

Abschied von der Matrixstruktur und anderen Komplexitäten

Die Ernüchterung über die Wirksamkeit moderner Managementkonzepte führt zu einer Rückkehr zu traditionellen Methoden. —VON KNUT BLEICHER

overview Welches sind die **Managementkonzepte, die für die Zukunft taugen?** Am Übergang von der Industriegesellschaft in eine dienstleistungsorientierte Wissensgesellschaft und nach dem Platzen der New-Economy-Blase macht sich eine **Verunsicherung** breit, welche Konzepte denn nun **Gültigkeit** haben und woran sich das Management orientieren soll. Es werden **vielfältige Methoden zur Repositionierung und Restrukturierung von Firmen eingesetzt**. Zu beobachten ist dabei eine gewisse **Ernüchterung gegenüber der Wirksamkeit tradierter Managementkonzepte und Methoden** – zumeist mit amerikanischen Wurzeln –, die bislang verbreitet worden sind. Es wird **allerdings auch nicht sehr intensiv nach neuen Konzepten gesucht, die den besonderen Bedingungen des Managements von erfolgskritischem Wissen und seinen Wissensträgern entsprechen**. Stattdessen setzen sich Managements nach wie vor mit **physischen Gütern auseinander**. Generell ist eine **deutliche Rückkehr zu Ansätzen festzustellen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben**. **«Retromanagement» als neuer Trend? Der folgende Beitrag versucht, diese Frage zu beantworten.**



PROF. DR. DR. H.C. MULT. KNUT BLEICHER, emeritierter Professor der Universität St. Gallen, ist Vorsitzender des Beirats der St. Galler Business School. knut.bleicher@sgbs.ch

Retromanagement» statt «New Economy»? In einer Zeit der wirtschaftlichen Verunsicherung ist zu beobachten, dass Managements auf ältere Konzepte und Ansätze zurückgreifen. «Retromanagement» bedeutet dabei eine Rückkehr zu traditionellen firmenpolitischen, strategischen, strukturellen und kulturellen Konzepten der Betriebsführung. Aktuell machen sich die folgenden Trends bemerkbar:

1. Rückkehr zu einer stark personenbezogenen Führung.
2. Reduzierende statt multiplizierende Strategie.
3. Refokussierung verlangt Retrostrukturen der Vereinfachung.
4. Rekultivierung: Von Vertrauens- zu Misstrauenskulturen?

1. Rückkehr zu einer stark personenbezogenen Führung

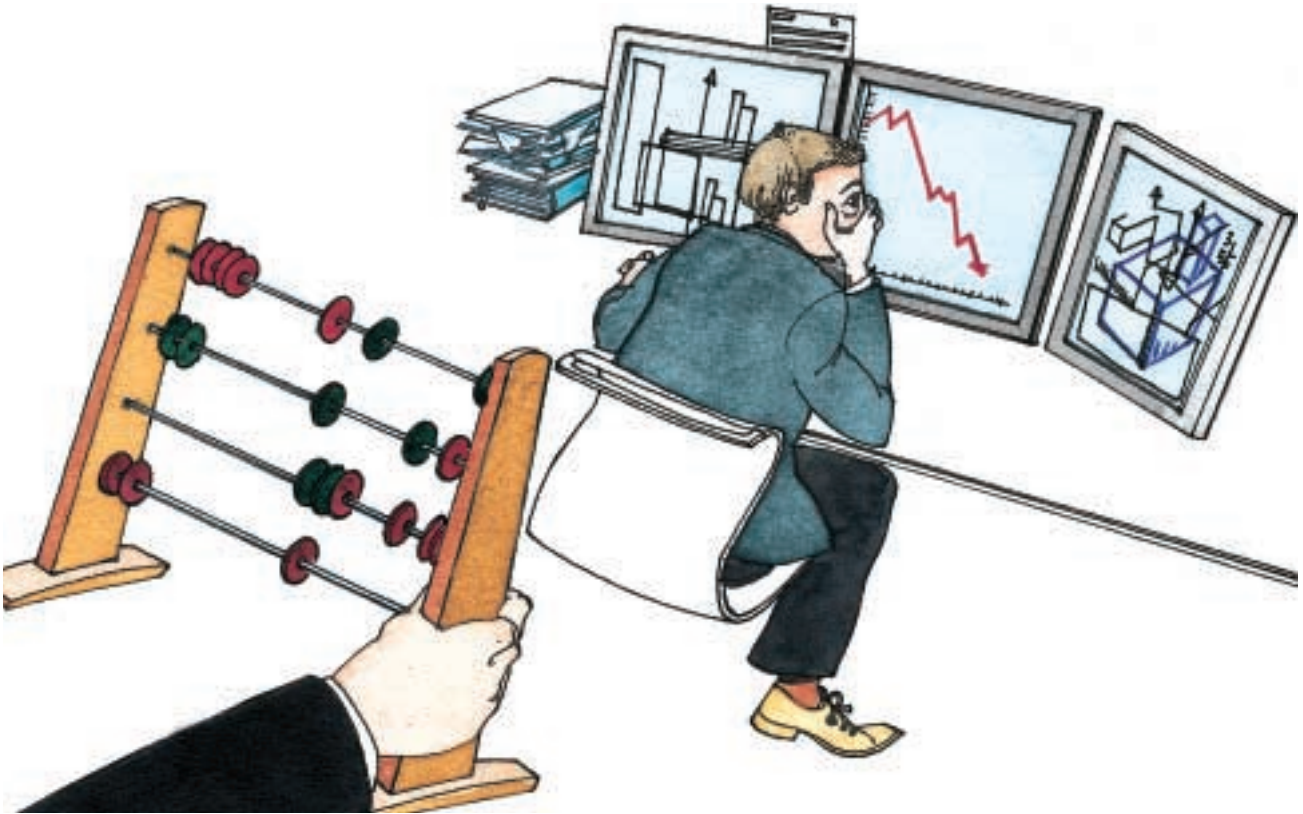
Eine langfristige Planung als Grundlage von strategischen und operativen Entscheidungen war lange Usus. Erst als sich Turbulenzen und Diskontinuitäten auf den Märkten häuften, wurde dieses Instrument eines vorausschauenden Managements in Frage gestellt. Nach punktuellen Übergängen, in denen «Issue-» und «Surprise-Management» empfohlen wurden, baute man vermehrt eine systematische strategische Planung und ein umfassenderes strategisches Management aus. Die Idee, dass langfristige Gestaltung und Lenkung nötig ist, hielt sich.

In letzter Zeit verliert jedoch die der Strategie übergeordnete Unternehmens-

politik unter dem Einfluss von kurzfristigen Reaktionen vor allem der Finanzmärkte an Beachtung und Wert: «Für die den Gang der Dinge bestimmenden Akteure der Unternehmung, das Management, ist die Versuchung (derzeit) gross, ihre kurzfristigen Eigeninteressen zulasten der Langfristperspektive zum Tragen zu bringen» (Hummler 2005). Damit bricht ein Kernstück der Managementinstrumente haltlos in die Tiefe, und es fragt sich, durch welche anderen Ansätze ein systematisches strategisches Management zu ersetzen ist, das der Kurzfristigkeit des Denkens und Handelns heutiger Führungskräfte entspricht. Reicht es, sich auf die persönliche Beurteilungskompetenz einzelner herausragender Führungspersönlichkeiten zu verlassen, wie systematisch diese auch immer Einzelentscheidungen treffen? Das bedeutete, dass die bisher geforderten Führungsmodelle «ad rem» – die Sache betreffend – verdrängt würden durch eine wahrscheinlich häufig erratiche Führung «ad personam» – auf die Person bezogen – meist durch charismatische «Strahlemänner».

2. Reduzierende statt multiplizierende Strategie

Wird die Grundsatzfrage der Unternehmensstrategie nach einem breiten oder engen Programm (Sortiment) bei Produkten, Regionen und Funktionen angeschaut, lassen sich ebenfalls Retroeffekte erkennen. Während der Wachstumsjahre wurde das Angebot aus-



Keep it simple: Eindimensionale statt mehrdimensionale Strukturen sind im Trend.

Illustration: Lorenz Meier

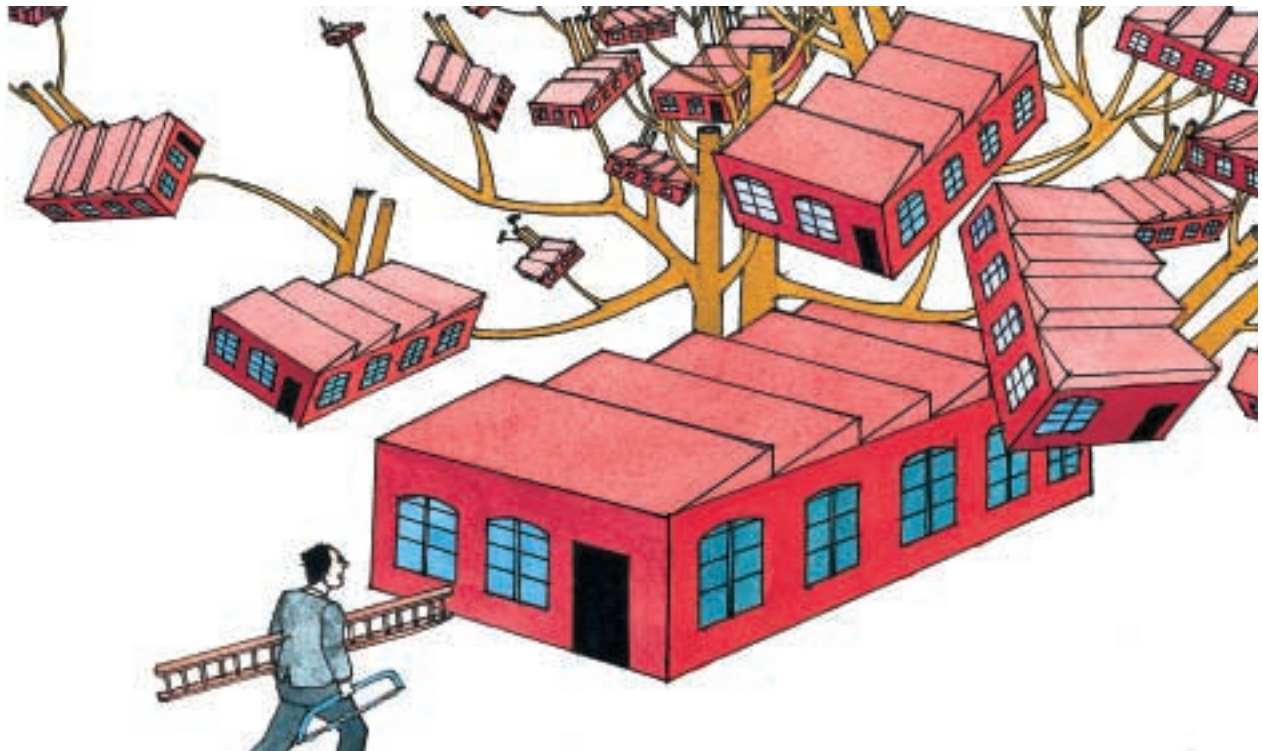
gedehnt, es wurden also z. B. Produktprogramme kreiert. Von dieser Ausdehnung versprach man sich eine Ausweitung der Marktstellung und der Ertragsstärke. Derzeit läuft die Suche nach Ertragsmöglichkeiten häufig in die gegenläufige Richtung: Man versucht, sich auf Kernangebote zu konzentrieren.

Organisationen unterliegen dem Gesetz der Massenproduktion: Mit steigender Produktionsmenge und wachsender Erfahrung («Lernkurve») sinken die Stückkosten und werden niedrigere Produktpreise möglich – was im Wettbewerb zu höheren Marktanteilen/Umsätzen und Erträgen führen kann. Erfüllt lediglich eine Produktkategorie diese Bedingungen, ist nach fertigungstechnisch verwandten Produkten zu suchen, um über eine noch grössere Kapazität das gleiche Prinzip zu verdoppeln oder zu vervielfachen und damit das Ergebnis zu multiplizieren. Damit wird ein strategisches Streben nach Wachstum verfolgt, das sich erst an der Intensität des Wettbewerbs bricht.

Diesem Wachstumsdruck liegt das Prinzip zu Grunde, dass die fixen Kosten bei möglichst vielen marktfähigen Erzeugnissen besser verteilt werden können.

Der verstärkte Wachstumsdruck führte zur Suche nach Diversifikationsmöglichkeiten über den Eintritt in neue, meist nicht miteinander verwandte Geschäftsfelder. Dies, um die eigene Angebotspalette zu ergänzen, um so nicht nur weitere Wachstumsmöglichkeiten zu erschliessen, sondern auch einen konjunkturellen und strukturellen Risikoausgleich zu erzielen. Dabei führte diese Entwicklung zunehmend von der Angliederung eher «loosely related» zu «unrelated businesses». So entstanden grosse Gebilde, die unterschiedliche Märkte abdecken und zunehmend auch Dienstleistungen einbeziehen. In der Folge wurden divisionale Geschäftsreichs- und Spartenorganisationen entwickelt, die derart komplexe Gebilde durch eine Dezentralisation führbar machen sollten, allerdings mit starkem Gegengewicht im Controlling und Finanzbereich. Dabei wurde unterstellt,

dass neuzeitliche Managementkonzepte derart allgemeingültig seien, dass sie auch auf andere als die im Umgang mit einem Geschäftsgebiet erfahrenen Grundregeln der Geschäftstätigkeit übertragbar wären – also eine Art Scale-Betrachtung einer universell einsetzbaren Managementkapazität: «The result of the rapidly advancing <science of management> was the view that the essence of management was not the deployment of industry-specific experiential knowledge, but rather the application of the general tools, and principles» (Katz 1955; Koontz 1969). Diese Ablösung von den Besonderheiten eines Unternehmens machte eine Anwendung von Management-Know-how auch in anderen Branchen möglich. Dies führte schliesslich zu einer Entwicklung von diversifizierten zu konglomeraten Unternehmensgebilden, also zu Verbindungen unterschiedlicher Firmen meist anderer Branchen ohne wesentliche operative und teils auch strategische Synergien. Eine wertsteigernde Ressourcenallokation galt



Zunehmend werden Teilbereiche outgesourct – das reduziert die Komplexität von Organisationen.

Illustration: Lorenz Meier

dabei als besser erreichbar über eine Holding als über die Steuerung des Marktes (eine Art «Empire Builder»-Syndrom). Gepriesen wurde dies als eine weitere Effizienzsteigerung des «managerial or corporate capitalism operated by professional managers». «Using new scientific tools of management was inherently superior to the old market capitalism in allocating resources, organizing production and management of innovation» (Galbraith 1969).

Diese Blühträume sollten jedoch nicht reifen. Wenn es privaten Anlegern gelingen sollte, ihr Risiko selbst durch Diversifizierung zu teilen, dann wären die Konglomerate im Grunde genommen falsifiziert und das eigentliche Motiv zu ihrer Entwicklung im «Empire Building» entlarvt! Zum Beleg dieser These dienen viele Untersuchungen, die zum Schluss kommen, dass ein privates Risiko-Splitting oder Mutual Funds das durch Konglomerate erzielte Ergebnis übertreffen. Diese Erkenntnis führte an den Finanzmärkten zu einem

«Conglomerate Discount», einem Abschlag von bis zu 30 Prozent, was natürlich Konglomerat-Leitungen unter dem Druck deutlich niedriger Wertschätzungen ihrer Unternehmen zum Handeln zwang. Ein «Back to the roots» und eine Refokussierung von Konglomeraten auf neu zu definierende Kerngeschäfte unter Abstossung weniger relevanter «Finanzbeteiligungen» war nun gefragt. Diese Entwicklung scheint derzeit in Europa noch voll im Gange zu sein.

Eine Retroentwicklung hat aber nicht nur im Programmportfolio eingesetzt, sondern auch beim Spektrum der Funktionen, die wahrgenommen werden: Unter der Devise einer strategischen Kräftekonzentration nicht nur im Produkt-, Regional- und Beteiligungsportfolio, ist dies die Verkürzung des Funktionskanons entlang der Wertschöpfungskette. War es seit Henry Ford üblich gewesen, die gesamte Wertschöpfungskette durch Eigentum und managerielle Führung – z. B. vom Erzabbau über den Schiffs-transport bis zum Stahlwerk, und bis zur

Komponenten- und Fahrzeugherstellung und zum Vertrieb – direkt unter Kontrolle zu halten, werden jüngst die Wertschöpfungsketten durch Outsourcing verkürzt. Auch dieser Trend soll zur Konzentration auf das Wesentliche führen, um die Schnittstelle zum Markt noch konzentrischer besetzen zu können. Hier gilt es vor allem durch ein «Management of Scope» zusätzliche unterstützende Services anzubieten, um dem Preiswettbewerb zu entfliehen und die Komplexität einer langen Wertschöpfungskette abzubauen. Dies bedeutet jedoch – und dies ist kein Retrotrend – auch ein gewisses Outsourcing zusätzlicher wertschöpfender Funktionen, die geeignet sind, beim Abnehmer Präferenzen zu schaffen, wenn nicht gar Bindungen an den Anbieter durch ein «Total-Systems- or Solutions-Provider-Konzept». Dies ist vielleicht die einzige innovative Entwicklung, die nicht rückwärts gerichtet ist und die der Notwendigkeit einer verstärkten Fokussierung auf die komplexen Bedürfnisse der Kunden gerecht wird.

3. Refokussierung verlangt Retrostrukturen der Vereinfachung

Der Glaube an Managementkonzepte hat in der Vergangenheit viele, vor allem grössere Unternehmen dazu veranlasst, einen Weg von einfachen zu komplizierten Organisationsstrukturen, wie Matrix- und Tensororganisationen (=zwei- bzw. dreidimensionale Strukturmodelle, in denen sich zwei bzw. drei Leitungssysteme überlagern) zu beschreiten. Begann man zunächst mit eindimensionalen verrichtungsorientierten «funktionalen» Organisationsmodellen, so wurde es bald im Zuge der Programmiererweiterungen nötig, diese mit mehrdimensionalen Koordinationsmechanismen zu durchziehen, um der höheren Komplexität der unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten gerecht zu werden (Projekt-, Produkt-, Regional- und Key Account-Manager) und um den sich ausdifferenzierenden Geschäftsaktivitäten zu entsprechen. Nachdem immer deutlicher wurde, dass der Abstimmungsbedarf innerhalb der Organisation so häufig eher grösser als kleiner wurde, begann man sich gezielter mit der Schnittstellenproblematik zu beschäftigen und bildete subautonome Einheiten innerhalb der Firma, die für einen bestimmten Geschäftszweck, eine arteigene Technologie, einen bestimmten Markt usw. geführt werden. Es entwickelten sich die bekannten Geschäftsbereichs-, Sparten- und Regionalorganisationen, die an der Spitze durch eine zentrale Geschäftsleitung oder Holding zusammengehalten werden. Leider liessen sich auch dabei mehrdimensionale Organisationsformen nicht gänzlich vermeiden, sieht man einmal von Doppelmandaten ab. Insgesamt wurden dabei einige organisatorische Probleme vereinfacht, andere entstanden zusätzlich.

Dieser Stand des «State of the Art» der Organisationslehre und -praxis steht derzeit in zweierlei Hinsicht auf dem

Prüfstand: Einerseits führt der strategische Trend zum Outsourcing dazu, dass Aktivitäten zumeist im unteren Teil der Wertschöpfungskette aufgegeben werden und so die Komplexität reduziert wird. Dabei möchte man jedoch zugleich einen gewissen Einfluss auf die Qualität der nun von anderen Unternehmen erbrachten Leistungen nehmen können, wie unter anderem auch auf die Lieferbereitschaft. Das führt meist zu vermehrten vertraglichen Bindungen, die organisatorisch zu einem virtuellen Netzwerk von selbstständigen Unternehmen führen können. Andererseits ist dieser Prozess des Outsourcing zugleich mit dem Abbau und der Abgabe von Personal verbunden, was die Grössenbedingungen hochkomplexer Organisationen in Frage stellt und eine Rückkehr zu einfachen und damit wieder funktionalen Organisationsmodellen nahe legt – eine Retro-Organisationsentwicklung.

4. Reaktivierung: Von Vertrauens- zu Misstrauenskulturen?

Unternehmen begannen sich in den letzten Jahrzehnten vermehrt des Werts ihrer Führungskräfte und Experten bewusst zu werden. Aus der Personalverwaltung wurden moderne Personalabteilungen, die sich den Human Resources widmeten: Pflege und Erweiterung des Wissensbestandes und Sicherung des Personals und des darin gebundenen Wissens («Knowledge Retention») vor dem Hintergrund des Übergangs in die Wissensgesellschaft. Vom Führungsbereich wird hier vor allem die Gestaltung von Rahmenbedingungen für eine partizipative und kooperative Führung verlangt, was eine Vertrauenskultur voraussetzt. Zudem versucht das Management, erfolgskritische Mitarbeiter durch längerfristig angelegte Beteiligungsmodelle stärker an das Unternehmen zu binden und eine grössere Identifikation zu errei-

chen. Solche Entwicklungen sind zu begrüssen. Im Zuge von vielfältigen Rationalisierungsmassnahmen besteht jedoch die Gefahr eines kulturellen Retrotrends: Die Rückkehr zur vermeintlich tot geglaubten Misstrauensorganisation. Es wäre schade, wenn all die Anstrengungen zur Entwicklung von Vertrauenskulturen nun im Zuge des Retrotrends zur Rationalisierung und dem Streben nach Kurzfristigkeit zum Opfer fallen würden.

Als Schlussfolgerung bleibt die Einsicht, dass generelle Managementkonzepte zwar durch bestimmte Entwicklungen angestossen werden und eine bestimmte handlungsleitende Rolle für das Management haben. Sie sind aber auch mit der Hypothek belastet, später durch aufwändiges Retrohandeln korrigiert werden zu müssen. Damit muss bei ihrer Konzipierung und Umsetzung ein differenzierteres Denken und Handeln gefordert werden: Situationen, die zum Handeln Anlass geben, müssen rechtzeitig im Hinblick auf längerfristige Konsequenzen eingeschätzt werden. Letztere wiederum sind bei der Anwendung von Management-Konzepten differenziert zu berücksichtigen.

Literatur

- Bleicher, K.** (2004): *Das Konzept Integriertes Management*. 7. Aufl., Frankfurt/New York.
- Galbraith, J.** (1969): *The New Industrial State*. Harmondsworth, UK.
- Grant, R. M.** (2002): *Corporate Strategy. Managing Scope and Strategic Content*. 4. Auflage, Oxford.
- Hummeler, K.** (2005): *Keimfreie Schweine. Ein Beitrag zu «Corporate Governance»*. Anlage-Kommentar Nr. 233. Bank Wegelin & Co., St. Gallen.
- Katz, R. L.** (1955): *Skills of an Effective Administrator*. *Harvard Business Review* 1955, Jan.-Febr., p. 33–42.
- Koontz, H.** (1969): *A Model for Analysing the Universality and Transferability of Management*. *Academy of Management Journal* 1969, 12, p. 415–430.