

Organisation und Kooperation als strategische Ressourcen der Zukunft

Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Merz, Eberhard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hirsch-Kreinsen, H., & Merz, E. (1997). Organisation und Kooperation als strategische Ressourcen der Zukunft. In B. Lutz (Hrsg.), *Strategiefähigkeit und Zukunftssicherung der deutschen Industrie* (S. 66-89). Düsseldorf: Springer-VDI-Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237979>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

3 Organisation und Kooperation als strategische Ressourcen der Zukunft

Hartmut Hirsch-Kreinsen, München, und Eberhardt Merz, Weinheim

3.1 Innovationen umfassen Technik und Organisation

Kern betrieblicher Innovationen, die auf den Erhalt und den Ausbau der industriellen Produktion in Deutschland zielen, sind die Entwicklung und Implementation neuer Prinzipien der Produktion. Resümiert man die Diskussion, besonders den Beitrag von Lutz in diesem Band, so erweisen sich folgende neue Prinzipien als besonders wichtig:

- ausgeprägte und flexible Orientierung am Absatzmarkt und an den Kundeninteressen;
- besondere Kooperationsfähigkeit mit externen Partnern wie weiteren Anbietern, Zulieferunternehmen und Kunden;
- Erhöhung der Transparenz und Kalkulierbarkeit der internen Abläufe mit dem Ziel, "stabile" und zuverlässige Prozesse zu schaffen;
- umweltschonendes Wirtschaften in Kreisläufen;
- Entwicklung und Ausschöpfung der Fähigkeiten der Mitarbeiter;
- fortschreitende Globalisierung der Produktion, um weltweit Markt- und Innovationspotentiale auszuschöpfen.

Diese unternehmensstrategischen Prinzipien bedürfen fraglos je nach der konkreten Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, der Präzisierung und Konkretisierung. Generell aber verlangt ihre Durchsetzung die Abkehr von den herkömmlichen, zentralisiert-bürokratischen und vertikal integrierten – tayloristischen – Unternehmensstrukturen. Notwendig wird nicht nur die Umstellung der gesamten Unternehmensorganisation, sondern auch die Veränderung der Fabrikorganisation, der Arbeits-

organisation sowie der Tätigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter. In diesem Sinn muß von einem weiten Begriff industrieller Innovation ausgegangen werden. Er umfaßt sowohl produkt- und prozeßtechnische Innovationen als auch die Veränderung organisatorischer Unternehmensstrukturen, ihre Anpassung an neue turbulente Außenbedingungen und die Steigerung ihrer Fähigkeit, diese zu bewältigen. Organisatorische Innovationen sind daher in der Regel Voraussetzung für eine gesteigerte technische Innovationsfähigkeit.

Diese Zusammenhänge sollen im folgenden konkretisiert werden. Gezeigt werden soll, welche Entwicklungspotentiale die Veränderungen der Unternehmensorganisation und der Kooperationsformen mit sich bringen und welche Gestaltungserfordernisse dabei berücksichtigt werden müssen. Materialbasis der folgenden Argumentation sind die Arbeiten der Arbeitsgruppe "Kooperation-Organisation-Personal" des Expertenkreises "Zukunftsstrategien", wobei in besonderer Weise Erfahrungen aus dem Unternehmen Freudenberg und seiner Geschäftsgruppe Dichtungs- und Schwingungstechnik einfließen.

3.2 Insbesondere Globalisierung erfordert neue Organisationsstrukturen

Globalisierung kann dabei als die zentrale Herausforderung aufgefaßt werden, die die deutsche Industrie bewältigen muß, denn nur dann können neue Absatzmöglichkeiten tatsächlich ausgeschöpft und der Industriestandort Deutschland auf Dauer gesichert werden. Globalisierung bedeutet aber weit mehr, als Fabriken an verschiedenen Orten und auf interessanten Märkten weltweit zu betreiben. Die Globalisierung einzelner Unternehmen hat weitreichende Konsequenzen: Für die Zulieferer bedeutet dies, global Teile und Komponenten nach weltweit gültigen Konstruktions- und Qualitätskriterien und zu Weltpreisen anzubieten. Für die Automobilindustrie beispielsweise bedeutet Globalisierung, daß ganz neue Konkurrenten auftreten; so hat der koreanische Konzern Daewoo kürzlich seine erste Auslandsniederlassung in Polen, das heißt in Zentraleuropa, gegründet. Außerdem heißt Globalisierung, daß nicht

nur weltweit homogene Marktsegmente beliefert werden können, sondern zugleich auf die sehr unterschiedlichen Bedingungen lokaler Märkte eingegangen werden muß. Schließlich bedeutet Globalisierung auch, daß im Grunde niemand genau weiß, was in Zukunft passieren wird. Die Zukunft ist weit weniger planbar als bisher und Ungewißheiten sowie Unwägbarkeiten werden zunehmen.

Sehr deutlich zeigt sich diese Entwicklung an der Marktsituation, in der sich Freudenberg als Automobilzulieferer befindet. Früher, etwa vor 1990, war diese von vielfältigen nationalen Differenzierungen gekennzeichnet (Bild 12). Der japanische wie auch nordamerikanische Markt waren jeweils in sich geschlossen und zeigten langfristig eine relativ konstante bzw. wachsende Nachfrage. Der europäische Markt hingegen war zersplittert, es waren sehr unterschiedliche Nachfrageverläufe zu beobachten. Vor allem aber wiesen die jeweiligen nationalen Automobilhersteller eine ausgeprägte länderspezifische Orientierung auf und beschafften Zulieferteile primär vom heimischen Markt. Die Produktion der Zulieferer war entsprechend differenziert und länderspezifisch ausgerichtet.

Anders die aktuelle und wohl auch zukünftige Situation: In Europa verlieren die nationalen Märkte zunehmend an Bedeutung. Es entwickelt sich ein einheitlicher und geschlossener Markt mit einem hohen Nachfragevolumen. Damit gleichen sich die europäischen Marktstrukturen denen des japanischen und nordamerikanischen Marktes an. Es eröffnen sich dadurch neue Möglichkeiten zur Standardisierung nicht nur der Automobile, sondern eben auch der Zulieferprodukte. Den Zulieferunternehmen ist es nun möglich, im weltweiten Maßstab in großen Serien zu produzieren. Zugleich aber sind die großen weltweit agierenden Endproduzenten aus der Automobilindustrie gezielter als bisher zu betreuen. Denn die weltweite Konkurrenz der Zulieferer wird immer stärker und der möglichst enge Kundenbezug ist wettbewerbsentscheidend.

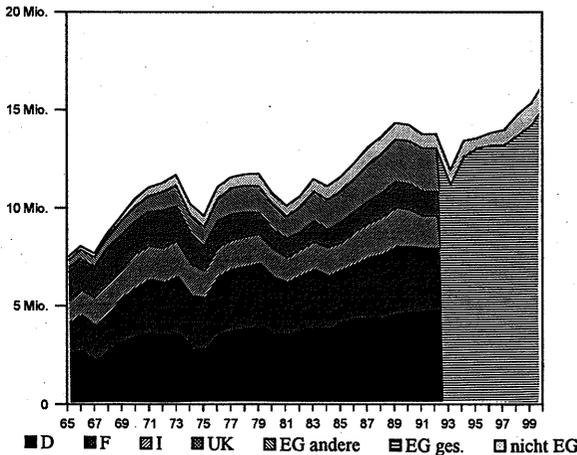
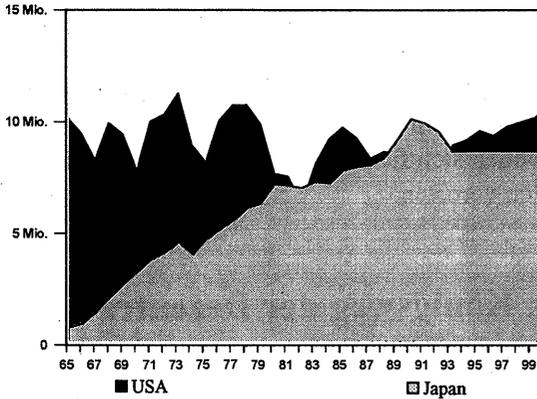


Bild 12. Pkw-Produktion.

Die Bewältigung dieser neuen Situation erfordert die Restrukturierung der über Jahre gewachsenen und in der Vergangenheit bewährten Organisationsformen der Unternehmen. Notwendig wird, im weitesten Sinn, die Dezentralisierung der bisherigen Unternehmensstrukturen. So lassen sich eine weltweite Marktorientierung und die gleichzeitige Orientierung an einzelnen Kunden allein durch einen weitreichenden Abbau von zentralen, schwerfälligen Unternehmensstrukturen deutlich verbessern. Denn es liegt auf der Hand, daß kleinere Einheiten, die möglicherweise

komplette Produkte “aus einer Hand” anbieten, durch ihre Flexibilität und Überschaubarkeit einen schnellen und engen Bezug zum Marktgeschehen herstellen können. Ähnliches gilt in Hinblick auf die Kooperationsfähigkeit mit externen Partnern. Denn nur kleine, dezentrale Unternehmenseinheiten können sich flexibel in weltweiten Netzwerken und Entwicklungsverbänden verorten.

3.3 Es gibt keinen Königsweg der Dezentralisierung

Die Reorganisation und Dezentralisierung kann je nach der konkreten Strategie eines Unternehmens naturgemäß sehr verschiedene Formen annehmen; auszugehen ist vom bekannten Grundsatz “Struktur folgt der Strategie”. Dezentralisierung bezeichnet demnach einen Korridor der Reorganisation, der Veränderungen im einzelnen weder vorgibt noch festlegt. Angesichts der turbulenten Außenbedingungen zielt die Dezentralisierung vielmehr auf die Steigerung der Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen. Sie muß zu einem Prozeß werden, in dem sich beispielsweise das Verhältnis zentraler Funktionen und dezentraler Aufgaben und Kompetenzen ständig neu einspielt. Veränderungen in Unternehmen sind nicht berechenbar, nicht wirklich planbar. Sie sind ein fortwährender Prozeß, bei dem das Ergebnis nicht vorhersehbar und bei dem der Weg das Ziel ist.

Sehr vereinfacht lassen sich folgende Formen und Ebenen der Unternehmensdezentralisierung unterscheiden:

- Dezentralisierung umfaßt einmal Reorganisationsmaßnahmen, die sich auf die Ebene der Unternehmensorganisation beziehen. Es handelt sich hierbei wohl um den relativ häufig anzutreffenden, gewissermaßen “klassischen” Fall von Dezentralisierung eines gesamten Unternehmens. Dieser Typus umfaßt alle Formen, bei denen Kompetenzen, insbesondere Ergebnisverantwortung, auf neudefinierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert werden. Begleitet werden solche internen Reorganisationsmaßnah-

men häufig von der Externalisierung bestimmter Funktionen im Zuge der Verringerung der Fertigungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungstiefe eines Unternehmens.

- Auf der anderen Seite geht es bei Dezentralisierungsmaßnahmen um die Ebene der Fabrik- und Arbeitsorganisation. Gemeint sind damit all jene Maßnahmen, mit denen Kompetenzen von Leitungspositionen bzw. Planungsabteilungen und sonstigen Stäben auf die ausführende Ebene in die Büros und in die Fertigung verlagert werden. Damit sind alle Formen von Gruppenarbeit, selbständige Dienstleistungs- und Fertigungsinseln, die Installation von internen Kunden-Lieferantenbeziehungen, KVP-Gruppen und Kaizen-Projekte erfaßt, mit denen eine Reintegration von planender und ausführender Arbeit angestrebt wird.

Fraglos sind diese Maßnahmen die Voraussetzung dafür, daß die Unternehmen die turbulenten Markt- und Konkurrenzanforderungen bewältigen können und der jeweilige Produktionsstandort gesichert werden kann. Vor allem können mit konsequent durchgeführten Reorganisationsmaßnahmen der skizzierten Art die vieldiskutierten Nachteile des Hochlohnstandortes Deutschland durchaus kompensiert werden. Wie die im Rahmen der Arbeit des Expertenkreises genauer untersuchten betrieblichen Fallbeispiele zeigen, betrifft das nicht nur Unternehmen mit komplexen und innovativen Produkten, denen ohnehin große Bestandschancen eingeräumt werden. Vielmehr betrifft dies auch Unternehmen, die teilweise in arbeitsintensiven Prozessen Einfachprodukte herstellen. Durch konsequente Reorganisationsmaßnahmen der skizzierten Art schöpfen sie nicht nur Produktivitäts- und Qualitätspotentiale aus, sondern steigern damit auch ihre Innovationsfähigkeit. Folgte man demgegenüber dem “main stream” der öffentlichen Diskussion, so wären gerade solche Betriebe, wollten sie überleben, von einer weitreichenden Verlagerung ihrer Produktion ins kostengünstigere Ausland bedroht.

3.4 Die Dezentralisierung bei Freudenberg

Ein Unternehmen, das diesem zweifellos vorhandenen Verlagerungsdruck “kontrolliert” nachgibt und durch organisatorische Innovationen

seine Produktionsstandorte in Deutschland sichert, ist Freudenberg. Seine Strategie und derzeitige Situation soll im folgenden am Beispiel der Geschäftsgruppe Dichtungs- und Schwingungstechnik skizziert werden.

Die Unternehmensorganisation bis 1990 – Das Regionalkonzept

Um die Reorganisation der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik in Europa zu verdeutlichen, muß von der Situation vor 1990 ausgegangen werden (Bild 13). Bis dahin war es üblich, daß die verschiedenen Freudenberg-Werke in Europa unabhängig voneinander ihre Produkte den regionalen Kunden verkauften. Der Vertrieb war nach strategischen Geschäftsfeldern oder länderspezifisch geordnet. In fast allen europäischen Ländern – außer in Deutschland, wo die Werke schon eher technologisch orientiert waren – beschränkte sich der Verkauf auf die Produkte, die im eigenen Land gefertigt wurden. Umgekehrt wurde auch nur das produziert, was die einheimische Industrie verlangte – mit der entsprechenden Konsequenz: Es konnte kein Technologietransfer o.ä. stattfinden, da die notwendigen Voraussetzungen nicht gegeben waren. Dies traf auch für den Kfz-Zuliefermarkt zu, da seitens der jeweils heimischen Automobilindustrie praktisch keine Nachfrage nach ausländischen Produkten bestand.

Im Grundsatz hat Freudenberg damals werkeorientiert gearbeitet, wobei zugleich mehrere historisch gewachsene Organisationseinheiten die gleichen Kunden betreuten; eine Organisationseinheit bildete die Dichtungstechnik, eine andere die Schwingungstechnik, eine dritte Einheit waren die Kunststoffprodukte. Der Kunde mußte zwangsläufig seine Anliegen an drei verschiedenen Stellen äußern. Aufgrund der europäisch bzw. länderspezifisch orientierten Kaufgewohnheiten seiner Kunden konnte Freudenberg für seine qualitativ hochwertigen Produkte “ordentliche” Preise auf dem europäischen Markt erzielen. In der Regel wurden die Preise gezahlt, die im jeweiligen Land üblich waren, die Kunden erhielten gute deutsche (respektive Freudenberg-)Qualität, wobei besonders deutsche Kunden “deutsche Wertarbeit” bevorzugten. Heute hat sich dieses Kaufverhalten grundsätzlich geändert. Die global agierenden

Kunden kaufen global zu Weltmarktpreisen ein und erhalten dafür Weltmarktqualität.

	Situation bis 1990 (Regionalkonzept)	Situation ab 1990 (Europakonzept)
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> o Vertrieb: produktorientiert, länderspezifisch, werkeorientiert o mehr zersplittert, regional o mehrere Organisations-einheiten für gleiche Kunden o Preise gut, Kosten erträglich, Konjunktur gut 	<ul style="list-style-type: none"> o Verkauf: kundenorientiert bzw. regionalorientiert o Europäischer gemeinsamer Markt o eine Organisationseinheit o Preise radikal fallend, Kosten stark steigend, Konjunktur schlecht
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> o Ergebnisverantwortung an der Spitze, Werke nur Bruttobetriebsergebnis o Werkekonzentration, Länderkonzept 	<ul style="list-style-type: none"> o Ergebnisverantwortung vor Ort o Lead-Center, technologieorientiert mit Satelliten
Zentrale	<ul style="list-style-type: none"> o hoher Koordinationsbedarf, verpflichtende Systeme o Verantwortung für Produkte zentral 	<ul style="list-style-type: none"> o Kompetenz-Center für Service o Verantwortung für Produkte vor Ort
Länder-gesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> o juristische, steuerliche Funktion o kein Nutzen für gesamte Gruppe o jeweils "ausländische" Produktion, nicht gleiches Interesse 	<ul style="list-style-type: none"> o bleibt erhalten o spezifischer Nutzen voll ausgeschöpft o Verkauf europaweit

Bild 13. Regionalkonzept / Europakonzept.

Die Kosten waren bis zu diesem Zeitpunkt "erträglich". Insbesondere hat die Sonderkonjunktur von 1989 bis 1991 zur vollen Auslastung der Fabriken beigetragen und gute Erträge ermöglicht.

Bis 1990 lag die Ergebnisverantwortung aller Werke bei der Firmenspitze in Weinheim, nicht bei den einzelnen Produktionsstätten. Als Leistungsmaßstab wurde das sog. Bruttobetriebsergebnis herangezogen, also das erwirtschaftete Ergebnis vor dem Aufschlag der Entwicklungs-, Verwaltungs- und Vertriebskosten (EVV). Dieses Ergebnis bewegte sich – je nach den spezifischen Verhältnissen – bei rd. 20 bis 30 %, die EVV-Kosten lagen ebenfalls in dieser Höhe, in der Regel darunter. Sie wurden zentral ermittelt und konnten von den Produktionsstätten vor Ort, die eigentlich mit ihren erzielten Bruttobetriebsergebnissen zufrieden waren, nicht beeinflusst werden. Die allein von der Zentrale in Weinheim “erzeugten” EVV-Kosten wurden über ein Verrechnungssystem zur Kostendeckung des entstandenen hohen Koordinierungsbedarfs, der gesamten Entwicklung, des Marketings und des Vertriebs auf die einzelnen Produktionsstätten im Umlageverfahren verrechnet.

Die Ländergesellschaften hatten eine juristische bzw. steuerliche Funktion. So war zum Beispiel die französische Ländergesellschaft für alle französischen Aktivitäten der Freudenberg-Gruppe zuständig. Es wurde kein technologischer Nutzen für die gesamte Gruppe gezogen, vielmehr wurden lediglich steuerliche und juristische Gestaltungsmöglichkeiten wahrgenommen sowie Marktpräsenz ausgeübt. Die ausländischen Gesellschaften konzentrierten sich auf den Absatz ihrer eigenen Erzeugnisse, umgekehrt wurden auch auf dem deutschen Markt kaum Produkte aus den Gesellschaften der anderen Länder angeboten.

Organisationswandel: Kunden- und Technologieorientierung – Das Europa-Konzept ab 1990

Seit 1990 wurden Veränderungsprozesse in die Wege geleitet, die die geschilderte, im besten Sinne tradierte und bis dahin sehr erfolgreiche Organisation in nur wenigen Jahren einem radikalen Wandel unterzogen haben (Bild 13). Der Konjunkturreinbruch beschleunigte diesen Prozeß erheblich, so daß diese Veränderungen in einer für die Firma – die eher solide und gut vorbereitet zu agieren pflegt als möglicherweise vorschnelle Schritte zu unternehmen – fast revolutionär anmutenden Geschwindigkeit vollzogen wurden. Dennoch darf diese Schnelligkeit, mit

der das neue Firmenkonzept vorangetrieben wurde, nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich dahinter ein komplizierter, mühsamer Prozeß verbirgt. Es ist schwierig, geschäftliche Gesamtverantwortung “nach unten” auf Mitarbeiter zu übertragen, die bisher nicht gewohnt waren, im Sinne einer Gesamtverantwortung zu handeln. Diesen “Schock” haben viele Mitarbeiter bis heute noch nicht überwunden, ebenso wie die eigentliche Verantwortungsübernahme auch in manchen Fällen noch nicht erreicht ist.

Hierbei ist zu beachten, daß mit der Orientierung am Weltmarkt die Preise gemessen am ehemaligen europäischen Preisniveau radikal gefallen sind: durchschnittlich über ein Viertel. Außerdem erfolgte bei gleichzeitig stark steigenden Kosten ein Konjunkturreinbruch, der zwar die Veränderungsprozesse zusätzlich beschleunigte, sie aber keinesfalls erleichterte. Schon Veränderungen während einer wirtschaftlichen Wachstumsphase vorzunehmen, ist ausgesprochen schwierig, sie jedoch unter dem Druck eines hereinbrechenden Konjunkturtiefs einzuleiten, macht den Wandel um so schwieriger. Hier soll bewußt die Realität geschildert werden, damit der Eindruck vermieden wird, daß bei Freudenberg solche dramatischen Prozesse ohne Schwierigkeiten und Rückschläge gesteuert und “eine heile Welt an der Bergstraße” in Weinheim, dem Stammsitz des Unternehmens, existieren würde. Im einzelnen geht es um weitreichende Veränderungsprozesse, nämlich die strikte Kundenorientierung des Verkaufs, die Dezentralisierung der Geschäfts- und damit der Ergebnisverantwortung sowie die strenge Produkt- und Technologieorientierung der Fertigung.

Zunächst wurde der Verkauf neu strukturiert, was sich bereits in der Wortwahl “Verkauf” im Gegensatz zum vorherigen “Vertrieb” artikuliert. Die großen internationalen Automobilkunden sowie bestimmte Kunden der Zulieferindustrie und der allgemeinen Industrie werden nun durch “Key-Accounts” betreut, wobei jeder “Key-Account” gezielt für einen Kunden oder eine Kundengruppe europaweit bzw. für globale Kunden weltweit zuständig ist.

Die allgemeine Industrie wird – von Ausnahmen abgesehen (vgl. Key-Accounts) – an ihrem jeweiligen Standort regional orientiert betreut. Sie bezieht in vielen Fällen Standardprodukte, die in der Regel bei jedem

technischen Händler, der eine Freudenberg-Vertretung hat, ab Lager verkauft werden. Darüber hinaus gibt es den umfangreichen Freudenberg-Katalog für Dichtungen, den bereits jeder Maschinenbaustudent während seines Studiums kennenlernt. Es sind auch jederzeit Sonderlösungen möglich. Mit der Marke "Simrit" wird so vor Ort ein umfassender europaweit kundenorientierter Service angeboten.

Der Verkauf fungiert als "Kundenoberfläche", dort werden die Kontakte zum Kunden hergestellt, der sich direkt an seinen Ansprechpartner im Verkauf wendet und nicht den jeweils zuständigen Betreuer der 23 Produktlinien in Europa kennen muß. Dies wird durch die Steuerung nach innen geregelt. Durch den Verkauf werden die nötigen Kontakte der Kunden zum Produktmarketing und zur Produktentwicklung der einzelnen Produktlinien hergestellt. Zunächst aber ist der Verkauf die Ansprechstelle, die über die "Key-Accounts" bzw. über die Regionalbüros für die Kunden zuständig ist.

Aus den bis 1990 vorhandenen verschiedenen Werken und den drei Organisationseinheiten wurde eine einzige Organisationseinheit gebildet, so daß die Kundenbetreuung aus einer einheitlichen Organisation heraus und mit einer einheitlichen Geschäftspolitik durchgeführt wird.

Wichtige Umstrukturierungsmaßnahmen fanden ihren Ausdruck in der Umwandlung der bisherigen Produktionsbetriebe in sog. "Lead-Centers", die fortan für eine Produktlinie (Technologieorientierung und Standardisierung) sowie für das Ergebnis verantwortlich sind. So ist beispielsweise das italienische Lead-Center europaweit für das Marketing und die Preisgestaltung seiner Produkte verantwortlich und nicht mehr – wie bisher – der zentrale Vertrieb. Dem jetzigen Verkauf kommt grundsätzlich die Aufgabe der Kundenkommunikation zu, während die Aufgaben der Preisgestaltung ausschließlich der Marketingabteilung des zuständigen Lead-Centers zugeordnet sind. Über das Produktmarketing hinaus ist dieses auch verantwortlich für die Produktion, die Produktentwicklung und die Qualitätssicherung sowie für die Logistik und das interne Controlling; außerdem ist es für die weltweite Koordination seiner Produktlinie innerhalb der Freudenberg-Gruppe zuständig.

Jedes Lead-Center hat Overheadkosten (EVV-Kosten) zu tragen, die anders als bisher – mit Ausnahme einiger “hoheitlicher” Umlagen – der Möglichkeit, ja der Pflicht unterliegen, sie intern auszuhandeln. Das Lead-Center kann die Gründe für entstandene Kosten hinterfragen und prüfen, ob die dafür erbrachten Leistungen notwendig sind. Kosten, die nicht relevant sind oder zu hoch erscheinen, können neu verhandelt, im Extremfall abgelehnt werden. Das heißt, der Marktprozeß wird in das Unternehmen installiert. So entstehen plötzlich unterhalb der Spitze Unternehmer, die die wirtschaftliche Rentabilität vor Ort verantworten und unberechtigten Overheads seitens der Zentrale ablehnend gegenüberstehen.

Große Unterstützung zur Erreichung bestimmter Ziele erhalten die Lead-Center, indem sie sich “Satelliten” heranbilden. Diese können eigene, aber auch fremde Firmen sein, deren besondere Standortvorteile genutzt werden und die unter der konzeptionellen Führung des zuständigen Lead-Centers arbeiten. Die Bedeutung eines “Satelliten” ergibt sich aus den Besonderheiten der Produktionsprozesse bei FDS: Zur serienreifen Produktion eines Teils bedarf es einer drei- bis fünfjährigen Entwicklungszeit. Im Anschluß daran wird dieses Teil ca. fünf bis zehn Jahre in Serie produziert. Bis zu 30 Jahre danach muß die Ersatzlieferung dieses Teils garantiert sein. Dies bedeutet, daß die Strukturen der Fabrik aus drei Elementen bestehen:

- der Entwicklung mit einer entsprechenden Vorserienproduktion und Musterfertigung,
- einer Großserienproduktion, die mit wenig Schwankungen über viele Jahre hinweg läuft und
- der Produktion für den Ersatzteilbedarf über Jahrzehnte hinweg bei fallenden Stückzahlen.

Viele Jahre wurde versucht, diese komplexen Fabrikstrukturen durch Rechnerunterstützung zu beherrschen. Fälschlicherweise ging man davon aus, daß eine Fabrik allein mit einem großen Rechner und einem aufwendigen Programm (CIM: Computer Integrated Manufacturing) zu steuern sei. Es hat sich allerdings herausgestellt, daß zahlreiche weitere, nicht-programmierbare Faktoren mitberücksichtigt werden müssen.

Als Folge wurden bei Freudenberg die Produktionsstätten nach Groß-, Mittel- und Kleinserien neu strukturiert. Eine solche Kleinserie ist zum Beispiel die oben erwähnte Ersatzteilproduktion. Mehrmals täglich muß nach der Herstellung von vergleichsweise wenigen Teilen das Werkzeug gewechselt und durch ein anderes ausgetauscht werden, was verständlicherweise eine Serienfertigung nachhaltig stört und notwendigerweise völlig anderer Steuerungsfunktionen bedarf.

Hierfür hat sich die Organisation mit Satelliten als sehr wirksames Mittel zur Entflechtung der Produktion herausgestellt. Weitere spezifische Vorteile des Satellitenkonzepts liegen in der Optimierung der Arbeitskosten oder in der Erfüllung von Kundenwünschen (so werden zum Beispiel Wellendichtungen in England für die dortigen japanischen Transplants produziert, obwohl gemäß Lead-Center-Geschäftsauftrag diese Dichtungen an einer anderen Stelle produziert werden müßten).

Im Rahmen dieser dezentralisierten Unternehmensorganisation obliegt die Produktverantwortung dem einzelnen Lead-Center vor Ort. Noch 1990 wurden 22 von 23 Produktlinien am zentralen Firmensitz und nur eine Produktlinie in Frankreich verantwortet, und dies lediglich, weil Freudenberg dort eine französische Firma übernommen hatte. 1995 hingegen wurde nur noch eine Produktlinie am Firmensitz verantwortet, die Verantwortung für die anderen Produktlinien wurde auf das jeweils entsprechende Lead-Center verlagert.

1994 wiesen alle ausländischen Lead-Center ein positives Ergebnis aus. "Je weiter von der Mutter weg, desto positiver war das Ergebnis", wurde gespottet. Das weist eindeutig auf die positiven Auswirkungen der Dezentralisierung hin und äußert sich sehr deutlich auch im Investitionsverhalten. 1970 wurden etwa 70 % der Investitionen in Deutschland vorgenommen, nur 20 % im Ausland. Heute ist das Verhältnis fast umgekehrt. Dezentrale Einheiten tragen nicht nur zur Ergebnisverbesserung bei, sondern fördern auch die Innovationsfähigkeit, wie das Beispiel der Investitionen zeigt. Investitionen sind eine grundsätzliche, dogmatische Zentralfunktion mit Eigentümergehalt. FDS hat im Laufe der Zeit zudem festgestellt, daß sich die ausländischen Gesellschaften immer mehr Freiheitsgrade durch "großzügige" Auslegung der zentralen Vorschriften verschafften.

Eine gewisse Steuerung durch die Zentrale wird zwar nach wie vor als unerlässlich angesehen, aber Überwachung allein steigert nicht das Betriebsergebnis. Die Zentrale macht jetzt ihren Einfluß erst ab einem bestimmten Gesamtvolumen von Investitionen geltend. Während früher bereits ab DM 1000,- über jede Ausgabe zentral entschieden wurde, wird heute der Investitionsrahmen festgelegt, innerhalb dessen sich das Lead-Center eigenverantwortlich bewegen kann. Erst ab vergleichsweise hohen Beträgen muß eine Einzelgenehmigung eingeholt werden.

Die Mitarbeiter müssen einbezogen werden

Diese beschriebenen Reorganisationsmaßnahmen betreffen die Ebene der Unternehmensorganisation. Sollen sie jedoch wirklich greifen und produktive Effekte zeitigen, so müssen die Mitarbeiter möglichst auf allen Hierarchieebenen einbezogen werden. Das heißt, die Innovation der Unternehmensorganisation muß durch entsprechende Innovationen auf der Ebene der Arbeitsorganisation ergänzt werden, um so die Voraussetzung dafür zu schaffen, daß die Mitarbeiter aktiv die Reorganisationsmaßnahmen mittragen.

Bei Freudenberg wurde diese Zielsetzung durch das GROWTTH-Programm eingelöst. GROWTTH steht für "Get Rid Of Waste Through Team Harmony", das heißt, es geht um die Vermeidung von Fehlern und Störungen durch eine zielgerichtete Teamarbeit. Mit den GROWTTH-Teams soll allen Mitarbeitern eine kreatives, eigenständiges, verantwortungsvolles und kundenorientiertes Handeln ermöglicht werden (Bild 14). So sollen Verschwendung, Reibungsverluste und suboptimale Schnittstellen vermieden werden. Damit verfolgt Freudenberg das Ziel, die Kooperation in den Betrieben und Verwaltungen sowie die Zusammenarbeit mit den Kunden und Lieferanten kontinuierlich zu verbessern.

Das Konzept von GROWTTH basiert auf den Prinzipien des japanischen "Kaizen". In der Praxis bedeutet dieses Konzept, daß die Ideen, der Gestaltungswille und die Erfahrungen der Mitarbeiter zum Zuge kommen und innerhalb von wenigen Tagen in die Realität umgesetzt werden (Bild 15). Das Management legt, ausgerichtet an der Unternehmensstrategie und an den operativen Jahreszielen, Inhalte und konkrete Ziele

- o **Produktivität und Lieferservice wesentlich steigern**
- o **Veränderungen/Verbesserungen im Team aufspüren und sofort einführen**
- o **Führung in den Prozeß integrieren**
- o **übergreifende (internationale) Kommunikation herstellen**

GROWTTH ist bei Freudenberg ein wesentliches Element zur Umsetzung der Unternehmensziele.

Bild 14. Ziele von GROWTTH.

einzelner GROWTTH-Projekte fest. Ein GROWTTH-Team bearbeitet dann in einem Zeitraum von durchschnittlich 3 1/2 Tagen die Projektaufgabe; die Verbesserungen werden sofort umgesetzt. Die Mitglieder des Teams sind dabei Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen, es können auch Vertreter von Kunden und Lieferanten hinzustoßen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Formen des betrieblichen Vorschlagswesens, Qualitätsprogrammen usw. ist bei GROWTTH die Aufgabe der Teamarbeit zielgerichtet vorgegeben. Die Umsetzung der Lösungen und Vorschläge wird dabei nicht delegiert, sondern vor Ort von den Beteiligten durchgeführt. Damit wird Teamarbeit für alle zur Realität, wobei Überraschungen nicht selten sind.

Aufs Ganze gesehen entwickelt Freudenberg mit GROWTTH eine Unternehmenskultur, bei der kontinuierliches und selbstverständliches Verbessern ein unverzichtbarer Bestandteil des täglichen Arbeitshandelns ist. Dadurch erhält das Arbeitsleben jedes einzelnen Mitarbeiters eine sinnvollere Ausrichtung, seine Identifizierung mit der Arbeit wird erhöht und sein Können ist gefragt. Die Aufgaben der Planung, der Führung und der laufenden Veränderung der technisch-organisatorischen Abläufe werden durch GROWTTH zusammen mit allen Mitarbeitern bewältigt. Dadurch wird ein hohes Potential an Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erschlossen, das in der Vergangenheit brachlag und ungenutzt blieb.

- o Das Management legt ausgerichtet an der Strategie und den operativen (Jahres-)Zielen Inhalt und Ziele der GROWTTH-Projekte fest
- o das GROWTTH-Team bearbeitet in 3 ½ Tagen das GROWTTH-Projekt
- o die Verbesserungen werden sofort umgesetzt – das GROWTTH-Team hat Gestaltungsmacht
- o GROWTTH-Teams sind Mitglieder aus allen Hierarchieebenen; aus anderen Organisationseinheiten (international), auch Kunden, Lieferanten

Im Gegensatz zum betrieblichen Vorschlagswesen, zu Qualitätszirkeln, zu herkömmlichen Qualitätsprogrammen u.a. ist bei GROWTTH

- o der Inhalt nicht zufällig, sondern vom Management zielgerichtet vorgegeben, einschl. Ergebniserwartung
- o die Umsetzung der Lösungen und Ideen nicht an die "zuständigen" Stellen delegiert, sondern wird sofort gemacht
- o die internationale interne und externe Kommunikation zwangsläufig sichergestellt

Bild 15. Wesentliche Elemente von GROWTTH.

3.5 Dezentralisierung verläuft widersprüchlich und problembehaftet

Freilich ist nicht in jedem Fall davon auszugehen, daß durch die Dezentralisierung von Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen die ins Auge gefaßten Zielsetzungen problemlos und kurzfristig realisiert werden können. Mit der Restrukturierung verbinden sich oftmals unvorhergesehene und unerwartete Probleme, die möglicherweise Barrieren und Blockaden für die Innovationsmaßnahmen nach sich ziehen. Bei vielen Unternehmen ist dies die Ursache dafür, daß sie auf halbem Weg bei ihrer Restrukturierung steckenbleiben und die neuen strategischen Ziele nur teilweise realisiert werden. Blockaden des organisatorischen Inno-

vationsprozesses resultieren zunächst einmal aus den retardierenden Effekten der gewachsenen Organisationsstrukturen. Der von betrieblichen Praktikern immer wieder angesprochene und in der sozialwissenschaftlichen Forschung vielfach diskutierte Strukturkonservatismus von Organisationen entfaltet hier seine Effekte in vielfältigen Dimensionen. Lutz hat diesen Zusammenhang mit der Formel von den in der Organisation "fest verdrahteten" Prinzipien herkömmlicher industrieller Strategien thematisiert, deren Überwindung nahezu einer Revolution gleichkomme.

Dies zeigen auch wieder deutlich die Erfahrungen bei Freudenberg: Die Akteure und einzelnen Organisationseinheiten sperren sich häufig gegen Veränderungen, weil sie unsicher sind, ob sich tatsächlich "das Blatt zum Besseren wendet". Grundsätzlich lassen sich eben soziale Systeme wie Unternehmen nicht in der Weise planen, daß ein definierter Input einen ebenso eindeutigen Output erzeugt. Nur darf die Folge nicht sein, daß man nichts unternimmt und Reorganisationsmaßnahmen unterläßt.

Darüber hinaus treten mit der fortschreitenden Dezentralisierung von Unternehmen unerwartete Koordinations- und Organisationsprobleme auf, die die verfolgten Ziele beträchtlich konterkarieren und den Restrukturierungsprozeß bremsen können. Erkennbar ist die Gefahr, daß Unternehmen bei weitreichender Dezentralisierung in eine Dezentralisierungsfalle laufen: Unerwartet auftretende organisatorische Komplexitäten, Abstimmungs- und Integrationsprobleme sowie eine daraus resultierende Überforderung des Managements können die Steuerbarkeit und Flexibilität dezentralisierter Unternehmen unter Umständen nachhaltig behindern. In vielen Unternehmen gibt es deutliche Hinweise auf widersprüchliche und nur schwer bewältigbare Situationen infolge der Dezentralisierungsmaßnahmen; zu nennen sind hier folgende Aspekte:

- Überkomplexität der neuen Strukturen, vor allem zu viele Schnittstellen zwischen den dezentralen Einheiten; meist eine Folge falscher Schnittstellenwahl wie aber auch Resultat einer nicht hinreichend konsequenten und "mutigen" Konzeption und Realisierung;

- aufwendige Kommunikations- und Kooperationsprozesse zwischen einer großen Zahl dezentraler Unternehmenseinheiten und die Gefahr von fehlgeleiteten Informationen und Mißverständnissen;
- Egoismus der dezentralen Einheiten, der zu Abschottung und zu Vermeidung von Kooperation führt und Eitelkeiten fördert;
- Kompetenzverlust des Gesamtunternehmens durch die Verlagerung früher zentraler Organisationseinheiten in dezentralisierte Bereiche, wodurch ein unternehmensübergreifender Erfahrungsaustausch sehr erschwert oder unmöglich gemacht wird.

Nicht zufällig ist derzeit in einer Reihe von Unternehmen ein Prozeß der Re-Zentralisierung auf den verschiedenen organisatorischen Ebenen beobachtbar. Mit Sicherheit bedeutet dies keine Rückkehr zu den alten zentralen Strukturen, doch sollen damit zu weitreichende Dezentralisierungsmaßnahmen zurückgeschraubt werden. Beispielsweise findet bei Freudenberg eine Rückverlagerung von FuE-Funktionen aus verschiedenen dezentralen Lead-Centers in die Unternehmenszentrale statt, um Abstimmungs- und Kommunikationsprobleme bei der übergreifenden Entwicklung neuer Produkte zu vermeiden. Es hat sich nämlich relativ schnell herausgestellt, daß komplexe Entwicklungsprozesse zentrale Organisationen erfordern. Bei mehreren komplexen und zugleich spezialisierten Teilen umfassenden Entwicklungsprojekten, an denen mehrere dezentralisierte Unternehmenseinheiten (Lead-Centers) beteiligt sind, können nicht unbeträchtliche Koordinationsschwierigkeiten auftreten.

Diese Problematik zeigt sich deutlich am Beispiel der Entwicklung eines Ventildeckels für einen Verbrennungsmotor: Seine Eigenschaften bestehen darin, daß er absolut dicht schließen und möglichst geräuscharm sein muß. Je mehr Ventile ein Motor hat, desto größer werden die Deckel und entwickeln eine entsprechende Geräuschresonanz (die C-Violine mutiert zum Cello). Um die Entwicklung beider Funktionen zu ermöglichen, muß für diese Ventildeckel die Fachkompetenz von zwei unabhängigen, dezentralisierten Lead-Centers herangezogen werden, wovon sich eines mit der Geräuschabsorption befaßt und das andere mit der Dichtung.

Für solche Fälle sind wieder rückläufige Tendenzen der (Re-)Zentralisierung zu beobachten, die auf ein problemorientiertes Projektmanagement hinauslaufen. Dadurch sollen die vor Ort erarbeiteten Entwicklungsvorschläge zusammengeführt werden und die spezialisierten Ingenieure für die Dauer dieses Projektes gemeinsam an der Problemlösung arbeiten. Diese Verbindung von projektorientierter Arbeit auf Zeit und Arbeit im Tagesgeschäft in der Linie ist sicherlich eine zukunftsweisende Organisationsform.

3.6 Erfolgreiche Realisierung basiert auf einer innovativen Unternehmenskultur

Dezentralisierung und die Barrieren und Probleme ihrer Realisierung verweisen auf einen Problembereich, der in der Regel nur wenig präzise gefaßt wird, nämlich die Gestaltung einer neuen Unternehmenskultur. Wir meinen damit nicht jenen vagen Begriff, der häufig im geradezu methaphysischen Sinn verwendet wird. Innovative Unternehmenskultur weist unserer Ansicht nach drei zentrale Momente auf:

- eine neue Orientierung und Motivation der Mitarbeiter;
- einen nachhaltigen Wandel von Vorgesetztenverhalten und Führungsstilen. Dabei ist mehr als in der Vergangenheit zu beachten: Auch Vorgesetzte sind Mitarbeiter;
- die Intensivierung von Kooperation und Kommunikation.

Neue Qualifikationen und Orientierungen der Mitarbeiter

Der Wandlungsprozeß, den die Mitarbeiter und demzufolge auch die Vorgesetzten beschreiten müssen, läßt sich mit folgenden Stichworten umschreiben:

- Sie müssen über die Fähigkeit verfügen, die Potentiale der dezentralen Organisationsstrukturen zu nutzen und einen kontinuierlichen Veränderungsprozeß in Gang zu setzen.

- Daher müssen die Mitarbeiter über den Mut zum Aufbruch verfügen, ohne daß ihnen das Ziel konkret vor Augen steht. Sie müssen die Veränderung des Unternehmens eben als dauerhaften Prozeß begreifen und ihn beständig mittragen (Wer geht mit mir durch den dunklen Wald? Wer hat den Mut, den Frosch zu küssen, obwohl er nicht weiß, ob ein Prinz erscheint?).
- Im Grundsatz müssen sie über die Bereitschaft verfügen, “unternehmerisch” zu denken und zu handeln, das heißt, sie müssen die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für mehr als ihren unmittelbaren Arbeitsplatz haben.

Diese Fragen stellen sich in besonderer Weise bei der Globalisierung von Unternehmen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen hier beträchtlich und übersteigen in der Regel weit den bisher gewohnten Rahmen.

- Dies betrifft zum einen die Fähigkeit, mit kulturellen Differenzen und Besonderheiten offen und vorurteilslos umgehen zu können;
- zum anderen müssen sie zugleich in der Lage sein, eine globale Perspektive im Sinne der globalen Unternehmensstrategie zu verfolgen.

Letztlich – was derzeit noch weitgehend ungeübt ist – hat ein Unternehmen die Aufgabe, eine seiner internationalen Ausrichtung entsprechend erfahrene und agierende Mitarbeiterschaft nachhaltig strategisch heranzubilden. Beispielsweise wird in Europa in den internationalen Unternehmen die Frage der richtigen Mitarbeiterentlohnung eines der größten Probleme sein: Was ist richtig für einen Italiener in Deutschland, einen Engländer in Spanien, einen Polen in Frankreich?

Wandel der Führungsstile

Voraussetzung dafür, daß ein solchermaßen qualifizierter Mitarbeiter auch auf Dauer motiviert und aktiv handelt, ist freilich auch ein nachhaltiger Wandel der Führungsstile. Stichworte sind hier:

- “Coaching” und “der Manager als Dienstleister seiner Mitarbeiter”; gemeint ist hiermit, daß die Führungskräfte sich darauf konzentrieren, Ressourcen zuzuordnen und die Werte und Ziele des Unternehmens an die Mitarbeiter zu vermitteln;
- Abbau des Hierarchie- und Abteilungsdenkens, vorurteilsfreier Umgang mit unterschiedlichen Denkweisen und vor allem Verzicht auf Mißtrauen und Kontrolle;
- die Notwendigkeit, überzeugende Begründungen für Umstellungsmaßnahmen im Unternehmen zu geben;
- die demotivierende Praxis zu vermeiden, daß Rationalisierungsprogramme und -zielsetzungen zu schnell wechseln und aufeinander folgen. Dadurch werden Unsicherheit und auch Unglaubwürdigkeit geschaffen. Wichtig ist vielmehr eine stabile “Vision” der Veränderungsprozesse, die zugleich bearbeitbare Arbeitspakete aufweist, deren Ergebnisse und Erfolge innerhalb relativ kurzer Zeiträume sichtbar und meßbar sein müssen;
- transparente und auf Vertrauen basierende Formen der Konfliktlösung tatsächlich zu “leben”.

Schließlich ist auch die Frage nach der Beteiligung des Betriebsrats aufzugreifen: Obgleich die Diskussion darüber nicht neu ist, lassen sich immer wieder Defizite einer Beteiligung des Betriebsrats bei Umstellungsfällen identifizieren. Entgegen dieser nicht selten anzutreffenden Praxis ist eine umfassende Partizipation des Betriebsrats zwingend notwendig, da dann erst die Gewähr gegeben ist, daß die Mitarbeiter die Maßnahmen auch tatsächlich mittragen. Im Idealfall sollte die Beteiligung weit über die traditionellen Felder der Mitbestimmung wie Entlohnung und Arbeitszeit hinausgehen und gleichermaßen ökonomische und technologische Aspekte einschließen. Kehrseite der Partizipation des Betriebsrats ist freilich, daß das Management unter erhöhten Argumentations- und Legitimationsdruck gerät.

Unverzichtbar bleiben personelle Kooperationsbeziehungen

Drittes Moment einer innovativen Unternehmenskultur sind schließlich funktionierende und intensivierete Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen, die folgende Einzelmerkmale aufweisen müssen:

- Personelle Beziehungen und Face-to-face-Kontakte bleiben nicht nur notwendig, sie werden in dezentralisierten Unternehmen geradezu unverzichtbar, sollen zentrifugale Tendenzen gebremst werden.
- Voraussetzung für eine funktionierende Kooperation sind Verlässlichkeit und Dauerhaftigkeit der personellen Beziehungen.
- Wichtig ist schließlich, daß die Beziehungen auf einem hohen Maß von Vertrauen basieren, das heißt, daß man sich auch ohne konkretere Verabredungen auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei dem Partner verlassen kann.

Zusammenfassend ist anzumerken, daß Menschen, die sich persönlich kennen, viel leichter auf Rituale verzichten können und “schneller zur Sache kommen”. Persönliche, “cash-vernichtende” Eitelkeiten treten dann in der Regel viel weniger in Erscheinung. Informations- und Kommunikationstechniken sind zwar wichtig für eine funktionierende Kooperation, sie ersetzen jedoch nicht die persönlichen Beziehungen.

3.7 Gestaltung des Zeitablaufs – Leben mit Widersprüchen

Die Präzisierung und Realisierung dieser Gestaltungsfelder mit dem Ziel des Umbaus gewachsener Unternehmensstrukturen erfordert naturgemäß Ressourcen in vielerlei Hinsicht. Folgt man unseren Ergebnissen, so sind als wesentliche Ressourcen die jeweils verfügbaren Kernkompetenzen im Hinblick auf Technologien und das damit verbundene Know-how anzusehen. Die Konzentration auf Kernkompetenzen und die Ausschöpfung ihrer Spezialisierungsvorteile erlauben einem Unternehmen effiziente und gezielte Innovationsstrategien. In der Definition, dem Management und der Weiterentwicklung von Kernkompetenzen liegt eine der

“kardinalen” unternehmerischen Aufgaben gerade in Zeiten turbulenter Veränderungen. Doch dafür ist unter Umständen “ein langer Atem”, das heißt Zeit, erforderlich, dem häufig ein kurzfristig orientiertes und ausschließlich resultatbezogenes Denken entgegensteht. Wie eingangs schon betont, sind Veränderungen in Unternehmen nicht wirklich planbar, sondern als fortlaufender Prozeß zu begreifen.

Damit ist ein grundlegendes Problem erfolgreicher Innovationen angesprochen, nämlich die häufig zu knapp bemessene Zeit. Die Situation ist sehr widersprüchlich: Einerseits benötigt man eine bestimmte Zeit, um gewisse Erfordernisse überhaupt aufnehmen zu können, sie zu verinnerlichen und sie schließlich auch im Unternehmen den Mitarbeitern gegenüber deutlich zu machen. Andererseits aber darf dieser Prozeß nicht zu lange dauern, weil die Konkurrenz dann letztlich schneller ist. Außerdem muß man zügig (nicht hektisch) handeln, damit die Heerscharen der Bedenkenträger keine Zeit haben, sich zu formieren. Die Formel “Wir haben wenig Zeit, deshalb müssen wir langsam vorgehen” bezeichnet präzise den hierbei zu bewältigenden Widerspruch: schnell, aber nicht atemlos; also: schnell sein, aber ohne Hektik.

Zusammengefaßt läßt sich festhalten:

- Die Zielsetzungen industrieller Strategien sind Globalisierung, Kundennähe und Steigerung der Kooperationsfähigkeit.
- Organisatorische Voraussetzung hierfür sind die Reorganisation, besonders die Dezentralisierung der bisherigen Unternehmensstrukturen.
- Zu erwarten sind dabei Blockaden und Widerstände. Zudem gibt es keinen “Königsweg” der Reorganisation. Dennoch muß man sich auf den Weg machen.

Es gibt aber Wege, auf denen man eine reelle Chance hat, die gesteckten Ziele zu erreichen. Vor allem muß eine innovative Unternehmenskultur geschaffen und im Unternehmen verankert werden. Wie gezeigt, geht es dabei um neue Qualifikationen aller Beteiligten, besonders um eine interkulturelle Ausrichtung und um die ständige Bereitschaft zu Veränderungen. Wesentlich sind zudem auf Vertrauen basierende Formen

der Konfliktlösung und personell getragene Kooperations- und Kommunikationsformen.

Verfolgt man diese – hier nur angerissene – Perspektive, so hat die Industrie in Deutschland auch in Zukunft eine reelle Chance. Allerdings wollen wir nicht glauben machen, wir hätten die Weisheit gepachtet. Eher wollten wir der Weisheit folgen: “Über die Zukunft wissen wir nichts, wenn wir etwas wüßten, wäre sie es nicht mehr.”