



# Kapitel 1

## Herausforderung Wettbewerb

### In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- was vom Management erwartet wird.
- welche zentralen Herausforderungen Unternehmen bewältigen müssen.
- wie Unternehmen mit veränderten Wettbewerbssituationen umgehen und dabei häufig scheitern.
- worauf es wirklich ankommt, um auch in schwierigen Zeiten hervorragende Unternehmensergebnisse zu erzielen.

## 1.1 Grundlegende Management-Herausforderungen

Erfolgreiches Management setzt zumindest zwei grundlegende Fähigkeiten voraus:

- Erstens, das Management eines Unternehmens muss das relevante Marktumfeld (Verhalten der Wettbewerber, Veränderungen von Kundenwünschen, technologische Entwicklungen, gesetzliche Veränderungen etc.) sehr gut kennen und sich anbahnende Trends frühzeitig aufspüren, um das Unternehmen mit der richtigen Strategie optimal zu positionieren und sich damit Wettbewerbsvorteile zu verschaffen (**Strategische Ausrichtung**).
- Zweitens, das Management muss in der Lage sein, die äußere Komplexität nach innen so zu transformieren und »auf den Punkt« zu bringen, dass a) die Mitarbeiter verstehen wohin die Reise geht und b) der Leistungsprozess im ganzen Unternehmen auf die Umsetzung der Strategie fokussiert wird, damit die verfolgten Ziele realisiert und die notwendigen Resultate erreicht werden (**Management des Leistungsprozesses**).

**Je komplexer das Wettbewerbsszenario ist, desto erfolgskritischer wird das Management des Leistungsprozesses (Performance Management) im Unternehmen.**

Im Folgenden werden Entwicklungen skizziert, die für Unternehmen bereits Realität geworden sind, die aber nachhaltig dazu beitragen, dass »Management« eine äußerst komplexe Angelegenheit ist. Bei der Darstellung dieser neuen Realitäten wird weniger Wert auf Vollständigkeit als vielmehr auf deren Vielschichtigkeit und die daraus entstehenden Konsequenzen für den Unternehmenserfolg gelegt.

## 1.2 Globale Trends im Wettbewerb

In vielen Unternehmen war die Situation bis vor wenigen Jahren noch durch lineares Wachstum und Planbarkeit gekennzeichnet. Produkte oder Technologien wurden »erfunden«, die vorhandene Kompetenz zur Produktführerschaft ausgebaut und schließlich bis zur Marktführerschaft ausgeweitet. Kontinuierliches Wachstum war vorprogrammiert. Angesichts einer planmäßigen und berechenbaren Entwicklung der Unternehmen hat sich in der Vergangenheit die arbeitsteilige Organisation mit hierarchischer Führung als zweckmäßig und effizient erwiesen. Diese Form der Führung und Zusammenarbeit hatte zwar zur Folge, dass sich die Anteilnahme der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen in Grenzen hielt, was aber niemand ernsthaft störte, da ihr der Erfolg lange Zeit Recht gab.

Seit einigen Jahren spüren jedoch die meisten Unternehmen den durch Liberalisierung und Globalisierung der Märkte beschleunigten Wettbewerbs- und Leistungsdruck: Konkurrenten »verkleinern« den Markt und beleben dadurch das Geschäft, die Kundenerwartungen werden höher geschraubt, die Konkurrenz bietet zusätzlichen Nutzen und das eigene Unternehmen muss entweder schnell reagieren oder aussteigen. Die Veränderungen des Wettbewerbsrahmens vollziehen sich derzeit in einem so rasanten Tempo und sind von so erheblicher Tragweite, dass sich der Erfolg von gestern sogar als der größte Feind von morgen entpuppen könnte. Gelingt es Unternehmen nämlich nicht, die alten Erfolgsrezepte schnell zu »verlernen« und die Spielregeln der neuen Herausforderungen rasch genug zu lernen oder besser noch, selbst zu bestimmen, könnten sie schon bald das Nachsehen haben. Die Zeit der einfachen Antworten auf einfache Probleme ist vorbei. Durch die gewachsene Komplexität wird es zunehmend schwieriger, die zentralen Stellhebel des Erfolges zu erkennen und adäquat zu bedienen. Die im Folgenden aufgeführten Entwicklungen sind zwar nur ein kleiner Ausschnitt der Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen, machen aber klar, warum der Prozess vom »Management der Leistungen« auf allen Ebenen des Unternehmens zum Gegenstand rascher Verbesserungen werden muss (Abbildung 2).

- **Herausforderung 1: Wertmaximierung**

Das Stichwort »Shareholder Value« ist in börsennotierten Unternehmen allgegenwärtig. Anleger erwarten zu Recht eine angemessene Rendite für ihr eingesetztes Kapital. Da die meisten global agierenden Unternehmen zur Finanzierung ihrer Expansion auf Kapitalzufuhr von außen angewiesen sind, hat sich der Druck auf ihre Profitabilität stark erhöht. Denn gute Performance wird vom Kapitalmarkt honoriert, schlechte bestraft, so einfach sind die Spielregeln. Wer das Vertrauen des »Kapitals« verliert, kann unversehens zum Spielball von »Resteverwertern« werden. Wertmaximierung (z. B. Total Shareholder Return, EVA etc.) ist deshalb zu einer Überlebensfrage geworden (Steward, 1999). Eine wichtige Voraussetzung dafür sind Profitabilität und Wachstum. Profitabilität entsteht bekanntlich aus einer Kombination aus: »Vergrößerung der Einnahmen bei gleichen Kosten« oder »«Verkleinerung der Kosten bei gleichen Einnahmen» oder beidem gleichzeitig. Während der letzten 10 Jahre wurde der Schwerpunkt auf die Kappung der Kosten gelegt. Downsizing, Restrukturierung und Reengineering standen oft stellvertretend für rigorose Kostensenkungsprogramme ganz nach dem Motto: Mache mehr mit weniger. Zunehmend wird nach dem Zähler der Gleichung »Profitabilität ist gleich Erträge geteilt

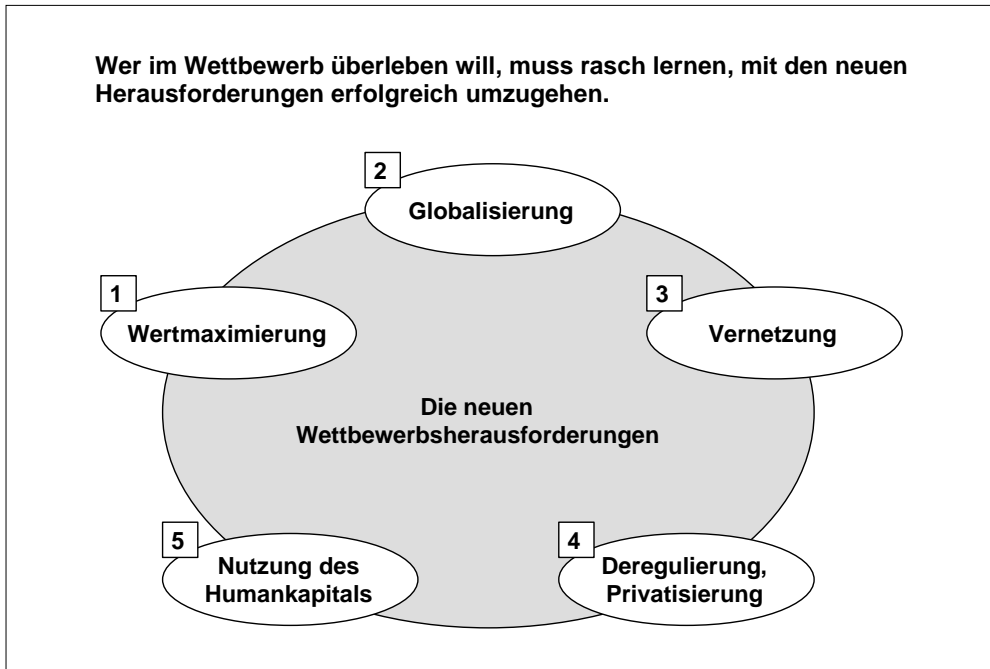


Abbildung 2: Die neuen Wettbewerbschallenges

durch Investment (Kosten)« gesucht. Das Ziel dabei ist profitables Wachstum. Nur so lässt sich ein Klima für neue Arbeitsplätze schaffen bzw. verhindern, dass vorhandene Arbeitsplätze weiter abgebaut werden oder ins Ausland abwandern. Für ein »Management des Wachstums« stehen Unternehmen primär drei Hebel zur Verfügung: (1) *Mehr Umsatz mit bekannten Produkten und Dienstleistungen*, d.h. durch intensives Marketing und innovative Vertriebskanäle-/aktivitäten (z.B. durch e-Commerce, Customer Relationship Management etc.) vorhandene und neue Kunden veranlassen, mehr von den bereits angebotenen Produkten und Leistungen zu kaufen. (2) *Zusätzlichen Umsatz mit neuen Produkten und Leistungen erwirtschaften*, d.h. durch Substitution und/oder Ergänzung des bisherigen Produkt- und Leistungsangebotes (z.B. durch Innovationsmanagement etc.) neue Produkte und Leistungsangebote auf den Markt bringen und damit zusätzliche Einnahmen auf neuen Märkten generieren. (3) *Marktanteile hinzu kaufen*, d.h. das eigene Wachstum durch Zukauf von Unternehmen oder Beteiligungen (z.B. Mergers & Acquisitions, Joint Ventures etc.) vergrößern. Der Trend zu letzterem, also der Vergrößerung durch Zukauf und Fusion, hat nach satten Zuwächsen in den letzten Jahren etwas nachgelassen, nachdem sich viele der schön gerechneten Synergien nicht (oder zumindest noch nicht) realisieren ließen. Statt zusätzliche Unternehmenswerte zu schaffen, geriet so manche Fusion zur teuren Wertvernichtung, wie zahlreiche Untersuchungen inzwischen gezeigt haben: So lag z.B. bei 21 von 33 Zusammenschlüssen von Energieversorgern die Performance nach den Zusammenschlüssen unterhalb des Branchendurchschnittes. Bei 155 Akquisitionen in der chemischen Industrie traten die vorhergesagten Synergieeffekte

nur knapp zur Hälfte ein. Bei 300 Unternehmen unterschiedlicher Branchen unterschritt der Unternehmenswert bei 57% der untersuchten Unternehmen nach drei Jahren die Branchenperformance (Manager Magazin, 1999). Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis kam eine Studie von Accenture und der Universität Münster (Gerds & Schewe, 2001). Sie untersuchten die Auswirkungen von Post Merger Integrations von 120 Unternehmen und stellten dabei fest, dass 62 Prozent der untersuchten Fälle die angestrebten Ziele nur teilweise oder gar nicht erreicht haben. Gründe des Scheiterns waren: Unzureichendes Integrationsmanagement, fehlende Promotoreinbindung, falsche Besetzung von Führungsfunktionen in den neuen Strukturen, zu geringe Verzahnung mit den operativen Geschäftsaktivitäten und fehlende Information und Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich der zu erwartenden Veränderungen. Durch die Kollision ganz unterschiedlicher Unternehmenskulturen ist es besonders wichtig, den Mitarbeitern Orientierung, Zuversicht, aber auch die notwendigen Qualifikationen zu vermitteln, die notwendig sind, um mit den neuen Gegebenheiten erfolgreich umgehen zu können. Die größte Herausforderung von Firmenzusammenschlüssen liegt deshalb nicht in der Wertmaximierung aus finanzwirtschaftlicher Sicht, sondern in einer Maximierung der gemeinsamen Unternehmenswerte.

- **Herausforderung 2: Globalisierung**

»Thinking globally, but acting locally«. Globalisierung ist ein weiterer Mega-Treiber im Wettbewerb. Rund um den Globus sind neue Märkte entstanden (Wachstumsmarkt Nummer 1 ist China), die neue Produkte, neues Denken, neue Kompetenzen und ein völlig neues Geschäftsverständnis erfordern. Direkt vor unserer Haustür, in Europa, ist unser europäischer Binnenmarkt seit dem 1. Mai 2004 durch die EU-Erweiterung um 10 weitere europäische Staaten mit rund 400 Mill. Einwohnern zum weltweit größten Markt aufgestiegen, der viele neue unternehmerische Chancen bietet. Der Abbau protektionistischer Schranken in der Weltwirtschaft hat in den letzten Dekaden zu einer Intensivierung des internationalen Wettbewerbs geführt. Der Wettbewerb ist grenzenlos geworden. Die Welt wird durch ein weit verzweigtes Informations- und Transportnetz zum »globalen Dorf«. Alles rückt enger zusammen. Unternehmen beliefern Kunden in jeden Winkel der Welt, produzieren rund um den Globus, beziehen ihre Rohstoffe aus aller Herren Länder, beschaffen sich ihr Kapital am weltweit verfügbaren Kapitalmarkt und rekrutieren ihre Mitarbeiter auf dem internationalen Arbeitskräftemarkt. Der Markt ist die Welt, die Konkurrenten sind »Global Player« und Eigner sind internationale Kapitalanleger. Globalisierung vollzieht sich nicht nur auf den klassischen Feldern des Einkaufs, der Produktion und des Vertriebes, sondern auch bei Forschung und Entwicklung, Datenverarbeitung u.v.a. Um seine Produkte schnell genug auf den Markt zu bringen, hat z. B. ein Hersteller von Computerhardware-Komponenten Entwicklungslabors in USA, Asien und Europa aufgebaut und sie miteinander vernetzt. Wenn in Asien die Arbeiten am Abend beendet werden, gibt sie der Entwickler gleich elektronisch weiter nach San Jose, wo ebenfalls am Ende des Tages die Arbeit nach Europa transferiert wird. Danach beginnt die Arbeit wieder in Asien, und inzwischen haben die Ideen zwei Entwicklungsstufen durchlaufen. Auf diesen zeitlichen Vorteil zu verzichten, würde für das Unternehmen bedeuten, mit dem Produkt zu spät auf den Markt zu kommen und dies hätte den Verlust von 7% Marge zur Folge. Globale Wettbewerbsfähigkeit erfordert also ein komplexes Netzwerk für das schnelle Bewegen von Ideen, Informationen, Produkten und Menschen rund um die Welt und ein gutes Verständnis fremder Kulturen.

- **Herausforderung 3: Vernetzung**

Voraussetzung für die beispiellose Globalisierungsoffensive ist ein Phänomen mit ähnlich epochaler Wirkung wie seinerzeit die Erfindung der Dampfmaschine – die totale Vernetzung. Wir stehen gegenwärtig an der Schwelle zur Integration verschiedener Branchen und Technologien: Telekommunikationsunternehmen und Softwareschmieden konkurrieren um Geschäfte, die Produkte unterschiedlicher traditioneller Branchen miteinander vereinen. Personal-Computer (Computerbranche), Fernsehgeräte (Verbrauchselektronik), Computerprogramme (Softwarebranche) Telefonleitungen/Netze und Endgeräte (Telekommunikation), Inhalte (Medienbranche) und Internetprovider (Diensteanbieter) ermöglichen eine neue Form der Geschäftsbeziehungen: Electronic Commerce (eCommerce). Sie können heute jederzeit einen gemütlichen Einkaufsbummel durch die virtuellen Kaufhäuser dieser Welt unternehmen, ohne einen Fuß vor die Tür setzen zu müssen. Sie schicken Ihre Bestellung durch das World-Wide-Web (www.) und erhalten tags darauf die Ware frei Haus geliefert. Kein lästiges Suchen, kein lästiges Schleppen, Konsum wird leicht gemacht. Statt langer und ermüdender Geschäftsreisen, veranstalten Sie eine Video-Konferenz mit Ihren in- und ausländischen Geschäftspartnern. Statt regelmäßig ins Büro zu fahren, erledigen Sie Ihre Arbeit über einen Zugang zum weltweiten Datennetz entweder von zu Hause, beim Kunden oder sonst irgendwo auf der Welt. Statt darauf zu warten, dass Ihnen Informationen geliefert werden, greifen Sie direkt auf die Quelle zu. Der Informationsfluss hat sich durch die Verfügbarkeit und die persönliche Nutzung von Kommunikations-Technologien grundlegend geändert. Die Welt wird immer vernetzter, Branchen rücken zusammen oder verschmelzen (das Beispiel Time Warner und AOL hat allerdings die hohen Erwartungen nicht erfüllt) und Unternehmen werden Teil eines globalen Netzwerks. Dies erfordert völlig neue Unternehmensstrategien, neue Geschäftsmodelle und eine völlig neue Definition der gesamten Wertschöpfungskette. Unternehmen, die diesen Trend verschlafen oder ganz verpassen, haben kaum noch eine Chance im Geschäft zu bleiben. Die gigantische Internet-Blase ist zwar 2000/2001 mit einem lauten Knall geplatzt, aber das Internet als Medium zur Abwicklung von Geschäften hat nichts an seiner Attraktivität verloren und ist wichtiger denn je für den weiteren Fortschritt. Jetzt, da das Internet seinen Status als Spielzeug für Größenwahnsinnige verloren hat und inzwischen auch von nahezu allen traditionellen Unternehmen (der sog. «Old Economy») aktiv im Rahmen ihrer operativen Geschäftsprozesse (z. B. Einkauf, Vertrieb, Human Resources etc.) genutzt wird, kann sich das riesige Potenzial des Internets jenseits von Phantastereien konkret auf die «Bottom Line», also das Unternehmensergebnis, auswirken.

- **Herausforderung 4: Deregulierung, Privatisierung**

Für viele Branchen ist eine relativ lang andauernde Schonzeit abgelaufen. Einstmals geschützte Märkte wurden dem Wettbewerb preisgegeben. Nach der Luftfahrt, der Bahn, der Telekommunikation ist auch seit Anfang 1998 eine der letzten Bastionen der vom Wettbewerb ausgenommenen Märkte gefallen – die Energieversorgung. Nach der EU-Binnenmarkt-Richtlinie zur Schaffung eines einheitlichen Binnenmarktes im europäischen Strommarkt und dem deutschen Energiewirtschaftsgesetz, das im Mai 1998 in Kraft trat, wurde der Energiemarkt vollständig geöffnet. Bislang waren die »Abnehmer« ihrem jeweiligen Stromlieferanten zugeteilt, es gab feste Versorgungsgebiete, und die Kommunen vergaben für die Durchleitung ausschließlich Wegerechte gegen Zahlung von Konzessions-

abgaben. Jetzt können sich die Kunden ihren Energielieferanten selbst aussuchen. Das bedeutet, dass zum Beispiel ein süddeutscher Energiekonzern seinen Strom zu einem Großkunden nach Norddeutschland liefern kann (und natürlich auch umgekehrt) und für den Transport das Netz eines Konkurrenten, gegen eine Durchleitungsgebühr versteht sich, benutzt. Damit sind die bisher geschützten Versorgungsgebiete aufgehoben. Der Bezug von Strom ist auch aus dem Ausland möglich geworden. Die Folge: Ein gnadenloser Preiskrieg unter Energieversorgern hat begonnen. Den Energieversorgungsunternehmen bleibt nichts anderes übrig, als entweder die durch den Preisverfall verlorene Marge durch Kostensenkungen in gleicher Höhe wettzumachen, oder rasch neue Ertragsquellen (z. B. neben Strom und Gas auch Wasser oder auch Fernwärme) zu erschließen. Um eine optimale Größenordnung für die neuen Spielregeln zu bekommen, legten die Großen der Branche ihre Energiesparten zusammen. VEBA/VIAG (jetzt Eon) haben den Anfang gemacht, RWE und VEW (jetzt RWE) und weitere Unternehmen sind dem Beispiel gefolgt und haben sich auch mit ausländischen Stromkonzernen zusammengeschlossen (z. B. EnBW mit der französischen Gesellschaft EdF und die BEWAG mit dem schwedischen Konzern Vattenfall). Die Nutznießer dieser Entwicklung sind die im internationalen Wettbewerb stehenden Unternehmen, die dank sinkender Energiepreise ihre Kostenstruktur und damit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit deutlich verbessern konnten. Aber auch der Privatkunde könnte sich seinen Stromlieferanten nun nach Leistungs- und Preisgesichtspunkten aussuchen und sich ein individuelles Angebot machen lassen. Wie die bisherige Praxis aber zeigt, machen davon allerdings nur wenige Stromkunden Gebrauch. Durch den eingesetzten Wettbewerb ist Strom zeitweise nicht nur billiger geworden, sondern auch bunter. Über den Aufbau von Marken versuchten sich die Energielieferanten vom Wettbewerb zu differenzieren und ein unverwechselbares Profil am Markt zu erlangen. Wie man am Beispiel der Energieversorgungsunternehmen sehen kann, haben deregulierte Unternehmen nicht viel Zeit, ihre Wettbewerbslektionen zu lernen. Der Wettbewerb wartet nicht.

- **Herausforderung 5: Nutzung des Humankapitals**

Da viele Unternehmen inzwischen durch »Vergleiche mit den Besten« gelernt haben Kosten, Prozesse, Technologien, Vertrieb, Produktion und Produktmerkmale einander anzugleichen, scheiden diese zunehmend als echte Wettbewerbsvorteile aus. Was dagegen einzigartig ist, sind die Potenziale der Mitarbeiter und die Art und Weise ihrer Nutzung im Unternehmen. Nicht umsonst hat der Terminus »Humankapital« das Thema Personalkosten in den Hintergrund der Diskussionen gedrängt. Das Humankapital sorgt in erster Linie für eine Wertschöpfung im Unternehmen und nicht auf der Bank. Was versteht man unter Humankapital? Humankapital kann man sowohl aus der Finanz- als auch Leistungsperspektive definieren (Ulrich, Zenger, Smallwood, 1999):

#### **Humankapital-Definition aus der Finanzperspektive**

$$\text{Humankapital} = \frac{\text{Unternehmenswert (Aktienpreis} \times \text{Anzahl ausgegebener Aktien)}}{\text{Anlage- und Umlaufvermögen (Fabrikanlagen, Maschinen etc.)}}$$

Danach ist alles, was über den Buchwert eines Unternehmens hinausgeht, quasi als »Vor-schuss« auf die Kreativität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter anzusehen. Unternehmen

wie Microsoft oder Überlebende des Internet-Start-up-Booms (z.B. Amazon.de, ebay etc.), können ihren Unternehmenswert nicht durch ihre Fabrikanlagen begründen, sondern fast ausschließlich durch die »hellen Köpfe«, die bei ihnen arbeiten. Der Grund: Gute Ideen finden immer Kapital, erfolgreiche Strategien kann man kopieren, und die Halbwertszeit von technischen Innovationen nimmt kontinuierlich ab. Konsequenz daraus: Talentierte Mitarbeiter sind und bleiben auch in Zukunft die wichtigste Ressource für Unternehmen. Es gilt also sowohl vorhandene Potenziale an das Unternehmen zu binden als auch für die Besten von außen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, um jederzeit den Know-how-Bedarf des Unternehmens intern oder extern zu decken.

### **Humankapital-Definition aus der Leistungsperspektive**

Humankapital = Mitarbeiterfähigkeiten × Mitarbeitercommitment.

Fähigkeiten allein reichen nicht aus, um Spitzenleistungen zu erbringen und Top-Resultate zu erzielen. Hinzukommen muss immer auch die Bereitschaft, diese Fähigkeiten voll und ganz in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Die Auseinandersetzung mit dem Humankapital eines Unternehmens bedeutet also keinen Rückfall in sozialromantische Schwärmereien, sondern ganz nüchtern, die Nutzung der Wettbewerb entscheidenden Ressource im Wissenszeitalter. Da die Leistungssteigerungspotenziale durch neue Organisationsformen, optimierte Prozesse, neueste Technologien etc. längst ausgereizt sind, wird die menschliche Leistung (Human Performance) immer wichtiger für den Unternehmenserfolg. Nicht Maschinen setzen die Unternehmensstrategie um, sondern die Menschen, die in den Unternehmen arbeiten. Es sind die Mitarbeiter, die die neuen Infrastrukturen optimal nutzen, Schnittstellen mit Lieferanten, Outsourcingpartnern etc. intelligent managen, aber auch Kundenwünsche erkennen und adäquat und rasch darauf reagieren – «whatever it takes». Wer die richtigen Mitarbeiter zur Verfügung hat, d.h. Mitarbeiter mit den für die Strategieumsetzung erforderlichen Kompetenzen und der Bereitschaft, ihren Beitrag zur Strategie konsequent umzusetzen, hat heute und in Zukunft die wichtigsten Leistungstrümpfe in der Hand. Wie aber lässt sich die menschliche Leistung so nutzen und weiterentwickeln, dass sie zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter gleichermaßen eingesetzt wird?

Wie bereits oben erwähnt, wird das Gewinnen und Behalten von Talenten zu einer Schlüsselkompetenz. Schon bei der Personalbeschaffung zeigt sich, dass ein weltweiter Wettbewerb um die Besten in vollem Gange ist. Die Recruiter der Bluechip-Unternehmen haben längst jeden interessanten Campus rund um den Globus im Visier, lassen sich immer ausgefeiltere Methoden einfallen, um mit den »High Potentials« möglichst frühzeitig Kontakt aufzunehmen und sie an das Unternehmen zu binden. Aber auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen werden im Gegensatz zu früher sehr viel systematischer genutzt. Vom intellektuellen Kapital eines Unternehmens hängt es schließlich ab, ob die richtigen Produkte und Serviceleistungen für einen globalen Markt rechtzeitig entwickelt und in Verkaufserfolge umgemünzt werden können. Dazu müssen Mitarbeiter z.B. mit unterschiedlichen Kulturen umgehen können, auch müssen sie »lernen zu lernen« und in der Lage sein, Ideen mit anderen zu teilen und Wissen und Informationen jederzeit für alle, die sie brauchen, rasch zur Verfügung zu stellen. Während man vor nicht allzu langer Zeit noch selbstgefällig zum Besten geben konnte »Wenn Siemens wüsste, was Siemens alles weiß« (hier lässt sich auch jeder andere Unternehmensname einsetzen) und sicher sein

konnte, die Lacher auf seiner Seite zu haben, findet das heute kaum noch jemand lustig. Denn welches ernst zu nehmende Unternehmen kann es sich heute noch erlauben, das im Unternehmen vorhandene Wissen brachliegen zu lassen. Aus den ersten Ansätzen, die Erfahrungen und Ideen der Mitarbeiter systematischer zu nutzen, ist im Laufe der letzten Jahre eine sprudelnde Quelle für Verbesserungen jeder Art geworden. Aus den schon in die Jahre gekommenen Methoden, wie etwa dem Verbesserungsvorschlagswesen und den Qualitätszirkeln, sind in den letzten Jahren neue Konzepte entwickelt worden, die das Know-how der Mitarbeiter einerseits besser nutzen und ihnen andererseits aber auch bessere Entfaltungsmöglichkeiten schaffen. Begriffe wie Kaizen, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Total Quality Management (TQM), Knowledge Management (KX), Six-Sigma, etc. stehen stellvertretend für diese Richtung. Erfolgsmaßstäbe wie Profitabilität oder Shareholder Value müssen künftig auch mit Messgrößen des intellektuellen Kapitals verknüpft werden. Erste Ansätze dazu gibt es bereits. Insbesondere versucht Jac Fitz-enz vom Saratoga Institute seit einigen Jahren das Humankapital messbar zu machen und nutzt dazu eine Reihe von Formeln und Kenngrößen (Fitz-enz, 2003):

#### **Human Economic Value Added (HEVA)**

$$\text{HEVA} = \frac{\text{Operatives Ergebnis nach Steuern abzgl. Kapitalkosten}}{\text{Anzahl der Vollzeitäquivalente}}$$

Der »EVA« nach Stern Steward wird durch die Anzahl der Vollzeitäquivalente (Mitarbeiter) geteilt. Das Ergebnis sagt aus, welcher Anteil des operativen Ergebnisses einer durchschnittlichen Arbeitskraft im Unternehmen zugeschrieben werden kann.

#### **Kostenfaktor des Humankapitals (HCCF)**

$$\text{HCCF} = \text{Vergütung} + \text{Nebenleistungen} + \text{Zeitbeschäftigte} + \text{Abwesenheit} + \text{Fluktuation}$$

Diese Formel dient der Ermittlung der wahren Arbeitskosten und bezieht neben der Vergütung und Nebenleistungen der Festangestellten auch die Kosten für Zeitbeschäftigte, sowie die durch die Abwesenheit vom Arbeitsplatz entstehenden Kosten und die Fluktuationkosten in die Rechnung mit ein. Diese Zahlen schließen auch Kosten für Überstunden, Schichtzulagen und alle Formen von Bezahlung für Ausfallzeiten ein.

#### **Kapitalrendite des Humankapitals (HCROI)**

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Umsatz} - (\text{Aufwendungen} - \text{HCCF})}{\text{HCCF}}$$

Wenn wir den Ertrag durch die Kosten des Humankapitals dividieren, ergibt sich daraus der Gewinn aus jedem in das Humankapital investierten Euro (ohne Aus- und Weiterbildung, könnte aber auch in den HCCF aufgenommen werden).

Über kurz oder lang wird die Bewertung des Humankapitals, in welcher Form(ell) auch immer, als wesentliche Kenngröße in der Bilanz von Unternehmen auftauchen und zwar nicht als Kostenfaktor, sondern als erfolgsentscheidendes Asset.

Was bedeuten die kurz skizzierten Herausforderungen für die Wettbewerbsfähigkeit von

Unternehmen? Alles oder nichts, denn am Ende werden nur diejenigen überleben, die sich auf das neue Wettbewerbsszenario am schnellsten einstellen und lernen, mit ständigen Veränderungen zum Nutzen der Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter umzugehen.

Wer im »Wettlauf um die Zukunft« als erster ankommen will, benötigt vor allem:

- 1) »das Wissen darum, wie sich der Wettbewerb um die Zukunft vom gegenwärtigen unterscheidet;
- 2) ein Verfahren, um die Chancen von morgen aufzuspüren und richtig einzuschätzen;
- 3) die Fähigkeit, dem Unternehmen von der Spitze bis zur Basis jene Energie zu geben, die es für die möglicherweise lange und Kraft raubende Reise in die Zukunft benötigt;
- 4) ausreichende Leistungsfähigkeit, um die Konkurrenten abzuhängen und die Zukunft unter Vermeidung unnötiger Risiken als erster zu erreichen.«

(Hamel & Prahalad, 1995, S. 51).

Aufgrund der enormen Bedeutung des Humankapitals für den Unternehmenserfolg, wird in den folgenden Kapiteln großer Wert darauf gelegt, das Zusammenspiel von erfolgreichen Managementansätzen und erfolgreichen Mitarbeiterstrategien und -techniken zu beschreiben und herauszuarbeiten, worauf es dabei wirklich ankommt.

### **1.3 Warum Unternehmen ihre Potenziale nicht ausschöpfen**

Aufgrund der aufgezeigten Veränderungen sehen sich viele Unternehmen zur Verteidigung oder Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition zu einem radikalen Kurswechsel gezwungen. Was auch immer der konkrete Anlass im Einzelfall dafür ist, etwa zu hohe Kosten, Zeitnachteile gegenüber Wettbewerbern, Qualitätsprobleme, zu wenige marktfähige Innovationen oder zu schwache Präsenz in Zukunftsmärkten, meist muss schnell und beherzt gehandelt werden. Beides geht nur, wenn sich das gesamte Unternehmen auf die zentralen Wettbewerbsherausforderungen fokussiert und diese als Mannschaftsleistung meistert. Über-eifrige und aktionswütige Vorstände haben in der Regel schlechte Karten, wenn sie versuchen, den Wandel mit Brachialgewalt durchzusetzen. Welchen Preis Unternehmen dafür zahlen, wenn sie den falschen Managementansatz wählen, ist inzwischen in vielen Unternehmen zu beobachten.

Nicht nur, dass die damit erzielten Ergebnisse meist unbefriedigend waren, sie waren meist auch nur von kurzer Dauer und endeten oft in noch größerer Enttäuschung und Frustration der Mitarbeiter. Schlimmer noch: Statt Aufbruchstimmung herrscht Angst unter den Mitarbeitern, statt neuem Schwung tritt Lähmung ein, aus dem erhofften »Quantensprung« wird so leicht ein hoffnungsloser »Flop«:

- Die angestrebten Business-Ergebnisse werden nicht oder nicht im benötigten Umfang erreicht (Rendite, Kosten, Qualität, Zeit, Kundenorientierung, Innovation, etc.).
- Der Kraftaufwand führt zu Mehraufwand, aber nicht zu Mehrnutzen.
- Die Mitarbeiter haben Angst um ihre Arbeitsplätze.
- Kaum einer ist von etwas, was mit seiner Arbeit zu tun hat, wirklich begeistert.

- Gehalt, Urlaub und Rente sind den Mitarbeitern wichtiger als die Arbeit; der erworbene »Besitzstand« erscheint vielen als letzter Rettungsanker.
- Es herrscht die allgemeine Stimmung: Tue nichts, was du nicht unbedingt tun musst, es könnte deinen Arbeitsplatz kosten.
- Niemand übernimmt mehr Verantwortung als unbedingt nötig.
- Niemand ist an Verbesserungen interessiert, alle haben Angst vor Veränderungen.
- Drohungen führen nur zu noch größerer Frustration.

Aber auch in ganz normalen Zeiten, also nicht nur bei fundamentalen Neuausrichtungen, trifft man auf ähnliche Symptome. In Zahlen ausgedrückt: »Wenn bei den Mitarbeitern nur noch zwei Prozent glauben, dass sich die Topmanager für sie interessieren (Forsa), nur zwölf Prozent der Mitarbeiter eine emotionale Bindung an das Unternehmen haben (Gallup) und immerhin siebenzig Prozent der Mitarbeiter in ihren Kollegen eher Konkurrenten sehen (stepstone), dann ist es eigentlich überraschend, dass «nur» sechzig Prozent der Mitarbeiter sofort wechseln wollen« (Scholz, 2004). Dass diese Mitarbeiter nicht wechseln, ist sicherlich nur der Tatsache zuzuschreiben, dass sie auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt wenig Alternativen für sich sehen und deshalb erst einmal abwarten, bis die Zeiten wieder besser werden.

Da passt auch eine internationale Produktivitäts-Studie gut ins Bild, die zwischen 2001 bis 2003 die Produktivität von Unternehmen aus 7 Ländern auf Basis von 1440 detaillierten Einzelstudien unter die Lupe nimmt (Czipin & Proudfoot, 2003). Die hier wiedergegebenen Ergebnisse berücksichtigen nur die Werte für Deutschland und konzentrieren sich auch nur auf das Jahr 2003. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen Fragen wie:

- (1) Wie viel Prozent der zur Verfügung stehenden Mitarbeiterzeit wird in Unternehmen wirklich produktiv genutzt (ausgedrückt als Prozentsatz der durch Ineffizienzen verlorenen Arbeitszeit)?
- (2) Was sind die Gründe für die Nichtausschöpfung der Produktivitätspotenziale?

Die erreichte Produktivität betrug 2003 in deutschen Unternehmen 63 %, d. h. 37 % der Zeit wurde nicht produktiv genutzt. Da als Optimum nicht 100 %, sondern nur 85 % angesetzt wurden, ergibt sich ein Produktivitätspotenzial von immerhin 22 %.

Die Analyse der Gründe ergibt weitere interessante Aufschlüsse darüber, was in Unternehmen nicht richtig läuft.

- **Unwirksame Managementplanung und -kontrolle**

44 % der Produktivitätsverluste in Deutschland gehen auf das Konto von Missmanagement. In harten Fakten ausgedrückt: 6,4 Milliarden Arbeitsstunden, 160 Milliarden Euro oder 7,6 % des Bruttoinlandsprodukts gehen verloren, weil die Manager zwar fleißig sind, aber die falschen Dinge tun. In dieser Kategorie wurden folgende Faktoren festgestellt: Es gab keine oder unangemessene Messverfahren zur Erfassung der Performance, Ziele wurden nicht oder unzureichend mit den Mitarbeitern vereinbart, es fehlten häufig relevante Key Performance Indicators (KPIs), die Reporting-Verfahren waren unzureichend.

- **Unzureichende Supervision durch die Führungskräfte**

Mit 23 % ergab sich als zweithäufigster Grund für die Produktivitätsverluste der Faktor »Führung« (auf der Topetage und im mittleren Management). Den Führungskräften wird durch diese Studie bescheinigt, dass sie ihrem Job nicht besonders gut gerecht werden. Im

Einzelnen wird bemängelt, dass Führungskräfte ihre Rolle als Coach nicht genügend wahrnehmen, unklare Instruktionen geben, sich selbst zu viel um die Lösung konkreter Probleme und Details kümmern, statt klare Prioritäten zu setzen, und auch zu wenig für die Qualifikation ihrer Mitarbeiter tun. Die mittleren Führungskräfte wirken häufig auch als eine Art Isolier- oder Lehmschicht, durch die nichts hindurchdringt.

- **Schlechte Arbeitsmoral**

Eine schlechte Arbeitsmoral ist mit 13% der drittichtigste Grund. Die Arbeitsmoral ist besonders niedrig, wenn Mitarbeiter nicht wissen, was von ihnen erwartet wird und warum. Die Mitarbeiter fühlten sich zu wenig anerkannt und unzureichend belohnt für ihren Einsatz, der Teamgeist kam zu kurz, insgesamt war wenig Motivation erkennbar, keine Zugehörigkeit und fehlende Betonung von Qualität und Umsetzung.

- **IT-bezogene Probleme**

9% der Ineffizienzen gehen auf das Konto von IT-bezogenen Problemen. Beispiel hierfür sind: Kommunikation durch E-Mails statt persönlicher Kommunikation, Reizüberflutung, zu viele Daten, zu wenig Information, suchen von falsch gespeicherten Daten, Systemprobleme wie Computerabstürze etc.

- **Ineffektive Kommunikation**

Ineffektive Kommunikation war für 7% der unproduktiven Zeit verantwortlich. Beispiele für Probleme dieser Art waren: zuviel Fachjargon, Silo-Mentalität der Organisationseinheiten, Unklarheit über die Unternehmensziele, keine Stellenbeschreibungen, unzureichende Beurteilungs- und Feedbacksysteme für die Mitarbeiter.

- **Unzureichend qualifizierte Mitarbeiter**

In Deutschland war die Qualifikation der Mitarbeiter mit 4% nur ein untergeordneter Grund (Spitzenreiter war Australien mit 13%).

Der rote Faden für diese Erkenntnisse ist schnell gefunden. Unternehmen, denen es nicht gelingt, sich auf das Notwendige zu fokussieren, die Mitarbeiter konsequent daran auszurichten und für ihren Einsatz zu belohnen, sowie den gesamten Prozess effektiv zu steuern und ihre Mitarbeiter wirkungsvoll zu führen, werden im günstigsten Fall unter ihren Möglichkeiten bleiben und im schlechtesten Fall beim Umsetzen ihrer Strategie scheitern.

Da ein Großteil der Probleme auf eine unzureichende Berücksichtigung von Faktoren zurückzuführen ist, die mit der Nutzung des »Humankapitals« zu tun haben, werden im Folgenden einige Gedanken zum »Management-Menschlichkeits-Dilemma« angestellt, um ein wenig besser zu verstehen, warum die Situation so ist wie sie ist und warum es so schwierig ist, diesem Problem mit guten Worten alleine Herr zu werden.

## **Das Management-Menschlichkeits-Dilemma in Unternehmen**

Die oben geschilderten Probleme sind eigenen Beobachtungen zufolge zu einem nicht unerheblichen Teil darauf zurückzuführen, dass wir es in unseren Unternehmen – nicht in allen, aber in vielen – schon sehr lange mit zwei Realitäten zu tun haben, die nebeneinander stehen und nie so recht zueinander gefunden haben – »Management und Menschlichkeit«.

- **»Management«** steht hier für eine rationale, auf analytischen Prinzipien beruhende Realität, die mit Elementen wie Strategie, Strukturen, Soll-Vorgaben, Controlling, Sanktionsmechanismen etc., quasi als Synonym für Macht und Machbarkeit steht. Alles lässt