" - deren Sachverstand bei den anstehenden Organisationsentscheidungen in jedem Fall unverzichtbar war - erfolgen konnte. Diese Vorgehensweise sollte charakteristisch für den gesamten Prozeß werden: daß die für bestimmte Personen oder ganze Mitarbeitererebenen geltenden Rahmenentscheidungen gleichsam "von oben", im Sinne der Strategie des "Bombenwurfs" (vgl. Kirsch/Esner/Gabele 1979, S. 180 ff.; Kirsch 1988, S. 240 f.), in unwiderruflicher Weise getroffen werden, anschließend aber versucht wird, die jeweils Betroffenen "ins Boot" zu holen, um deren Detailwissen zu nutzen. Gerade aus der Perspektive des externen Beraters hätte es wohl kaum Sinn gemacht, von vornherein eine Feinstruktur für sämtliche Bereiche des Unternehmens zu erarbeiten.

Im Q-Projekt war die grundsätzliche Problematik natürlich ähnlich gelagert, auch wenn von Seiten der Geschäftsführer auch viel Bereitschaft vorhanden war, die Hauptleistungsträger über den Stand der Bemühungen zu unterrichten und teilweise sogar die Präsentationsunterlagen zur Einsichtnahme weitergegeben wurden. In jedem Fall einbezogen werden mußten diese Leistungsträger aber auch dort, wo es um die Feinstrukturen der zukünftigen Organisation ging. Aus der Vogelperspektive sowohl des Beraters als auch der Geschäftsführung ließen sich hier bestenfalls einige grobe Richtlinien formulieren, welche Aufgaben in den Einheiten zu erfüllen sind; als es in die Einzelheiten ging, mußte aber selbstverständlich auf das Fachwissen der Betroffenen rekurriert werden. Dieses Fachwissen konnte aber schlecht per Interview abgefragt werden, weil das die ohnehin schon vorhandene Unruhe unter den Mitarbeitern zweifellos verstärkt und die "Gerüchteküche" angeheizt hätte. Zudem bestand die Hoffnung darin, daß durch eine frühzeitige Partizipation der Betroffenen zwar zunächst die Komplexität anwachsen würde, dann aber die Implementierungswiderstände abnehmen und entsprechend die Reibungen in der Übergangsphase von der alten auf die neue Organisation abnehmen müßten (vgl. dazu auch Kirsch 1990a, S. 174 ff.).

Die Vorgehensweise bestand in beiden Projekten darin, daß von den zukünftigen Leitern der jeweiligen Einheiten in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Mitarbeitern sogenannte "Selbstverständnisse" entwickelt werden sollten, die dann als Arbeitsgrundlage benutzt werden konnten. Zu diesem Zweck wurde von unserer Seite ein Format vorgeschlagen, das den Betroffenen freilich von vornherein nur einen ersten Anhaltspunkt dafür liefern sollte, welche Arten von Aussagen überhaupt von Interesse sein könnten: Es wurde ausdrücklich die Spielregel definiert, daß das Format abgeändert werden könne, wenn es sich für eine authentische Formulierung von Aussagen dann

doch eher als hinderlich erweisen würde. Zunächst wurden aber fünf Elemente eines Selbstverständnisses festgelegt und mit Beispielen erläutert (vgl. dazu auch Abb. 8-10 [aus dem Q-Projekt]):

- Die *Mission* sollte in abstrakter Weise die generelle Aufgabenstellung eines Bereichs beschreiben; dazu gehörte auch die Festlegung der *Betätigungsfelder* bzw. Aufgabenstellungen, die angegangen werden müssen, damit die Mission erfüllt werden kann
- *Prämissen* sollten dann angegeben werden, wenn die unter den verschiedenen Punkten angebenen Formulierungen von bestimmten Randbedingungen abhängig sind.
- Sollte die "Mission" eher das "Was" der künftigen Arbeit betreffen, so sollten die *Grundsätze* das "Wie" dieser Arbeit umschreiben (und damit die allgemeinen Grundsätze bzw. die Festlegungen des Rahmenkonzepts ergänzen).
- Die (den betroffenen Führungskräften inzwischen vorliegenden) Strategiepapiere sollten im Hinblick auf *Beiträge zu strategischen und zu Schwerpunktprogrammen, Schwerpunktaufgaben sowie Projekten* durchgesehen werden, die in die Verantwortung des jeweiligen Bereiches fallen. (Was das bedeutet, darauf wird in Abschnitt 8 noch näher eingegangen.)
- Die *Feinstruktur des Bereiches* sollte schließlich aufzeigen, in welchem formalen Rahmen die Aufgaben erledigt werden sollen, die man sich in den vorhergehenden Punkten gestellt hat.

Es ist wohl offensichtlich, daß die Entwicklung von Selbstverständnissen sehr stark darauf abgezielt hat, gerade auch die Ergebnisse der strategischen Überlegungen in die Führungsorganisation einzubauen. Die Einbeziehung der betroffenen Führungskräfte stellte dabei eine Art "kognitives Zwischenglied" zur Verfügung: Das strategisch Gewollte mußte erst durch die Köpfe dieser Personen hindurch, um sich dann auch in den Handlungsprogrammen der neu gebildeten Einheiten niederschlagen zu können. So gesehen sollte auf diese Weise also auch ein Beitrag zu einer "strategischen Mobilisierung der operativen Führungskräfte" (vgl. Kirsch 1990a, S. 324 f.) geleistet werden, und eben das kann dann auch als ein gesonderter Aspekt der Implementierungsproblematik interpretiert werden, die mit dem Strukturbegriff ja ebenfalls angesprochen ist (vgl. oben, Abschnitt 1). Freilich gilt es zu bedenken, daß die Umsetzung von Aussagen aus den strategischen Programmen zu den verschiedenen Analyse- und Planungsfeldern keineswegs ein trivialer Akt ist und nicht selten erheblicher Umsortierungen bedarf. Damit ist dann natürlich auch die Gefahr einer gewissen "Verwässerung" der ursprünglichen Programmaussagen verbunden. (Auf Ausnahmen von dieser Regel wird gleich noch kurz zurückzukommen sein.)

Was die Realisierung all dieser Vorstellungen angeht, so müssen beide Projekte sicherlich etwas unterschiedlich beurteilt werden. Im P-Projekt ergab sich das Problem, daß einige Personalentscheidungen sich verzögerten und darum die Einbeziehung der betroffenen Führungskräfte nicht rechtzeitig vorstatten gehen konnte. Für ein Projekt, das in hohem Maße die Interessen der Mitarbeiter berührt und entsprechend sensibel gehandhabt werden muß, ist das sicherlich nicht ungewöhnlich. Für uns konnte es unter den gegebenen Umständen aber nur darum gehen, mit den schon frühzeitig einbezogenen Mitarbeitern sehr vorläufige Aussagen über die zukünftige Strukturierung der jeweiligen Bereiche zu generieren, weil ja die potentiellen Selbstverständnisse keineswegs unabhängig voneinander sind und erst noch mit den jeweils betroffenen Kollegen abgestimmt werden müssen. Darüber hinaus fühlten sich aber auch die Bereichsleiter nicht grundsätzlich in einer anderen Situation wie ein externer Berater: Auch sie wollten keine Festlegungen verabschieden, ohne sich vorher ausführlich mit den zukünftigen "Key Players" in ihren Bereichen abzustimmen. Das galt insbesondere für jene Bereichsleiter, die mit einem gegenüber bisher stark veränderten Aufgabengebiet betraut werden sollten und entsprechend noch nicht über genügend Sachkenntnisse und Erfahrungen über die zu erwartenden Arbeitsschwerpunkte besitzen konnten. Diese Situation hatte durchaus einen Vorteil: Sie führte dazu, daß die neuen Bereichsleiter relativ

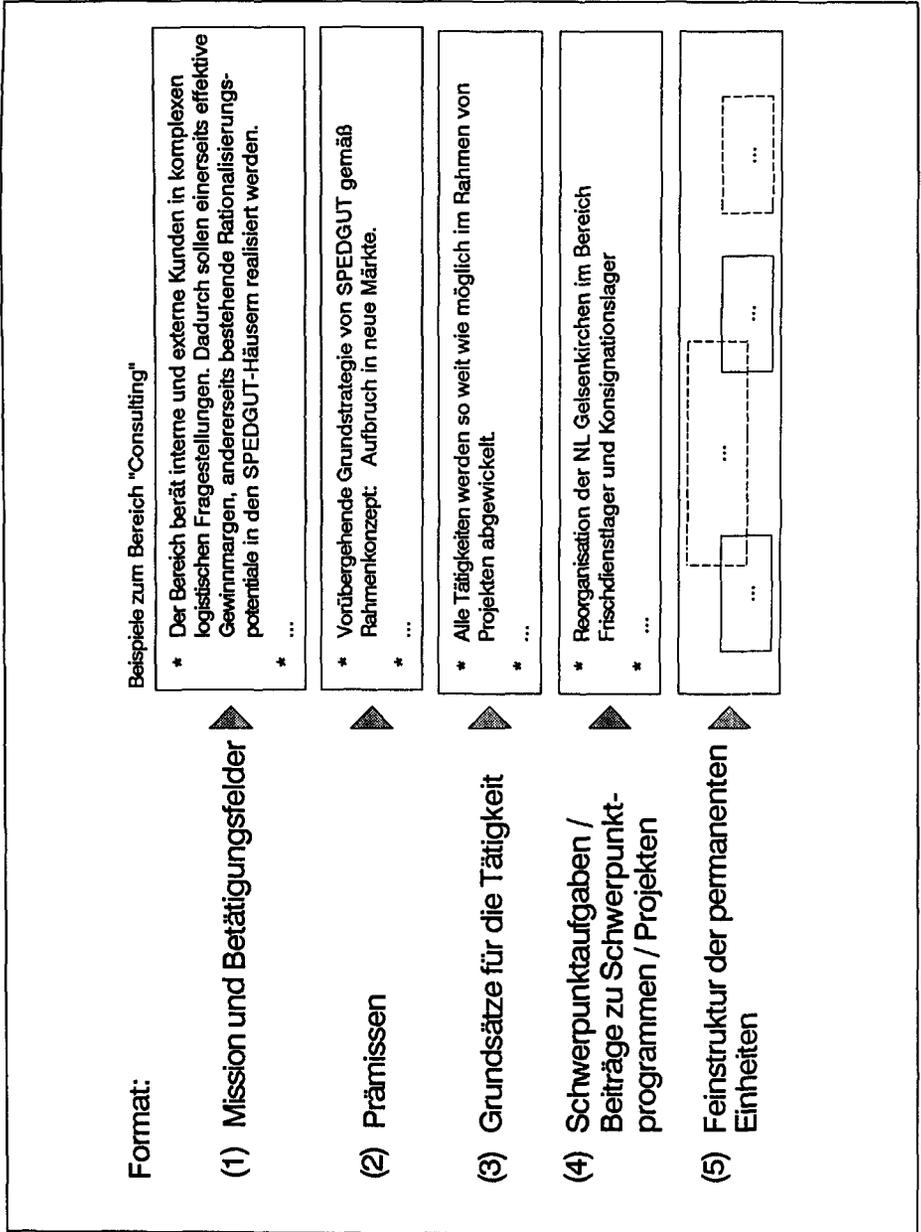


Abb. 8-10: Entwicklung von Selbstverständnissen in den Bereichen: Format und Beispiele

unvoreingenommen an ihre Aufgabe herangingen und bisher eingespielte Abläufe mit neuen Augen betrachten konnten. Aber es bedurfte eben auch mehr Zeit, um hier zu robusteren Festlegungen zu kommen.

Eine besondere Situation bestand sicherlich im Hinblick auf die geplanten Produktbereiche. Auch hier waren die zukünftigen Bereichsleiter noch nicht benannt; zum Teil wurde davon ausgegangen, daß diese erst extern angeworben werden müßten. Zugleich waren aber im Rahmen des Teilprojektes "Strategie" ja eine Vielzahl von Aussagen zu den Produktlinien formuliert worden, die auch für die zu bildenden Produktbereiche potentielle Relevanz besaßen. Hier ist also die Erwartung wohl nicht ganz unberechtigt, daß strategische Aussagen sich doch relativ zwanglos in programmatische Aussagen für die organisatorischen Einheiten übersetzen lassen.

Im Q-Projekt spielt diese Konstellation natürlich dort eine besondere Rolle, wo Analyse- und Planungsfelder einerseits und Organisationseinheiten andererseits ohnehin in weitgehend paralleler Weise abgegrenzt waren. Im "Kühldienst" ergab sich dabei sogar eine umgekehrte Laufrichtung. Der neu eingestellte Kühldienst-Leiter hatte im Zuge seiner Einstellung - die noch vor Beginn unseres Projektes erfolgt war - ein Konzeptpapier für sein Arbeitsgebiet erstellt; dieses "Selbstverständnis" floß dann aber natürlich auch sehr wesentlich in das danach erstellte Rahmenkonzept zu diesem Thema ein - ein gutes Beispiel dafür, daß die Struktur tatsächlich keineswegs immer der Strategie folgen muß, wie das ja seinerzeit Chandler angenommen hatte.

Ganz anders stellten sich die Verhältnisse wiederum in einem weiteren Betätigungsfeld dar. Dort konnten im Zuge der Erarbeitung des Rahmenkonzepts nur sehr vorläufige, mit großen Unsicherheiten behaftete Aussagen generiert werden. Gleichzeitig wurde aber auch ein neuer Organisationsbereich gebildet, der auf dieses Betätigungsfeld fokussiert ist. Der zukünftige Bereichsleiter wurde zunächst gebeten, auf der Grundlage des Rahmenkonzepts auch ein vorläufiges Selbstverständnis zu formulieren; darüber hinaus erging aber auch der Auftrag an ihn, eine Geschäftsfeldstudie anzufertigen, die dann nicht nur den betreffenden Teil im Rahmenkonzept, sondern auch das darauf aufbauende Selbstverständnis ersetzen kann. Hier wird es in absehbarer Zukunft also nicht nur eine umgekehrte Folgerichtung, sondern sogar ein fortlaufendes *Hin-und-her* zwischen Strategie und Struktur geben.

## **7. Organisatorische Verankerung der Unternehmensentwicklung**

Wohl eines der Schlüsselprobleme, die in einem Beratungsprojekt auf die Tagesordnung kommen, besteht darin, wie es gelingen kann, eine einmal begonnene Auseinandersetzung mit Fragen des strategischen Wandels dauerhaft im Unternehmen zu verankern: Allzuleicht "versanden" angesichts der Belastungen des Tagesgeschäfts solche Aktivitäten, und es bedarf dann erst enormer Anstrengungen oder besonderer Anlässe, um den alten Impetus wieder aufzunehmen. Das Klientenunternehmen im P-Projekt war dafür ja ein gutes Beispiel; von den Impulsen, die von dem Beraterereinsatz im Jahre 1985 ausgegangen waren, war bei Beginn unseres Projektes schon nichts mehr zu spüren. In dieser Situation liegt es natürlich nahe zu fragen, ob nicht ein ganz wesentlicher Gesichtspunkt der Beziehung von Strategie und Struktur in dem Versuch liegen könnte, Vorkehrungen zu treffen, die einerseits die strategische Mobilisierung der Führungskräfte weiter vorantreiben und andererseits sicherstellen, daß die Organisation auch zukünftig an sich verändernde Entwicklungen angepaßt wird. Was ersteres angeht, so wird auch von Beraterseite wohl nicht selten die Einführung eines Planungssystems propagiert, das auch die systematische Entwicklung und Überprüfung von strategischen Programmen vorsieht; letzteres wird demgegenüber meist nicht eigenständig berücksichtigt. Wir haben deshalb von vornherein einen etwas breiteren Ansatz gewählt und dies auch

durch die Einführung des Terminus "Unternehmensentwicklung" sichtbar gemacht. (Der Begriff der Strategischen Planung wurde von uns während des gesamten Projektverlaufs bewußt *nicht* verwendet!) Die Grundidee war in beiden Projekten die gleiche: Es sollte eine eigenständige organisatorische Einheit gebildet werden, die die Geschäftsführung mit Fragen der Unternehmensentwicklung fortlaufend belastet und darüber hinaus vor allem Funktionen eines Prozeßmanagements übernimmt. Es ging also nicht um die Schaffung einer Stabsabteilung, die mit mehr oder weniger ausgefeilten Methoden und Systemen Pläne produziert; vielmehr wurde eine Moderatorrolle definiert, die die relevanten Betroffenen in geeigneter Weise in die jeweiligen Diskussionen integriert. Dazu kommt dann sicherlich auch die Aufgabe eines Projektcontrollings, aber natürlich auch die Bereitstellung eines Methoden-Know hows, das bei den Führungskräften nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden kann. Abb. 8-11 zeigt, wie im Q-Projekt im Sinne eines *Selbstverständnisses* die Schwerpunktaufgaben des Bereichs formuliert wurden; wir werden darauf im folgenden noch an mehreren Stellen zurückkommen.

- (1) Initiierung von Fragestellungen der Unternehmensentwicklung (insbesondere des Strategischen Managements, der Organisationsentwicklung sowie der Entwicklung eines Kreises ausgewählter Führungskräfte) und "Belastung" der Gesamtgeschäftsführung mit diesen Fragen;
  - (2) Prozeßmanagement: Vorantreiben und Koordination von (nicht notwendig in der "Unternehmensentwicklung" unmittelbar aufgehängten) Schwerpunktprogrammen und -projekten;
  - (3) Aktivitäten im Rahmen der Organisation von "Klausuren zur Unternehmensentwicklung";
  - (4) Pflege und Fortentwicklung des Rahmenkonzepts;
  - (5) Institutionalisierung eines Innovationsmanagements (explorativ);
  - (6) Interne und externe Kommunikation zentraler Orientierungen des Unternehmens
- > **Im Bereich "Unternehmensentwicklung" werden nicht die Richtlinien der Unternehmenspolitik inhaltlich festgelegt: Das bleibt Aufgabe der Gesamtgeschäftsführung. Die Initiierung von Schwerpunktprogrammen bedarf eines Konsenses innerhalb der Geschäftsführung.**

Abb. 8-11: Schwerpunktaufgaben des Bereichs "Unternehmensentwicklung" (Q-Projekt)

Der neu geschaffene Bereich wurde in beiden Fällen direkt beim Vorsitzenden bzw. Sprecher der Geschäftsführung aufgehängt: Fragen der Unternehmensentwicklung sind immer auch Angelegenheit der obersten Hierarchiestufe, und der Vorsitzende bzw. Sprecher der Geschäftsführung kann und muß als Machtpromotor auftreten, um die hinreichende Gewichtung dieser Fragen im Alltag des Unternehmens sicherzustellen. Darüber hinaus hängt es aber sicher von den zur Verfügung stehenden Personen ab, wie im einzelnen die Aufgaben erfüllt werden können. Im P-Projekt war die Situation insofern günstig, als hier ein Bereichsleiter beigezogen werden konnte, der das uneingeschränkte Vertrauen der Geschäftsführung besaß und dessen fachliche Qualifikation im Unternehmen unbestritten war. Entsprechend konnte ohne weiteres erwartet werden, daß dieser häufig zusammen mit der Geschäftsführung - als Präsentationsnehmer auftritt und berät die Geschäftsführung bei den Entscheidungen über die hieraus sich ergebenden Aktivitäten berät. Im Q-Projekt stand eine solche Person a priori nicht zur Verfügung; deshalb wurde beschlossen, die Position des Bereichsleiters in Personalunion durch den Sprecher der Geschäftsführung zu besetzen und diesem jüngere Mitarbeiter zuzuordnen, die eine möglichst weitgehende Unterstützung leisten können. In Anbetracht der Arbeitsüberlastung des Sprechers der Geschäftsführung war freilich ei-

nerseits klar, daß diese Lösung nicht unproblematisch ist und sich in der Praxis erst einmal bewähren muß. Andererseits waren gerade aus dieser Konstellation heraus auch Befürchtungen vorhanden, daß der Bereich "Unternehmensentwicklung" auch inhaltlich einen bestimmenden Einfluß erhalten könnte. Deshalb mußte auch von unserer Seite immer wieder klargestellt werden, daß die inhaltliche Festlegung der Richtlinien der Unternehmenspolitik Sache der Gesamtgeschäftsführung bleibt und insbesondere die Initiierung von Schwerpunktprogrammen (vgl. dazu unten, Abschnitt 8) eines Konsenses der Geschäftsführer bedarf. Der entsprechende Hinweis in Abb. 8-11 ist insofern also keineswegs zufälligen Ursprungs.

Über diese Gesichtspunkte hinaus gab es in beiden Projekten noch einige weitere Besonderheiten. Im P-Projekt wurden dem Bereich drei Teileinheiten zugeordnet, die für die Unternehmensentwicklung eine unmittelbare Bedeutung besitzen. Das war zum einen die Datenverarbeitung, die insofern einen stark konzeptionellen Bezug besitzt, als hier auch all die potentiellen Überlegungen zu einer Computer-integrierten Produktion oder gar einer "Fabrik der Zukunft" zusammenlaufen. Zum anderen gehörten hierzu zwei Abteilungen, die eine möglichst optimale Logistik sicherstellen sollen: der Einkauf und die (neu zu organisierende) Auftragsabwicklung. Auch hinter diesem Aufgabenkomplex verbergen sich Problemstellungen, die für die Zukunft des Unternehmens von besonderer Bedeutung sind und darum in die Verantwortung der "Unternehmensentwicklung" (bzw. wie nunmehr explizit gesagt wurde: "Unternehmensentwicklung und Logistik") fallen. Die Ansiedlung der beiden letztgenannten Abteilungen in diesem Bereich hatte darüber hinaus die Funktion, eine gewisse Nähe zum Tagesgeschäft zu erhalten und die Bildung eines Elfenbeinturmes zu vermeiden. Freilich kam es auf diese Weise zu einer Ansammlung von Aktivitäten, die nicht leicht mehr durch einen Bereichsleiter beherrscht werden können. Die Erfolgsträchtigkeit des Konzepts ist insofern abhängig von dem Vorhandensein geeigneter Abteilungsleiter, die den Bereichsleiter von einem wesentlichen Teil der Verantwortung absorbieren.

In bezug auf das Q-Projekt sind wohl noch drei Aspekte bemerkenswert (vgl. dazu wieder Abb. 8-11). Zunächst wurde der Bereich "Unternehmensentwicklung" natürlich in besonderer Weise damit beauftragt, das erstellte Rahmenkonzept zu pflegen und die Fortentwicklung voranzutreiben. Ferner entstand hier die Idee, in diesen Bereich auch eine gewisse Initiativverantwortung für die Entwicklung eines ausgewählten Kreises von Führungskräften zu legen. Zwar gab es in dem Unternehmen auch einen Personalbereich, der auch in die neue Führungsorganisation übernommen wurde/ Es wurde aber davon ausgegangen, daß die Unternehmensentwicklung natürlich nicht unabhängig von der personellen Seite gesehen werden kann. Auch hier galt es allerdings wieder klarzumachen, daß damit die Personalhoheit bzw. Personalentwicklungsarbeit der einzelnen Geschäftsführer in ihren Ressorts nicht angetastet werden sollte; es ging vielmehr um die Schaffung eines Vehikels, mit dessen Hilfe strategisch relevante Personalfragen auch immer wieder auf die Tagesordnung der Gesamtgeschäftsführung gelangen können. Darüber hinaus erschien es aber auch naheliegend, den Bereich so zu konzipieren, daß ausgewählte Nachwuchsführungskräfte zeitweise gerade in die Arbeit dieses Bereichs integriert werden, um sich mit den zentralen Fragen der Unternehmenspolitik vertraut zu machen. Insbesondere auch für die Mitglieder der Gesellschafterfamilien ist das sicherlich eine gute Gelegenheit, in den "Dunstkreis" der Geschäftsführung hineinzuwachsen.

In bezug auf das Q-Projekt erwähnenswert ist schließlich noch die Rolle, die die Kommunikation im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmensentwicklung spielen sollte. Es wurde oben (Abschnitt 2) schon kurz darauf hingewiesen, daß es in den Niederlassungen eine gewisse Unzufriedenheit über die Informationspolitik der zentralen Hauptniederlassung gab: Zwar erhielt man fortlaufend eine Vielzahl von Rundschreiben; die zentralen strategischen Überlegungen blieben aber trotzdem weitgehend im Dunkeln. Darüber hinaus erschien es durchaus sinnvoll, auch den ex-

ternen Partnern (insbesondere natürlich den Kunden) zentrale Orientierungspunkte (zum Beispiel: die Ausrichtung auf Qualität) in professioneller Weise zu vermitteln. Entsprechend wurde vorgeschlagen, den Bereich nicht nur einfach "Unternehmensentwicklung", sondern "Unternehmensentwicklung und Kommunikation" zu nennen, um zu signalisieren, daß der internen und externen Kommunikation der jeweils relevanten Gesichtspunkte zukünftig tatsächlich verstärkte Bedeutung zugemessen wird. Es ist klar, daß damit auch eine gewisse "Aufrüstung" des Bereichs durch qualifizierte Kommunikationsfachleute verbunden war.

## 8. Sekundärorganisation

Natürlich ist mit diesen aufbauorganisatorischen Regelungen nicht sichergestellt, daß die Unternehmensentwicklung tatsächlich in Zukunft einen festen Platz auf der Tagesordnung des Unternehmens besitzt. Es bedarf zusätzlicher Regelungen, die den Charakter einer Sekundärorganisation besitzen. Ein erster Ausgangspunkt dafür sind die verschiedenen Handlungsprogramme, die in diesem Beitrag schon mehrfach erwähnt worden sind, ohne ausführlichere Erläuterungen damit zu verbinden. Im P-Projekt wurden zu den vier in Frage kommenden Typen von Handlungsprogrammen die folgenden Definitionen eingeführt:

- *Strategische Programme* beinhalten Ziele, Strategien und robuste Schritte zur langfristigen Entwicklung von Geschäftsfeldern, Funktionalbereichen und Produktlinien.
- Im Rahmen von *Projekten* werden außergewöhnliche Aufgaben angegangen. Sie besitzen eine definierte Zielsetzung mit festgelegtem Anfang und Ende sowie ein Projektbudget. Die Verantwortung liegt in den Händen eines jeweils zu bestimmenden Projektleiters.
- *Schwerpunktprogramme* stellen Aktivitäten dar, die mehr oder weniger das gesamte Unternehmen betreffen. Sie sind von besonderer Bedeutung für die strategische Entwicklung des Unternehmens. Sie besitzen einen Paten in der Geschäftsführung. Ihre Realisierung erfolgt im Rahmen von Projekten.
- *Schwerpunktaufgaben* sind Aktivitäten, denen die Bereiche besondere Aufmerksamkeit schenken wollen.

Alle hier genannten Handlungsprogramme können Auswirkungen auf die Organisation besitzen, können in die Struktur des Unternehmens "eingebaut" werden. Das zeigt sich zuerst bei den schon mehrfach erwähnten "strategischen Programmen", aber auch bei den "Projekten", die gleichsam als "Aufhänger" für die Ableitung von Aufgaben dienen, die durch einen bestimmten Bereich erfüllt werden müssen. Die strategischen Programme der Geschäftsfelder und Produktlinien, die im Rahmen des P-Projekts erarbeitet worden sind, enthalten immer auch Teile, in denen ein erstes Umsortieren auf die verschiedenen Funktionalbereiche versucht wird, mit "robusten Schritten", die es im unmittelbar bevorstehenden Zeitraum anzugehen gilt. Darüber hinaus sind hier Projekte definiert, bei denen absehbar ist, daß einzelne Bereiche spezifische Beiträge zu leisten haben. Wenn die Bereichsleiter bei der Formulierung eines Selbstverständnisses ihrer künftigen Einheit (vgl. oben, Abschnitt 6) aufgefordert wurden, die vorliegenden strategischen Programme in diese Richtung abzuklopfen, so bedeutete das also ein Zusammentragen der Aussagen verschiedener Programme und deren Aggregation zu einem Kern dessen, was später einmal das strategische Programm *eines Funktionalbereiches* werden könnte und seinerseits natürlich unmittelbar strukturell relevant ist - immerhin müssen ja die organisatorischen Einheiten festgelegt werden, die für die Erfüllung der sich ergebenden Aufgaben geeignet sind. Dabei ist klar, daß es mit einem Zusammentragen allein nicht immer getan sein konnte: Vielfach ergab sich noch die Notwendigkeit einer Konkretisierung der jeweiligen Aussagen, bevor überhaupt absehbar sein konnte, welche Aufgaben und welcher Ressourcenbedarf damit verbunden ist. Unter diesem Gesichtspunkt sollte dann na-

türlich schnell auch ersichtlich werden, an welchen Stellen die formulierten strategischen Programme wieder nur "Leerformeln" enthielten, die keinerlei operative Aktivitäten nach sich ziehen und insofern mit absehbarer Wahrscheinlichkeit zu einem "Versanden" der Programme führen.

Aus den strategischen Programmen der Geschäftsfelder bzw. Produktlinien (P-Projekt), aber natürlich auch aus den einzelnen Themen des Rahmenkonzepts (Q-Projekt) können sich auch die sogenannten "Schwerpunktprogramme" ergeben, wenn auch auf eher indirekte Art. Während des Prozesses der Erarbeitung der strategischen Programme bzw. des Rahmenkonzepts (aber nicht nur dort) erhält man im Normalfall Hinweise auf Probleme und Themen, die über den Geltungsbereich einzelner Geschäftsfelder bzw. Produktlinien hinausgehen: Sie besitzen offenbar für das gesamte Unternehmen eine hohe Bedeutung und müssen in spezifischer Weise angegangen werden, wenn man die Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer sichern will. Für illustrative Zwecke wurde von uns ein ähnliches Schema für die Generierung einer "Kandidatenliste" für solche Schwerpunktprogramme wiedergegeben, wie es oben in Beitrag 6 (Abb. 6-8) wiedergegeben wurde; es zeigt beispielhaft, daß man einzelne Problempunkte in unterschiedlicher Weise aggregieren kann, um daraus bearbeitbare Handlungsfelder zu gewinnen. Für diese Kandidaten kann man dann erste Steckbriefe zu den relevanten Fragestellungen, zu den sich möglicherweise abzeichnenden Meilensteinen und Einzelprojekten sowie zu den ersten robusten Schritten formulieren. Dazu gehört natürlich auch eine Benennung des Paten in der Geschäftsführung, der für die Initiierung dieser Projekte und Maßnahmen zuständig ist, sowie eventueller weiterer Verantwortlicher. Diese Vorschläge müssen dann freilich unter Berücksichtigung der aktuellen Möglichkeiten im Unternehmen erst in eine Reihenfolge gebracht und nach Maßgabe dieser Reihenfolge verabschiedet werden, bevor dann aus der Perspektive der einzelnen Bereiche gefragt werden kann, welche Aufgaben und Beiträge sich daraus für die eigene organisatorische Einheit ergeben.

Während die Schwerpunktprogramme im Prinzip bereichsübergreifend definiert sind, stecken *Schwerpunktaufgaben* bereichsbezogene Aktivitäten ab: Sie decken das Wesentliche dessen ab, was in einem Bereich überhaupt getan werden soll, und stehen deshalb in engem Zusammenhang mit der Formulierung eines Selbstverständnisses, das im Rahmen der Führungsorganisation Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Feinstruktur der Bereiche sein sollte. Auch dies ist in Abschnitt 6 ja ausführlicher dargestellt worden.

Wenn man die verschiedenen Handlungsprogramme miteinander vergleicht, läßt sich sicherlich sagen, daß von unserer Seite aus besonderes Gewicht auf die *Schwerpunktprogramme* gelegt wurde; von ihnen haben wir uns die meisten Impulse für die zukünftige Auseinandersetzung mit der Unternehmensentwicklung versprochen. Im Hinblick auf das P-Projekt muß allerdings festgestellt werden, daß die Entwicklung der *strategischen Programme* für die Geschäftsfelder und Produktlinien so viel Zeit in Anspruch nahm, daß eine systematische Definition von Schwerpunktprogrammen nicht mehr realisiert werden konnte; es konnten von uns auf einer Abschlußsitzung nur in relativ allgemeiner Weise die Aufgaben noch einmal zusammengefaßt werden, die es aus unserer Sicht vor dem Hintergrund der strategischen Ausgangssituation des Unternehmens in nächster Zeit anzugehen galt; ein *Commitment* der Geschäftsführung kam dafür aber nicht mehr zustande. Mehr Bedeutung erhielten die Schwerpunktprogramme dagegen im Q-Projekt, in dem nicht nur eine Reihe solcher Schwerpunktprogramme tatsächlich definiert wurden, sondern auch in konzeptioneller Hinsicht verschiedentlich Diskussionen stattfanden. Eingehender erörtert wurde insbesondere die Frage, wer für diese Schwerpunktprogramme zuständig ist bzw. welche Rolle der Bereich "Unternehmensentwicklung (und Kommunikation)" dabei spielen sollte - eine Frage, die insofern Bedeutung hatte, weil es einerseits natürlich um Arbeitsverteilungen ging, andererseits aber auch gesehen wurde, daß die Zuordnung von Schwerpunktprogrammen Auswirkungen auf die unternehmensinterne

Machtverteilung besitzen kann. Im Ergebnis wurde dann zwischen zwei Typen von Schwerpunktprogrammen unterschieden, die sich wie folgt definieren lassen:

- Typ A:** Die Patenschaft für das Schwerpunktprogramm liegt nicht im Ressort des Sprechers der Geschäftsführung; die Projektleitungen werden normalerweise in den verschiedenen Bereichen der betroffenen Ressorts wahrgenommen. Die "Unternehmensentwicklung" verfolgt den Fortgang des Schwerpunktprogramms (und auch der einzelnen Projekte) aber mit.
- Typ B:** Die Patenschaft liegt beim Sprecher der Geschäftsführung. Die Leitung einzelner Projekte kann, muß aber nicht im Bereich "Unternehmensentwicklung" angesiedelt sein.

Die Festlegung von Handlungsprogrammen ist nicht die einzige Art der Sekundärorganisation, mit deren die Verknüpfung von Strategie und Struktur unterstützt werden kann. In beiden Projekten schien es uns auch wichtig zu sein, eine mindestens einmal im Jahr stattfindende, zwei- bis dreitägige Klausurtagung der Geschäftsführung festzusetzen, in der in abgeschiedener Atmosphäre über die strategische Ausrichtung des Unternehmens diskutiert und der Stand bisheriger Bemühungen resümiert werden kann. Der (an der Sitzung ebenfalls teilnehmende) Leiter des Bereichs "Unternehmensentwicklung" hat hier die Aufgabe, diese Geschäftsführungsklausuren vorzubereiten, das heißt insbesondere, in Abstimmung mit den Mitgliedern der Geschäftsführung die Tagesordnung zusammenzustellen und die Themen zu benennen, zu denen aus seiner Sicht eine grundsätzliche Aussprache erforderlich ist. Abb. 8-12 zeigt ein Beispiel, wie eine solche Tagesordnung aussehen könnte. Dabei wird deutlich, daß natürlich fallweise auch einzelne Mitglieder des erweiterten Führungskreises oder sogar externe Fachleute zum Referat eingeladen werden können.

Dauer in Stunden	Uhrzeit	Dienstag 3.5.	Mittwoch 4.5.	Donnerstag 5.5.
1:45	08.30 - 10.15		Sanierung GF Drehstrommotoren ( Dr. Henker )	CIM ( Dr. Winkler, Reizner )
0:20	10.15 - 10.35		Kaffeepause	Kaffeepause
1:40	10.35 - 12.15		Kfz - Strategie ( Bräuner )	Auftragsabwicklung ( Reizner, Mann )
1:00	12.15 - 13.15	Check - in	Mittagspause	Mittagspause
2:00	13.15. - 15.15	Rückblick und Ausblick ( Dr. Winkler )	"Ertragstrategie Kolben" ( Hausmann )	Aufgabenplanung 1991 , 1992 ( Moderator : GFV )
0:20	15.15 - 15.35	Kaffeepause	Kaffeepause	Kaffeepause
1:55	15.35 - 17.30	Strategisches Management bei SÄNGER (aus der Sicht des Controlling) (Pliening)	Suchfelder ( Dr. Klein, N.N. )	Zusammenfassung, Abschlußdiskussion
1:30	17.30 - 19.00	Abendessen	Abendessen	Abendessen / Abreise
2:00	19.00 - 21.00	Unternehmensleitbild ( Prof. Schulze - Rothe )	Kamingespräch	

Abb. 8-12: Tagesordnung für eine Klausurtagung der Geschäftsführung (Beispiel)

Wenn man davon ausgeht, daß auf diesen Klausursitzungen auch die Überprüfung der Grundstrategie des Unternehmens und der verschiedenen Handlungsprogramme für die einzelnen Analyse- und Planungsfelder eine besondere Rolle spielen, dann muß es auch Prozeduren geben, die die rechtzeitige Aufbereitung der dazu notwendigen Informationen sicherstellen. Abb. 8-13 zeigt hier beispielhaft unseren zum P-Projekt erarbeiteten Vorschlag für die zukünftige Verankerung der Produktlinien und Geschäftsfelder in der (Sekundär-)Organisation. Die Punkte (3) bis (5) institutionalisieren dabei ein sogenanntes "Planbriefing", das vor der Klausursitzung stattfinden muß und die Möglichkeit gibt, über die existierenden strategischen Programme verschiedene Testeinheiten laufen zu lassen (vgl. dazu auch Kirsch/Knyphausen/Ringstetter 1989a, S. 183 ff.). Punkt (5) regelt hier die Rolle des Leiters des Bereichs "Unternehmensentwicklung und Logistik": Er tritt als Moderator auf "und sorgt dafür, daß die dort nicht zu bewältigenden Schlüsselprobleme auf der Klausurtagung der Geschäftsführung erörtert werden können." Das bedeutet auch die Zuordnung einer klaren Verantwortung, daß überhaupt über die strategischen Programme angemessen diskutiert wird und die aktuellen Probleme auf den Tisch kommen. Unterstützt wird er dabei allerdings durch

- (1) Die Zuständigkeit für die Produktlinien liegt bei den Leitern der Produktbereiche; sie dürften hier die meiste Kompetenz besitzen. Vorteile könnten darüber hinaus darin bestehen, daß die Leiter der Produktbereiche mit der Methodik einer Bereichsplanung vertraut werden und zudem gezwungen sind, systematischen Kontakt mit dem Verkaufsbereich zu pflegen.
- (2) Für die Geschäftsfelder ist der Bereichsleiter "Verkauf und Marketing" mit seinen Abteilungsleitern zuständig. Der Bereichsleiter übernimmt dabei gegenüber seinen Abteilungsleitern die Rolle eines Prozeßpromotors.
- (3) "Zuständigkeit" bedeutet, daß
  - \* die jeweils betroffenen Bereichs- bzw. Abteilungsleiter für Informationsanfragen der Geschäftsleitung (inkl. Leiter "Unternehmensentwicklung und Logistik") zur Verfügung stehen, und
  - \* sie das 1 x jährlich vor der Klausurtagung der Geschäftsführung stattfindende "Planbriefing" vorbereiten.
- (4) Beteiligte am Planbriefing für ein Geschäftsfeld bzw. eine Produktlinie sind 7 - 8 Personen aus den Verkaufsabteilungen und den Produktbereichen. Dazu gehört auch der Leiter des Bereichs "Verkauf und Marketing".
- (5) Der Leiter des Bereichs "Unternehmensentwicklung und Logistik" ist bei den jeweiligen Planbriefings der Moderator und sorgt dafür, daß die dort nicht zu bewältigenden Schlüsselprobleme auf der Klausurtagung der Geschäftsführung erörtert werden können.
- (6) Der Leiter des Bereichs "Betriebswirtschaft" gibt Hilfestellungen, nach denen die wirtschaftliche Situation in den Produktlinien bzw. in den Geschäftsfeldern wenigstens näherungsweise überschlagen werden kann.
- (7) Der Leiter des Bereichs "Betriebswirtschaft" ist darüber hinaus dafür verantwortlich, daß die bei den Planbriefings verabschiedeten (bei der Klausur der Geschäftsführung möglicherweise noch einmal abgeänderten) strategischen Programme Eingang in den Verbalteil der Budgets finden.

Abb. 8-13: Aspekte der Sekundärorganisation (Projekt P)

den Leiter des Bereichs "Verkauf und Marketing" (der gleichzeitig als einer der zukünftigen Geschäftsführer vorgesehen war). Dieser muß dafür Sorge tragen, daß zumindest die betroffenen Mitarbeiter seines Bereichs sich auf die Briefingsitzungen hinreichend vorbereiten und darüber hinaus

ein gewisser Druck entsteht, daß dort auch etwas herauskommt. Nur auf diese Weise ist der Leiter des Bereichs "Unternehmensentwicklung und Logistik" - von dessen besonderer Stellung im Unternehmen ja oben die Rede war - nicht von vornherein mit seiner Aufgabe überlastet.

## 9. Flankierende Maßnahmen: Erarbeitung einer Geschäftsordnung und Institutionalisierung eines Verwaltungsrates

Der letzte Gesichtspunkt, der für die Themenstellung dieses Beitrages von unmittelbarem Interesse ist, betrifft die Ausarbeitung einer Geschäftsordnung und die Optionen der Institutionalisierung eines Bei- bzw Verwaltungsrates. Beides kann als eine Art "flankierende Maßnahme" interpretiert werden, die einige der gefundenen Regelungen noch einmal absichert. Dabei geht es natürlich nicht zuletzt auch um die Ausnutzung bestehender personeller (Macht-)Konstellationen in der Weise, daß eine zukünftige Unterdrückung strategischer Fragestellungen schwieriger und damit unwahrscheinlicher wird. Wir wollen beide Projekte nacheinander etwas ausführlicher besprechen.

Von Anfang des P-Projektes an war klar, daß mit dem beabsichtigten Ausscheiden des bisherigen Hauptgeschäftsführers und dessen Wechsel in den Verwaltungsrat des Unternehmens auch eine Neuabfassung der Geschäftsordnung notwendig werden würde. Die alte Geschäftsordnung stammte aus dem Jahr 1978 und war stark auf die zur Geschäftsführung gehörenden Personen zugeschnitten. Zudem entsprach sie ganz den Verhältnissen einer Familiengesellschaft. Da in Zukunft aber die Geschäftsführung erweitert werden sollte und man beabsichtigte, auch familienfremde Geschäftsführer einzusetzen, mußte doch eine Reihe von Regelungen gefunden werden, die einerseits die Rechte der Familien absichern, andererseits aber auch ein etwas formaleres Prozedere definieren, nach dem die Zusammenarbeit erfolgen kann: Was bisher zwischen "Tür und Angel" abgesprochen und gegebenenfalls entschieden werden konnte, mußte nun auf die Verhältnisse einer Mehrzahl von Personen abgestellt werden.

Es bedarf kaum der Erwähnung, daß die Neuordnung der - mit einem Wort von Bleicher/Leberl/Paul (1989) - "Spitzenorganisation" eines Familienunternehmens für den externen Berater ein Problem darstellt, das mit äußerster Sensibilität gehandhabt werden muß. Mit den Betroffenen mußten deshalb zunächst einmal eine Reihe von Einzelgesprächen geführt werden, um die Interessen und Vorstellungen über die zukünftige Spitzenorganisation abzuklären. Dabei erwies es sich als vorteilhaft, daß die neue Spitzenorganisation erst gegen Ende des Projektes angegangen wurde und auf ein Vertrauen aufgebaut werden konnte, das sich im Laufe der vorhergehenden Projektarbeit eingespielt hatte. Die Interessen und Sichtweisen der Betroffenen waren deshalb - soweit wir das heute beurteilen können - für uns weitgehend einsehbar, und das erleichterte die Suche nach einem konsensfähigen Vorschlag für die neue Geschäftsordnung.

Der von uns ausgearbeitete Vorschlag sah vor, das Geschäftsordnungs-Dokument aufzuspalten in zwei separate Teile - in die eigentliche Geschäftsordnung und in das "Protokoll über die Zusammenarbeit bei der Führung der Geschäfte". Eine solche Aufspaltung ist auch aus den Mustergeschäftsordnungen der juristischen Literatur bekannt, bezieht sich dort allerdings nur auf die Ressortverteilung, die einem Anhang zur Geschäftsordnung anheimgestellt ist. Diese Idee sollte nun verallgemeinert werden: In die eigentliche Geschäftsordnung sollten nur solche Bestimmungen aufgenommen werden, die unabhängig von der aktuellen personellen Besetzung der Führungspositionen des Unternehmens sind, während in das Protokoll die Vereinbarungen aufgenommen werden sollten, die auf die gegenwärtige Konstellation zugeschnitten sind. Ausgangspunkt für diesen Ansatz war die Überlegung, daß sich in dem Unternehmen in den vergangenen Jahren selbstverständ-

lich Loyalitäten gegenüber dem nun scheidenden Vorsitzenden der Geschäftsführung und zukünftigen Vorsitzenden des Verwaltungsrates gebildet hatten, die auch weiterhin eine gewisse Bedeutung haben und das Vertrauensverhältnis zwischen dem neuen Vorsitzenden der Geschäftsführung und den weiteren (ebenfalls neu bestellten) Mitgliedern der Geschäftsführung stören könnten. Entsprechend galt es hier, Vereinbarungen zu treffen, die diesen Umstand nicht einfach durch ein (wohl ganz unrealistisches) "Verbot" ausräumen, sondern in kanalisierte Bahnen lenken können. Das Ergebnis waren dann aber eben nicht nur Regelungen über das Verhältnis zwischen Geschäftsführern und dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates, sondern beispielsweise auch Vereinbarungen über den Sitzungsmodus der Geschäftsführung und über die Rolle des Leiters des Sekretariats der Geschäftsführung (ein Amt, das unter der gegenwärtigen Konstellation in Personalunion mit der Leitung des Bereichs "Unternehmensentwicklung und Logistik" wahrgenommen werden sollte) bei diesen Sitzungen.

Besonders interessant sind im vorliegenden Zusammenhang freilich zwei Vereinbarungen bzw. Bestandteile des "Protokolls". Das ist zum einen eine genauere Festlegung der Klausursitzungen zur Unternehmensentwicklung (vgl. oben, Abschnitt 8): Die Geschäftsführung sollte auf diesem Wege dazu gezwungen werden, es nicht nur bei Absichtserklärungen zu belassen, sondern sich tatsächlich in regelmäßigen Abständen systematisch mit Fragen der Strategie- und Organisationsentwicklung zu beschäftigen. Tagesordnungspunkte sollten dazu auch von dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates festgelegt werden können, dem - auch das sicherlich ein Ausdruck einer aktuellen Konstellation, nach der man auf den Rat eines erfahrenen, kompetenten Geschäftsführers des Unternehmens auch weiterhin nicht verzichten wollte - im übrigen das Recht zugestanden wurde, an diesen Sitzungen teilzunehmen. Die Klausursitzungen sind auf diese Weise ein Stück weit der Gefahr entzogen, sich immer nur mit "angenehmen" Entwicklungen zu beschäftigen. (Der Komplementärgefahr, daß die aus der Sicht der Geschäftsführung wirklich wichtigen Fragen *außerhalb* der Klausursitzungen angegangen werden, um sich durch den Vorsitzenden des Verwaltungsrates nicht allzu sehr "in die Karten schauen" zu lassen, wurde durch die Vereinbarung entgegengewirkt, daß der Vorsitzende des Verwaltungsrates auch die Niederschriften der "normalen" Geschäftsführungssitzungen - bei denen laut Geschäftsordnung die Gesellschaft betreffende Fragen entschieden werden müssen - erhält und die Möglichkeit der Einflußnahme gewährleistet ist.)

Zum anderen ist das die Verankerung auch des Unternehmensleitbildes als fester Bestandteil des Protokolls. Unternehmensleitbilder stehen bekanntlich nicht selten in dem Ruf, lediglich "Lippenbekenntnisse" zu sein, die für das tatsächliche Handeln des Unternehmens doch keine operative Wirksamkeit besitzen (vgl. Gabele 1982). Die per Geschäftsordnung bzw. Protokoll festgelegte Verpflichtung der Geschäftsführer eines Unternehmens, sich um die Einhaltung der dort festgelegten Grundsätze zu bemühen, bedeutet demgegenüber zweifellos einen Fortschritt. Der Verwaltungsrat bzw. der Vorsitzende des Verwaltungsrates hat nun eine Handhabe gegen eine Geschäftsführung, die sich erkennbar über diese Grundsätze hinwegsetzt.

Die in dieser Weise vorgenommene Festschreibung auf ein Unternehmensleitbild macht natürlich nur Sinn, wenn das Unternehmensleitbild von Zeit zu Zeit an veränderte Rahmenbedingungen angepaßt oder vor dem Hintergrund neuer Ideen fortentwickelt werden kann - ebenso wie auch die von personellen Konstellationen abhängigen Regelungen nur zweckmäßig sind, wenn auf eine veränderte Situation reagiert werden kann. Das aber ist natürlich auch die eigentliche Absicht einer Trennung zwischen der "Geschäftsordnung" und (um hier noch einmal die Langbezeichnung zu verwenden:) dem "Protokoll über die Zusammenarbeit bei der Führung der Geschäfte": Mit dem "Protokoll" sollte die Möglichkeit, aber auch die (durch das Protokoll verankerte!) Notwendigkeit gegeben werden, über die Entwicklungen des Unternehmens und seiner Umwelten immer wieder systematisch nachzudenken und daraus gegebenenfalls die entsprechenden Konsequenzen zu zie-

hen. Die Geschäftsordnung im herkömmlichen Sinne wäre hierfür ein kaum geeignetes Instrument gewesen; dafür sind die Modalitäten ihrer Veränderung zu voraussetzungsreich, und es ist ja wohl auch gerade Sinn und Zweck einer solchen Geschäftsordnung, einen möglichst *stabilen*, nicht jederzeit veränderbaren Rahmen für das Handeln der Geschäftsführung zu schaffen. Diese Funktion wird durch die nunmehr neu gefaßte - und von einigen Detailregeln entschlackte - "Geschäftsordnung" *auch* erfüllt, aber es existiert eben nun auch ein Instrument, mit dem Fortschreibungen des Handlungsrahmens realisierbar sind - was nicht ausschließt, daß es auch hier Sperren gegen allzu vorschnelle Veränderungen gibt und geben muß.

Bleibt noch, kurz den Prozeß der Erstellung des Vorschlages zu skizzieren. Seine Diskussion erfolgte im Rahmen einer Sitzung, an der nur die beiden Geschäftsführer beteiligt waren. Auf dieser Sitzung wurde die erste Version unseres Vorschlages im einzelnen präsentiert. Die Grundideen waren den beiden Geschäftsführern freilich schon vorher in Form einer Cassette übermittelt worden, die zunächst nur für die interne Abstimmung des Projektteams bestimmt gewesen ist, sich dann aber doch als durchaus geeignet erwies, um die Betroffenen soweit "einzustimmen", daß bei der Sitzung dann auch auf die Einzelheiten der Formulierung eingegangen werden konnte. Die Betroffenen konnten auf diese Weise ihre Interessen schon im Vorfeld ordnen, und wir konnten durch kurze Vorabklärungen ausloten, inwieweit dieser Vorschlag eine Konsenschance haben würde, um gegebenenfalls die Vorlage für die Sitzung noch um alternative Formulierungen zu ergänzen. Auch mit diesem Procedere waren wir freilich gegen Überraschungen nicht gefeit: Wir hatten nach den Vorklärungen erwartet, daß es in der entscheidenden Frage der Zuordnung von Entscheidungsbefugnissen zu einer Auseinandersetzung über zwei Alternativvorschläge kommen würde, die schon auf der Cassette skizziert worden waren; auf der Sitzung erwies sich dies aber gar nicht als ein Problem, weil einer der Betroffenen hier zu recht weitgehenden Zugeständnissen bereit war. Das schließt nicht aus, daß Konflikte dann an anderer Stelle hochkamen und dabei auch einige Festlegungen wieder in Frage gestellt wurden, die eigentlich schon als festgezurrert galten - ein Vorgang, der im Sinne eines Verhandlungsgleichgewichts keineswegs unproblematisch war.

Auch im Q-Projekt war von vornherein die Ausarbeitung eines Geschäftsordnung Bestandteil des Projektplans. Die Ausgangssituation war hier allerdings insofern anders, als es bislang keinen Bei- oder Verwaltungsrat gab und erst ganz zum Ende des Projektes die ausführlichen Diskussionen der Pro- und Contra-Argumente zu dem Ergebnis führten, daß man in Zukunft ein solches Gremium einrichten wolle, ohne daß dessen genauere Ausgestaltung damit aber klar war. Vor diesem Hintergrund schien es uns zunächst wenig sinnvoll, die Ausarbeitung einer Geschäftsordnung voranzutreiben. Es wurde nur noch ein Diskussionspapier erstellt, in dem eine Reihe von Überlegungen sowohl zur Ausgestaltung des Bei- bzw. Verwaltungsrates als auch zu den Inhalten einer neuen Geschäftsordnung enthalten sind. Die folgenden Anmerkungen beziehen sich sehr wesentlich auf dieses Papier. (Wir werden im folgenden der Einfachheit halber nur noch von einem "Verwaltungsrat" sprechen, ungeachtet der rechtlichen Spezifika, die damit verbunden sind.)

Bei der Einrichtung eines Verwaltungsrates stellt sich natürlich zu allererst die Frage, welche Funktionen ein solches Gremium und welche Funktionen insbesondere der Vorsitzende dieses Gremiums eigentlich erfüllen sollen. Es kann dabei wohl zwischen Grundfunktionen einerseits und Zusatzfunktionen andererseits unterschieden werden. Die *Grundfunktionen* entsprechen in etwa jenen des Aufsichtsratsvorsitzenden im Sinne des Aktienrechts. Sie ranken sich um die Vor- bzw. Nachbereitung von Aufsichtsratssitzungen; dazu kommen all jene Aufgaben, die im Zusammenhang mit den Berichtspflichten der Geschäftsführung an den Verwaltungsrat stehen. Die Grundfunktionen sind schließlich in besonderem Maße durch den gewählten Beschlußmodus innerhalb der Geschäftsführung (Mehrheit versus Einstimmigkeit; siehe unten) geprägt. *Zusatzfunktionen* erfüllen jene Vorsitzenden, die in der Regel über einen Beratervertrag zusätzlich an das Unternehmen ge-

bunden werden. Sie äußern sich im weitesten Sinne des Wortes in einer weitgehenden Einbindung in das Kommunikationsnetz des Unternehmens. Im vorliegenden Falle könnten solche Zusatzfunktionen vor allem im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung begründet werden. Je wichtiger die Rolle des Vorsitzenden im Zusammenhang mit dem Beschlußmodus der Geschäftsführung ist, desto empfehlenswerter könnte es sein, daß der Vorsitzende im Interesse seiner Information und Kompetenz Zusatzfunktionen übernimmt. Im einzelnen könnte das zum Beispiel bedeuten, daß

- der Vorsitzende des Verwaltungsrates zu allen zentralen Sitzungen im Zusammenhang mit der überprüfenden Verfolgung der Schwerpunktprogramme und zu den alljährlichen Klausursitzungen zu Fragen der Unternehmensentwicklung hinzugezogen wird;
- der Vorsitzende des Verwaltungsrates bei den Veranstaltungen "sichtbar" wird, die der Kommunikation über die Lage und Entwicklung des Unternehmens dienen, um einerseits die Geschäftsführung bei kontroversen Vorhaben zu unterstützen und andererseits zu dokumentieren, daß kritische Feedbacks der angesprochenen Mitarbeiter auch direkt in den Verwaltungsrat einfließen können;
- der Vorsitzende des Verwaltungsrates von Zeit zu Zeit auch selbst Niederlassungen besucht, um sich "vor Ort" Informationen und Eindrücke zu verschaffen, aber auch, um ein weiteres Mal die prinzipielle Zugänglichkeit des Verwaltungsrates anzuzeigen.

Es ist deutlich zu sehen, daß bei einer Übernahme von Zusatzfunktionen der Verwaltungsrat bzw. der Vorsitzende des Verwaltungsrates ein wichtiges Element im Gefüge der Strategie/Struktur-Problematik werden kann. Freilich ist gerade in diesem Zusammenhang schon auf die Bedeutung der Bestimmungen über die Beschlußfassung der Geschäftsführung hingewiesen worden. Diese Bestimmungen sind bekanntlich Gegenstand einer Geschäftsordnung: Dort wird (unter anderem) geregelt, unter welchen Bedingungen ein einzelner Geschäftsführer Entscheidungen in seiner Ressortverantwortung allein treffen kann und unter welchen Bedingungen ein Problem vorliegt, das von der Gesamtgeschäftsführung als Kollegialorgan durch Beschluß entschieden werden muß. Beschlüsse der Gesamtgeschäftsführung sind dabei nicht zuletzt auch unter dem Gesichtspunkt der Verantwortung und Haftung einzelner Geschäftsführer zu sehen. Diese werden in Familiengesellschaften umso bedeutender, je mehr die Geschäftsführung von Familienfremden bzw. von Personen ausgeübt wird, die nicht gleichzeitig Gesellschafter sind. Im Falle von GmbHs erfährt die Regelung normalerweise insofern eine weitere Komplikation, als die Gesellschafter der Geschäftsführung Weisungen erteilen können, was die einzelnen Geschäftsführer in bezug auf diese Weisungen selbstverständlich aus der Haftung entläßt. Allerdings ist es in realiter nicht immer eindeutig zu rekonstruieren, wann ein (Allein-)Gesellschafter effektiv Weisungen erteilt hat und wann er lediglich "Druck" auf die Geschäftsführung ausgeübt hat, selbst bestimmte Entscheidungen zu treffen. Die besondere Problematik der Haftungsverhältnisse hat wohl mit dazu beigetragen, daß in Kapitalgesellschaften immer mehr Regelungen verwirklicht werden, die das Prinzip der Einstimmigkeit favorisieren. Für dieses Prinzip sprechen aber auch nicht-rechtliche Gründe: Der "Zwang", einstimmige Entscheidungen herbeiführen zu müssen, mag zwar die Entscheidungsfindung erschweren, die anschließende Umsetzung der Entscheidung mit Unterstützung der Gesamtgeschäftsführung mag hierdurch aber erleichtert werden. Letztlich ist es kaum vorstellbar, daß ein beabsichtigter strategischer Wandel überhaupt eine Chance der Realisierung hat, wenn nicht wenigstens die Mitglieder der Geschäftsführung an einem Strang ziehen.

Das hier zunächst bevorzugte Einstimmigkeitsprinzip hat zweifellos auch Nachteile. So ist zumindest die Gefahr vorhanden, daß das unternehmerische Element unter dem Zwang, fortlaufend Beschlüsse der Kollegialorgans herbeizuführen, verloren geht. Darüber hinaus ist natürlich immer wieder die Frage nach der Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu stellen. In dieser Situation könnte es zweckmäßig sein, das Einstimmigkeitsprinzip in einer etwas differenzierteren Variante

auszuarbeiten und in der Tat dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates bestimmte Funktionen zu-  
zuweisen. Ausgangspunkt könnte etwa eine Regelung sein, die sich wie folgt formulieren läßt:

Die Gesamtgeschäftsführung ist beschlußfähig, wenn die Mehrheit seiner Mitglieder an der Be-  
ratung und Beschlußfassung teilnehmen. Die Beschlüsse der Gesamtgeschäftsführung sollen  
grundsätzlich einstimmig gefaßt werden.

Ist trotz eingehender Aussprache keine Übereinstimmung der Auffassungen zu erzielen, ist im  
besonderen ein Mitglied der Geschäftsführung der Auffassung, daß der Gesellschaft Schaden  
erwachsen könnte, so kann jedes Mitglied der Geschäftsführung verlangen, daß der Sprecher  
der Geschäftsführung die strittige Angelegenheit dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates vor-  
trägt, der entweder eine nochmalige Besprechung in seiner Gegenwart anordnet oder gegebe-  
nenfalls eine Stellungnahme des Verwaltungsrates herbeiführt.

Diese Regelungen sind dahingehend zu interpretieren, daß in Ausnahmefällen auch Mehrheitsbe-  
schlüsse wirksam werden können, wenn keines der Mitglieder der Geschäftsführung verlangt, daß  
der Sprecher die strittige Angelegenheit dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates vorträgt. Mögli-  
cherweise ist es aber auch zweckmäßig, diese Regelungen noch durch folgende Gesichtspunkte zu  
ergänzen. Das muß hier nicht im einzelnen ausgeführt werden. Ein wesentlicher Grundgedanke ist  
jedoch, daß bei besonders wichtigen strategischen und/oder operativen Fragen es nicht so einfach  
ist, "dagegen zu sein"; die strittigen Aspekte müssen effektiv auf der Tagesordnung bleiben und aus-  
diskutiert werden. Dies bedeutet gleichzeitig, daß die einzelnen Geschäftsführer in die zentralen  
Fragen der Unternehmensentwicklung einbezogen bleiben.

Die hier vorgetragenen Überlegungen müssen sicherlich an vielen Stellen noch ergänzt werden. Sie  
mögen aber in exemplarischer Weise klarmachen, welche Optionen es geben kann, die Auseinan-  
dersetzung mit der Unternehmensentwicklung letztlich auch in die Rechtsordnung eines Unter-  
nehmens einzuschreiben. Was die allgemeine Strategie/Struktur-Diskussion angeht, ist das ein Ge-  
sichtspunkt, der bislang noch wenig berücksichtigt worden ist. Wir hoffen aber, daß er das recht  
komplexe Bild, das sich im Zusammenhang mit der Diskussion der Vorgehensweisen in den beiden  
Projekten ergeben hat, doch in vernünftiger Weise abzurunden in der Lage ist.

## 10. Ausblick

Wir haben in diesem Beitrag über zwei Projekte berichtet, in denen versucht worden ist, Strategie  
und Struktur in weitgehender Form miteinander zu verbinden. In der Rückschau entsteht damit na-  
türlich der Eindruck, es sei in kürzester Zeit gelungen, die Grundideen eines Strategischen Man-  
agements in die betreffenden Unternehmungen einzupflanzen. In einem späteren Beitrag, der über  
die Evolution des Strategischen Managements in einem Industrieunternehmen - der FLACHGLAS  
AG - berichtet (Beitrag 19), wird aber deutlich werden, *wie lang* die Institutionalisierung eines Stra-  
tegischen Managements dauern kann./Auch wenn wir so kurz nach Beendigung der Projekte noch  
nicht wissen können, welche Wirkungen tatsächlich von unseren Vorschlägen ausgegangen sind,  
deutet sich damit doch ein Spannungsfeld an, das es kurz zu reflektieren gilt. Wir wollen drei Ge-  
sichtspunkte hervorheben.

Zum einen ist klar, daß in den Fällen, in denen die Entwicklung eines Unternehmens relativ gut  
verfolgt werden kann, ein besonderes Potential für *Lerneffekte* auch auf Beraterseite vorhanden ist.  
So haben wir z. B. in besonderer Weise profitiert von den Erfahrungen mit dem Instrument des  
*Schwerpunktprogramms*, die dort auf unsere Empfehlung hin schon seit mehreren Jahren fester Be-  
standteil des Strategischen Managements sind. Die Betonung, die dieses Instrument in den beiden  
hier referierten Projekten erfahren hat, kommt insofern nicht von ungefähr: Wir halten gerade die

Schwerpunktprogramme für ein gut geeignetes Vehikel, um die Auseinandersetzung mit zentralen Fragen der Unternehmensentwicklung im Unternehmen zu verankern.

Zum zweiten ist es, auch wenn das schon einmal kurz angedeutet worden ist, vielleicht auch an dieser Stelle noch einmal bemerkenswert, daß wir in den beiden hier referierten Projekten zwar häufig von "Unternehmensentwicklung" gesprochen, den Begriff der *Strategischen Planung* und auch den des *Strategischen Managements* aber so gut wie gar nicht benutzt haben. Auch wenn insbesondere der Begriff des Strategischen Managements für uns nach wie vor eine zentrale Bedeutung besitzt, so haben wir mit der Vermeidung dieser Begriffe doch auf die Erfahrung zu reagieren versucht, daß in vielen Unternehmen damit ausgesprochen schlechte Konnotationen verbunden sind und schnell eine Abwehrhaltung entsteht, wenn ein Berater sie ins Unternehmen einzuführen versucht. Bis zu einem gewissen Grade jedenfalls kann man die beiden referierten Projekte vielleicht als einen Anlauf interpretieren, die von uns verfolgten Kerngedanken des Strategischen Managements in die Unternehmen hineinzutragen, ohne diese Kerngedanken explizit - das heißt: in der üblichen Fachterminologie - zu thematisieren. Möglicherweise ist es dieser eher indirekte, unverkrampftere Zugang, der sich am Ende doch als der vergleichsweise erfolgreichere herausstellt.

Zum dritten schließlich muß festgestellt werden, daß der weitgehende Verzicht auf die "Strategische Planung" nicht nur eine semantische, sondern auch eine substantielle Facette besitzt. Etwas allgemeiner formuliert: Im Unterschied zu der FLACHGLAS AG ist in den beiden referierten Projekten kein Versuch unternommen worden, *Managementsysteme* in den Unternehmen aufzubauen und damit die Ideen eines *Strategischen Controllings* zu verfolgen, obwohl dies doch gerade unter dem Strategie/Struktur-Aspekt eigentlich naheliegend gewesen wäre - immerhin sind solche Managementsysteme ja auch Varianten jener Sekundärorganisation, deren Bedeutung in diesem Beitrag so stark herausgestellt worden ist. Sicherlich gab es in beiden Unternehmen Anknüpfungspunkte in diese Richtung: Im Klientenunternehmen des P-Projektes gab es im bisherigen Bereich "Betriebswirtschaft" - der sich nunmehr sogar zu einem eigenen Ressort entwickeln sollte - sehr wohl Bemühungen, ein modernes Controlling aufzubauen, und im Klientenunternehmen des Q-Projektes spielte die Idee eines Strategischen Controllings in den Diskussionen zu dem betreffenden Rahmenkonzept-Thema eine wichtige Rolle. Trotzdem hatten wir den Eindruck, daß der Boden für die Einführung von (aus unserer Sicht) doch recht fortschrittlichen Systemkonzeptionen, wie sie sich bei der FLACHGLAS AG inzwischen etabliert haben, zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht hinreichend bereitet ist. Für uns ging es - im Q-Projekt - dann eher darum, die *Schnittstellen* zwischen Controlling und Unternehmensentwicklung zu definieren und einige eher explorative Überlegungen anzustellen, wie zukünftig ein Controlling aussehen könnte, das die neuen Erfahrungen mit der Unternehmensentwicklung in sich aufnimmt, gleichzeitig aber auch auf den darüber hinaus gewachsenen Unternehmensstrukturen aufbaut.

Damit aber genug des vorgereifenden Vergleichs: Der Leser mag sich nach der Lektüre des entsprechenden Beitrages ja selbst ein Bild über die angesprochene Problematik machen!