



Einführung in das Thema

1

Erfolg in Netzwerken

PROF. DR.-ING. DR. H.C. DR.-ING. E.H.
JOACHIM MILBERG

*»Wer allein arbeitet, addiert – wer zusammen-
arbeitet, multipliziert.«*



JOACHIM MILBERG

Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. Dr. Ing. E.h. Joachim Milberg wurde 1943 in Verl/Westfalen geboren. Nach einer Ausbildung zum Maschinenschlosser absolvierte er von 1962 bis 1969 das Maschinenbaustudium mit der Fachrichtung Fertigungstechnik in Bielefeld und Berlin. Er war dann zwei Jahre als wissenschaftlicher Assistent im Institut für Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik der TU Berlin beschäftigt, wo er 1972 promovierte. Anschließend war er bis 1978 als leitender Angestellter der Gildemeister AG tätig. 1981 wechselte er als Ordinarius für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften an die Technische Universität München. 1993 trat er als Produktionsvorstand in die BMW AG ein, wo er 1999 den Vorsitz des Vorstands übernahm. Seit Mai 2002 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG.

1 Erfolg in Netzwerken

JOACHIM MILBERG

So wenig Verlässliches wir über das vor uns Liegende wissen – dies eine dürfte feststehen: Die Welt, auf die wir zugehen, wird nicht mehr die alte sein, die uns so vertraut ist.

Albert Einstein hat einmal formuliert: »Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind.«

Das gilt auch für die Führung von Unternehmen. Hier deuten sich tiefgreifende Wandlungsprozesse an. Welche? Dieser Frage möchte ich mich anhand folgender Gliederungspunkte nähern: In einem ersten Schritt geht es um die zunehmende Bedeutung von Netzwerken als unternehmerischen Erfolgsfaktor. Im zweiten Schritt möchte ich darstellen, welche Auswirkungen die neuen, netzwerkartigen Umfeldbedingungen auf die Unternehmen haben. Dabei geht es vor allem um Agilität, Schnelligkeit und Flexibilität sowohl hinsichtlich interner Unternehmensstrukturen als auch bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern. Abschließend gilt es zu erläutern, dass das agile Unternehmen auch einen Wandel in der Unternehmensführung hin zu mehr Mitarbeiterorientierung vollziehen muss.

Mein Anliegen und mithin die Motivation für diesen Beitrag ist es aufzuzeigen, dass der bisher durchaus gängige mechanistische Modellansatz für das Verhalten eines Unternehmens ausgedient hat. Wenn man sich den Fachleuten aus der Organisationsentwicklung anschließt und die Lehrmeinungen verfolgt, scheinen die Arbeitsstrukturen der Zukunft netzwerkartig zu sein. Das hat zwangsläufig Auswirkungen auf die Unternehmenspolitik. Das bessere Zusammenwirken von Mensch, Technik und Organisation in Netzwerken muss immer mehr in den Mittelpunkt erfolgreicher Unternehmenspolitik rücken.

1.1

Netzwerke als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Unternehmenspolitik ist nie Selbstzweck, sondern immer Mittel zum Erfolg. Was aber ist die Messlatte für eine Unternehmenspolitik, die sich »erfolgreich« nennen darf?

Erfolgreiche Unternehmenspolitik ist mehrdimensional, sie muss eine Vielzahl von Interessen und Einflüssen gleichermaßen berücksichtigen. Dabei sind

insbesondere zwei verbundene Netzwerke näher zu betrachten: das Stakeholder-Netzwerk sowie das Wettbewerbs-Netzwerk. Zum Stakeholder-Netzwerk sind die Kunden, die Mitarbeiter, die Anteilseigner sowie die Gesellschaft und die Politik zu rechnen.

Eine Messgröße für Erfolg von Unternehmen ist die Zufriedenheit der Kunden. Nur Kunden, die deren Produkte begehren, schaffen Arbeitsplätze und deshalb ist der Kunde unser wirklicher Arbeitgeber.

Eine entscheidende Interessengruppe bilden die Mitarbeiter. Kompetenz und Fähigkeiten des Unternehmens werden durch sie bestimmt: in Verbindung mit richtiger Führung, Organisation und Technik. Produkte und technische Hilfsmittel lassen sich leicht kopieren; die Mitarbeiter, die diese Produkte und die zu ihrer Erstellung notwendigen Prozesse gestalten sowie die dazu gehörende Unternehmenskultur leben, jedoch nicht. Die Mitarbeiter sind ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Eine weitere Interessengruppe, die gerade bei uns in Deutschland in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen hat, sind die Shareholder. Ein Kerngedanke des Shareholder-Value-Konzepts ist die Konzentration auf die international vergleichbare Rentabilität des eingesetzten Kapitals. Dabei muss allerdings hinzugefügt werden, dass aus meiner Sicht eine nur von finanziellen und kurzfristigen Gesichtspunkten bestimmte Diskussion um den Unternehmenswert keinen dauerhaften und verantwortungsvollen Shareholder-Value schafft und deshalb viel zu kurz greift.

Eine zunehmend wichtigere Interessengruppe ist in der Gesellschaft und der Politik – also der Öffentlichkeit – zu sehen. Sie fordert von den Unternehmen verantwortliches Handeln in allen sie betreffenden Fragen – sei es in der Beschäftigungspolitik oder sei es etwa in der Umweltpolitik. Diese »kritische« Öffentlichkeit stellt Fragen nach der Ethik und der Moral, die unternehmerisches Handeln bestimmen.

Eine erfolgreiche Unternehmenspolitik hat nun die Interessen von Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern sowie der Gesellschaft und Politik gleichermaßen zu berücksichtigen. Das ausgleichende Spiel all dieser Interessengruppen wird über den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmenspolitik entscheiden. Das Unternehmen mit dem besten Ruf wird die besten Mitarbeiter haben, die – optimal geführt – faszinierende Produkte entwickeln, herstellen und vermarkten. Zufriedene Kunden werden dann die Basis für profitables Wachstum sein.

Ein zweites Netzwerk ist das Wettbewerbs-Netzwerk: das der Wettbewerber, Lieferanten, Komplementäre – und auch wieder der Kunden.

Der Kunde stellt dabei das Bindeglied zwischen beiden Netzwerken dar, denn um ihn bemühen sich alle Wettbewerber. Die Wettbewerber konkurrieren um die Kunden, sie können gleichzeitig jedoch auch Kooperationspartner, Lieferanten oder Komplementäre sein.

Insbesondere das mit den Lieferanten abgestimmte Kompetenz-, Innovations-, Liefer- und Leistungsnetzwerk wird zum bedeutenden Faktor. Zulieferer sind heute keine reinen Auftragsabwickler mehr. Sie sind vielmehr verantwortliche

Partner im Netzwerk und als Modul- und Systemlieferanten bei Projekten von Anfang an dabei. Sie realisieren damit einen beträchtlichen Anteil der Innovation und der Wertschöpfung für das Gesamtprodukt. Darauf ist später noch vertieft einzugehen.

Komplementärprodukte und Komplementärleistungen wie beispielsweise Versicherungs- und Finanzdienstleistungen können wichtige Verstärkungs- und Unterstützungseffekte für das Kerngeschäft haben. Ein entscheidender Ansatz hierfür ist die gemeinsame Nutzung der Kundenbasis. Komplementärprodukte und Komplementärleistungen können aus der eigenen Leistungsstruktur des Unternehmens stammen oder in Zusammenarbeit mit Kooperationspartner erbracht werden.

Die Erfolgsposition eines Unternehmens definiert sich also zunehmend als das Leistungsergebnis eines umfassenden Netzwerkes, das aus Interessen- und Einflussgruppen einerseits und externen Partnern andererseits besteht.

Allerdings sind diese Netzwerke keine statischen Gebilde. Im Gegenteil: Sie sind permanenten, dynamischen Änderungen unterworfen. Diese Netzwerke weisen aufgrund der Vielfalt der Wechselwirkungen und Veränderungen seiner Protagonisten ein zunehmend komplexes Systemverhalten auf.

Diese Komplexität multipliziert sich zudem durch die Mehrdimensionalität, die dem einzelnen Partner oftmals innewohnt: Ein Mitarbeiter kann beispielsweise gleichzeitig auch Kunde, Gewerkschaftsfunktionär, Aktionär und Politiker sein – in einer Person. Dementsprechend unterliegen sowohl die Rahmenbedingungen als auch das Umfeld unternehmerischen Handelns einem permanenten Wandel. Begriffe wie Globalisierung, Informations-, Wissens- und Postindustrielle Gesellschaft umschreiben diesen Wandel eher unzureichend.

1.2

Das AAA-Unternehmen

Deshalb ist es die Aufgabe von Unternehmenspolitik, geeignete Veränderungsprozesse voranzutreiben, um in diesem vernetzten dynamischen Umfeld weiterhin erfolgreich agieren zu können.

Ohne Weiterentwicklung gibt es keine Stabilität: Es muss etwas geschehen, damit es so bleibt, wie es ist. Jedes Unternehmen muss darauf ausgerichtet sein, zu seiner Umwelt eine stabile und positive Beziehung zu erhalten. Auf der anderen Seite bilden sich in jedem Unternehmen innere Strukturen heraus, die die Tendenz haben, konstant zu bleiben. Verändert sich nun die Umwelt und will das Unternehmen seine Beziehung zu eben dieser Umwelt konstant halten, so ergibt sich automatisch der Zwang zur Veränderung, um Stabilität zu erreichen.

Die geeignete Strategie hierfür wird nicht der dauernde Versuch sein, die Zukunft immer genauer vorherzusagen, um immer genauer planen zu können. Anstatt immer genauer planen zu wollen, wird es zusätzlich darauf ankommen, die Fähigkeit aufzubauen, sich schnell auf Veränderungen einstellen zu können und sich selbst zu verändern. Nur so gelingt es, die eigene Wettbewerbsfähigkeit

zu erhalten und auszubauen. Erfolgreiche Unternehmenspolitik ist also immer mehr auch Veränderungsmanagement.

Wettbewerbsfähiger werden wir nur durch mehr Leistung. Das gilt gleichermaßen für unseren Standort wie für die Unternehmen. Eine Leistungssteigerung, die gleichzeitig auch mehr Arbeitsplätze schafft, ist an unserem Standort m. E. nur durch innovatives Wachstum möglich. Nur innovatives Wachstum – also Wachstum über Innovationen, Wachstum durch das Schaffen von etwas originär Neuem – führt im Gegensatz zum Wachstum nur durch Produktivitätssteigerung, zu einer Vergrößerung des Gesamtmarktvolumens.

Die Schlüsselfigur ist hier der dynamische Unternehmer, der »Entrepreneur«, wie ihn Joseph Schumpeter klassisch beschrieben hat. Die Funktion des Unternehmers, so sagt Schumpeter, besteht darin, das Unternehmen ständig zu reformieren oder zu revolutionieren. Innovation ist dabei von entscheidender Bedeutung. Denn Innovation ist Veränderung, ist Weiterentwicklung, ist Zukunftssicherung.

1.2.1

Innovationen für nachhaltigen Erfolg

Innovationen sind – auch hier ist eine Anleihe bei Schumpeter nützlich – neue Kombinationen, die sich erfolgreich am Markt durchsetzen. Und er nennt fünf Möglichkeiten, wie dies geschehen kann:

- neue Produkte oder Produkte mit neuen Qualitätsmerkmalen, die er Produktinnovationen nennt;
- neue Produktionsprozesse, auch Prozessinnovationen genannt;
- der Zugang zu neuen Märkten;
- die Entdeckung und Verwertung neuer Rohstoffe und neuer Technologien sowie
- die Einführung neuer Organisationsstrukturen.

»Aus Alt mach' Neu«, das ist für Schumpeter, verkürzt gesprochen, die Definition von Innovation und Unternehmertum. Oder anders gesagt: Innovation ist alles, was mehr Kunden und damit mehr Arbeitsplätze bringt. Denn der Kunde entscheidet letztlich, was Innovationen sind und mit dem Kauf eines für ihn innovativen Produktes erhält oder schafft er Arbeitsplätze.

Im Sinne dieser Definition dürfen Innovationen keinesfalls nur auf Produkte oder Technik beschränkt werden. Innovationen müssen breit angelegt sein und gehen deshalb weit über Produkte oder Technik hinaus.

Sie betreffen alle Aspekte unternehmerischen Handelns. Erfolgreiche Unternehmen »innovieren« deshalb auf allen Ebenen. Es geht um innovative Prozesse und Strukturen. Es geht um das innovative Unternehmen schlechthin, denn sonst gibt es auf Dauer auch keine innovativen Produkte. Innovationen sind damit die Basis für nachhaltiges, profitables Wachstum.

1.2.2

Flexibilität als Wettbewerbsvorteil

Erfolgreiche Unternehmen werden deshalb künftig noch mehr als zuvor an den drei As ausgerichtet sein müssen: agil, antizipativ und adaptiv. Dies betrifft die Organisation, die Technik und die Führung gleichermaßen.

Der Wettbewerb um Innovationen ist immer auch ein Zeitwettbewerb. Ein innovatives Unternehmen muss nicht nur erfinderisch, sondern vor allem auch schnell sein. Deshalb reicht es auch nicht, das Richtige zu tun – man muss es auch schneller als die anderen tun.

Agilität steht für Schnelligkeit, Beweglichkeit und Flexibilität – für kurze Reaktionszeiten auch bei unerwarteten Hindernissen. Selbst mit der besten Strategie kann man nicht alles vorhersehen. Entscheidend ist, dass man in solchen Situationen die eigenen Ziele im Auge behält und die jeweilige Situation flexibel meistert.

Antizipativ zu sein, bedeutet vorausschauendes Handeln. Man muss einen Blick für Situationen haben und diese in den Gesamtzusammenhang einordnen können. Vor allem sollte man auf Grundlage der eigenen Erfahrungen ein Gespür dafür entwickeln, wie sich die aktuelle Situation weiterentwickeln wird.

Adaptiv zu sein, bedeutet Anpassungsfähigkeit sowie Lernbereitschaft und Lernfähigkeit. Hier geht es um das Lernen von anderen, aber auch um das Lernen aus eigenen Fehlern – und zwar individuell, aber insbesondere kollektiv als gesamte Organisation.

Die Ausrichtung auf diese drei A's – Agilität, Antizipation und Adaption – gilt umso mehr, weil der zu beobachtende Wettbewerbstrend heute zunehmend in Richtung »Hypercompetition« geht – getreu dem Satz: »It is not enough to succeed, others must fail.«

Auf dem Markt ist zu beobachten, dass Wettbewerber in sehr viel stärkerem Ausmaß als früher auch mit Störtaktiken arbeiten, um die bestehenden Wettbewerbskräfte zum eigenen Nutzen zu verändern. Es geht einerseits um den Ausbau der Fähigkeit, mit Innovationen, Flexibilität und Schnelligkeit eigene Überraschungsangriffe auszuführen. Andererseits geht es um die Weiterentwicklung der Fähigkeit zu flexiblen und schnellen Gegenreaktionen auf Überraschungsangriffe des Wettbewerbs.

1.2.3

Flexibilität als Zukunftssicherung

Neben der Sicherung des Wettbewerbsvorteils hat das Thema Flexibilität für erfolgreiche Unternehmen noch eine andere wichtige strategische Bedeutung.

Flexibilität ist auch als Versicherung für die Unwägbarkeiten der Zukunft notwendig. Nicht zuletzt der Niedergang der ehemaligen sozialistischen Staaten hat es uns vor Augen geführt: Es gilt Abschied zu nehmen vom Paradigma der totalen Planbarkeit. Friedrich Dürrenmatt hat es auf den Punkt gebracht, als er sagte: »Je genauer man plant, desto härter trifft einen der Zufall.«

Seit der Aufgabe des Mythos von der totalen Planbarkeit unternehmerischer Prozesse gilt es, wesentlich flexiblere Methoden und Instrumente zu finden, die an die Stelle alter rein mechanistischer Konzepte treten müssen. Es gilt Instrumente zu finden und zu beherrschen, die Unternehmen sowohl eine langfristige strategische Ausrichtung als auch ein Höchstmaß an flexibler Anpassung geben.

Die Evolutionsgeschichte der Natur lehrt uns, dass nicht zwangsläufig der Größte überlebt, sondern der Flexibelste und Anpassungsfähigste. Nicht umsonst hat die Libelle den Dinosaurier überlebt!

Genau deshalb brauchen erfolgreiche Unternehmen neue Schlüsselfähigkeiten, um in verschiedenen – Dürrenmatt würde sagen – »zufälligen« Szenarien erfolgreich handeln zu können: die Fähigkeit zur schnellen Aktion, zur schnellen Reaktion und zur schnellen Anpassung. Das AAA-Unternehmen – das agile, antizipative und adaptive Unternehmen – besitzt diese Fähigkeiten. Um es mit Louis Pasteur zu sagen: »Der Zufall belohnt nur den vorbereiteten Geist.«

Was bedeuten diese Einschätzungen für die Unternehmensentwicklung, für die Leistungs-, die Organisations- und die Führungsstrukturen der Zukunft? Sie bedeuten schnelle Kernprozesse und atmungsfähige Kapazitäten verbunden mit vernetzten Arbeits- und Informationsstrukturen – wobei der wichtigste Erfolgsfaktor eben die Mitarbeiter sein werden, die diese Strukturen gestalten und diese Prozesse mit Leben erfüllen. Das gilt gleichermaßen für die inneren Strukturen wie für die Vernetzung mit externen Partnern.

Es geht also um optimale Leistungsstrukturen eines Unternehmens. Dazu an dieser Stelle einige grundsätzliche Überlegungen. Es geht dabei letztlich um die zentrale Frage, welche Teile des kompletten Wertschöpfungsnetzes mit eigenen Ressourcen erbracht werden bzw. wo auf Fremdleistung und auf Kooperationen zurückgegriffen werden soll.

Das wirft natürlich auch die Frage nach den Kernkompetenzen und der Kern-eigenleistung von Unternehmen auf. Dabei sind sehr unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen, wie z.B.:

- die im Unternehmen verfügbaren Ressourcen, Fähigkeiten und Erfahrungen,
- die Marktverfügbarkeit von derartigen Leistungen und die Gefahr der strategischen Abhängigkeit,
- die Komplexität der Organisation sowie der Koordinierungsaufwand und nicht zuletzt
- Wettbewerbs- und Rentabilitätsgesichtspunkte.

Ein wichtiger strategischer Punkt ist, ob man auf eine eher monolithische oder eher netzwerkartige Unternehmens- und Leistungsstruktur setzt. Ich möchte hier die Netzwerkstrukturen weiter verfolgen, weil aus meiner Sicht netzwerkartige Strukturen den Weg zum AAA-Unternehmen besser unterstützen.

1.3

Interne Flexibilität: Schnelle Kernprozesse

Optimale Leistungsstrukturen, das Anpassungsvermögen und die Innovationskraft eines Unternehmens sind zunächst in enger Verbindung zu sehen mit der Fähigkeit, intern über schnelle und flexible Kernprozesse zu verfügen. Vorsprünge bei innovativen Produktmerkmalen sind heute vielfach nur noch von temporärer Natur. Häufig vergehen bei einem Vorsprung nur wenige Monate, bis der Wettbewerb nachzieht. Entscheidend ist also, intern schnell und flexibel auf neue technologische Trends und Veränderungen im Markt reagieren zu können.

Dabei geht es vor allem um das Verkürzen der Reaktionszeiten. Es kommt darauf an, erstens schneller vom Forschungsergebnis zum Produktkonzept, zweitens schneller vom Produktkonzept zum Produkt und drittens schneller von der Bestellung zur Lieferung zu kommen. Die Verkürzung der Reaktionszeiten wird vor allem durch die Beschleunigung von zwei grundlegenden Kern-Prozessen erreicht: der Produktentstehung und dem Abwickeln des Kundenauftrags.

Diese beiden Abläufe sind auch Beispiele für schnelle Kernprozesse der BMW Group, die das gesamte Unternehmen auf die erweiterten und sich schnell ändernden Anforderungen des Marktes und des Umfeldes ausrichten. Dabei geht es darum, »Time to market« und »Time to customer« zu verkürzen.

Ein wesentlicher Faktor für »Time to market« ist der Prozess der Produktentstehung – bei der BMW Group PEP genannt: Kürzere Zeiten bei der Serienentwicklung und ein schnelleres Hochfahren auf die maximale Kapazität des Werkes beim Neuanlauf eines Produktes sind hier die Stichworte.

Als besondere Randbedingungen sind dabei zu beachten, dass einerseits immer individuellere Kundenwünsche für eine zunehmende Komplexität sorgen. Die zunehmende Individualisierung bietet andererseits aber auch alle Chancen einer offensiven Produktpolitik. Für die Produktion bedeutet die wachsende Modellvielfalt gleichzeitig jedoch auch immense technologische Herausforderungen – Produktionsflexibilität und Komplexitätsbeherrschung in hohem Maße. Die Herausforderung für Automobilunternehmen wie die BMW Group lautet: Individuell wie die Kleinserie – produktiv wie die Großserie.

Wo schnelle Innovation das Ziel der täglichen Arbeit darstellt, unterliegen auch die Methoden einem ständigen Wandel. So rasant wie die Produkte wandelt sich auch die Arbeitswelt der Entwickler und der Ingenieure der Produktion. Dieser Wandel besteht in der immer weiter zunehmenden Nutzung von CAX-Methoden: Computer Aided Design, -Styling, -Engineering, -Manufacturing, -Quality – kaum ein Bereich, der nicht versucht, mit Computerunterstützung schneller, flexibler und kostengünstiger seine Aufgaben zu lösen.

Das Ziel heißt, die Anzahl der im Entwicklungsprozess eingesetzten Prototypen zu reduzieren. Zukünftig wird das Fahrzeug in der gesamten Entwicklungsphase mehr und mehr in der »virtuellen Realität« existieren. Angefangen von der realitätsgetreuen dreidimensionalen Darstellung des Designs über die Konstruktion der Bauteile bis zur Erprobung einzelner Funktionen sollen sämtliche

Entwicklungsschritte in der Welt des Computers stattfinden. Statt wie bisher mehrere Millionen Testkilometer in aller Welt auf Versuchsfahrten zu absolvieren, wird das Fahrzeug in digitaler Form entwicklungsbegleitend im Computer geprüft und ausführlich »probegefahren«.

Der zweite wichtige Prozess, den es zu beherrschen gilt, ist die Abwicklung des Kundenauftrages. Hier geht es um »Time to customer«.

Der strategische Ansatz der BMW Group für das Beherrschen komplexer Prozesse in Produktion und Vertrieb ist der »Kundenorientierte Vertriebs- und Produktionsprozess« (KOVV). Mit KOVV optimiert das Unternehmen die Prozesskette von der Bestellung durch den Kunden bis zur Auslieferung durch einen durchgängigen und gemeinsamen Ansatz zwischen Produktion, Logistik und Vertrieb.

Das Ziel von KOVV lautet, jedem Kunden sein maßgeschneidertes BMW Fahrzeug termintreu zum vereinbarten Zeitpunkt zu liefern. Diese Terminzusagen können heute bei der Bestellung eines Neuwagens dank Online-Ordering in Sekundenschnelle gemacht werden.

Die Reduzierung der internen Durchlaufzeit bei der Produktion eines neuen Automobils hat zwei ganz wesentliche Vorteile:

Erstens können heute bereits zahlreiche Änderungswünsche unserer Kunden noch sechs Tage vor Produktionsbeginn berücksichtigt werden. Das bedeutet einen Quantensprung in der Änderungsflexibilität und zweitens kommt es damit zu insgesamt kürzeren Lieferzeiten. Das hat geringere Bestände zur Folge und übt einen günstigen Einfluss auf Erlösschmälerungen aus. Die Basis dafür ist ein entsprechend ausbalanciertes Paket aus Fertigungs- und Logistikprozessen, Arbeitszeitregelungen sowie einer geeigneten Produktstruktur.

Mit KOVV kann die BMW Group zukünftig noch schneller und flexibler auf Entwicklungen des Marktes und Wünsche der Kunden eingehen. Das Prinzip ist: Die Wünsche des Kunden für das individuelle Automobil bestimmen den Prozess, nicht das von uns geplante Fahrzeug. Zugleich ist die Anpassungsfähigkeit von Produktion und Logistik an Marktschwankungen gewährleistet.

Das übergeordnete Ziel dieser beispielhaft genannten schnellen Kernprozesse PEP und KOVV lautet: flexible, atmungsfähige Strukturen, sowohl auf der Leistungs- als auch auf der Kostenseite, zur Absicherung gegen Unwägbarkeiten der Zukunft.

Das ist nur erreichbar durch eine Vernetzung der Arbeitsstrukturen und durch atmungsfähige Kapazitäten. Um die Forschung, die Suche nach neuen Lösungen, die Entwicklung und ihre Umsetzung zum serienreifen Produkt möglichst effizient miteinander zu verknüpfen, entstand Ende der 80er Jahre in München das Forschungs- und Innovationszentrum FIZ.

Arbeit und Kommunikation sind im FIZ auf neuartige Weise verbunden. Sein Konzept der gebauten vernetzten Kommunikation und des geistigen Materialflusses mit möglichst kurzen Wegen und größtmöglicher räumlicher Nähe aller am Entwicklungsprozess Beteiligten sowie flexibler räumlicher Kapazitäten ist nach wie vor richtungsweisend.

Rund 6.000 Entwicklungs- und Planungsingenieure, Designer, Modellbauer, Computerfachleute, Wissenschaftler verschiedenster Bereiche, aber auch Einkäufer und Mitarbeiter von Zulieferfirmen entwickeln dort die Automobile der Zukunft.

1.4

Externe Flexibilität: Kooperationen und Netzwerke

Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind heute das eigene Wissen und die eigenen Kapazitäten und Ressourcen die notwendige, aber noch keine hinreichende Basis.

Denn neben dem Entwickeln und Optimieren eigener Ressourcen gilt es für erfolgreiche, zukunftsorientierte Unternehmen auch externe Ressourcen zu nutzen und Partner einzubinden – eben auch nach außen netzwerkartige Arbeitsstrukturen zu entwickeln. Unterstellt man profitables Wachstum als ein sinnvolles Unternehmensziel, so geht es auch um eine kontrollierte Entwicklung der Unternehmensstrukturen. Kooperationen und Arbeiten in externen Netzwerken können eine Antwort darauf sein.

Kooperationen und Netzwerke erlauben es, externe Ressourcen zur Vervielfältigung der eigenen einzubinden. Sie stellen gleichzeitig ein externes Atmungsorgan dar und sind damit auch in gewissem Umfang eine Versicherung für die Unwägbarkeiten der Zukunft. Dies trifft übrigens gleichermaßen auf die jeweiligen Partner des Unternehmens zu. Wenn beispielsweise Zulieferer ihrerseits mehrere externe Partner haben, können sie ebenfalls unterschiedliche Markt- und Abnehmerzyklen besser ausgleichen.

Kooperationen und Netzwerke sind also als externe Flexibilität eine notwendige Entsprechung der internen Flexibilität und deshalb ein wesentlicher Teil der Strategie der BMW Group für mehr Flexibilität und mehr Agilität. BMW hat früh gelernt, auf Netzwerke zu setzen, um die eigenen Ressourcen nicht nur zu optimieren, sondern auch zu vervielfachen. Kooperationen der BMW Group beziehen sich jedoch stets auf die zu lösenden Aufgaben. Es handelt sich nicht um finanzielle Verflechtungen und nicht um Fusionen. Aber: In jedem kooperativen Netzwerk wird die BMW Group die Kontrolle über alle Faktoren behalten, welche die Werte ihrer Marken beeinflussen.

Grundsätzlich gilt damit für alle Formen externer Netzwerke: Die externe Atmungsfähigkeit des Unternehmens wird sich dabei stets an seinen Kernkompetenzen und seinen Kern-Eigenleistungen orientieren.

Ganz im Sinne des Prinzips »Wer alleine arbeitet, addiert – wer intelligent kooperiert, multipliziert« sucht das Unternehmen im operativen Bereich in der Regel die langfristig angelegte Zusammenarbeit mit seinen Partnern.

Das betrifft sowohl klassische Zulieferer, als auch kleine, schlagkräftige Hightech-Firmen, Start-up-Firmen, Forschungslaboratorien, Hochschulen auf geeigneten technologischen Feldern und natürlich auch andere Automobilhersteller.

Die Kooperation mit Magna Steyr im Hinblick auf den BMW X3, die Zusammenarbeit mit Toyota im Hinblick auf die Lieferung von Diesel Motoren für MINI

oder ein geplantes Joint Venture in China sind aktuelle Beispiele. Ein weiteres Beispiel sind Partnerschaften der BMW Group mit Energiekonzernen auf dem Gebiet zukunftsweisender, innovativer Wasserstoff-Technologie.

Gerade mit Blick auf das letzte Beispiel bin ich davon überzeugt: Erfolge von Innovationen werden künftig immer mehr Netzwerk-Erfolge sein. Die Durchsetzung von Innovationen ist unter diesem Gesichtspunkt das Resultat gezielt vernetzter Leistungen von Teams – auch und gerade über ein Unternehmen hinaus.

1.5

Unternehmensführung im Wandel – Mitarbeiterorientierung

Der Gedanke des Unternehmenserfolgs im Netzwerk muss allerdings insgesamt noch weiter gefasst werden. Denn Kooperationen und Netzwerke haben zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Führungsstrukturen.

Es gilt, den konstruktiven Umgang mit Prioritäten, aber auch mit Konflikten und Widersprüchen voranzutreiben, um auf die Herausforderungen, die Kooperationen und Netzwerke an die Führung stellen, vorbereitet zu sein. Das Unternehmen muss sich auf das jeweilige Spannungsfeld einlassen und je nach Zeitpunkt und Notwendigkeit die Schwerpunkte unterschiedlich setzen. Diese Herausforderungen erfordern ein Anpassen des Führungsverhaltens und der Mitarbeiterorientierung.

Das betrifft zuallererst uns Menschen: Wir müssen offen bleiben für Veränderungen. Wir müssen unsere Organisation agil und lernfähig halten und unsere Technik ständig einem Verbesserungsprozess unterziehen. Es geht um die Agilität in den Köpfen. Die entscheidende Rolle für den Erfolg von Unternehmen kommt unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu. Jede Strategie ist nur so erfolgreich, wie sie von ihnen umgesetzt wird. Es kommt daher besonders darauf an, die Mitarbeiter so einzubeziehen, dass sie im Sinne des Unternehmens handeln.

Denn nur, wenn sie wissen, wo es hingehen soll und woran sie gemessen werden, können und werden sie erfolgreich agieren. Die Bewältigung der anstehenden Aufgaben kann nur dann erfolgreich gelingen, wenn

- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sich aus an der Weiterentwicklung des Unternehmens mitwirken,
- Werte und Zielvorstellungen gemeinsam entwickelt und vertreten werden und
- die Unternehmenskultur und die konkreten organisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen eine derartige Mitwirkung erlauben.

Mitarbeiterorientierte Führung ist damit die Basis für den langfristigen Unternehmenserfolg. Dies gilt ganz besonders für das Arbeiten in Netzwerken und in Kooperationen.

Denn die Menschen sind der Kern von Unternehmen, sie sind die Träger des Wissens und des Könnens eines Unternehmens. Produkte und Produktions-

technologien lassen sich – wie gesagt – kopieren, nicht aber die Mitarbeiter, die diese gestalten. Und der Wettbewerb um die Besten hat gerade erst begonnen.

Der Mensch und die Freisetzung seiner schöpferischen Fähigkeiten rücken damit in den Mittelpunkt von Organisation und Technik. Wenn wir diesen Satz wirklich ernst meinen, dann erfordert dies eine Relativierung des heute häufig noch vorherrschenden Paradigmas eines mechanistischen Weltbildes der Führung und der Organisation. Ein Unternehmen darf folglich nicht als Maschine oder als Mechanismus gesehen werden. Wir müssen vielmehr ein Unternehmen als einen lebendigen Organismus begreifen, dem da Muskeln wachsen, wo es notwendig ist!

Die entscheidenden Weichen werden also auf der Verhaltensebene gestellt – und das ist Führungsaufgabe. Die entscheidende Frage ist deshalb: Wie groß ist der Veränderungswille und die Veränderungsfähigkeit der Führungsmannschaft? Wir haben die fast paradox anmutende Situation, dass sich Unternehmen permanent ändern müssen, um die Stabilität ihrer Beziehungen zu ihrer relevanten Umwelt zu erhalten. Gleichzeitig müssen sie es aber schaffen, bei aller Veränderung ihre identitätsgebenden inneren Strukturen und Werte zu bewahren.

Diesen Widerspruch von Veränderung und Bewahrung zu leben und in der Balance zu halten, ist ein beständiger Anspruch an die Führungsmannschaft. Dies impliziert, dass wir auch die Denkweise des »Entweder oder« durch ein »Sowohl als auch« ersetzen müssen. Unternehmen und Organisationen, denen es gelingt, Ordnung in die Komplexität zu bringen und mit den Gegensätzen umzugehen, statt an ihnen zu verzagen, werden einen Vorsprung und damit Wettbewerbsvorteile erreichen.

Einige entscheidende Gegensätze, die es in Zukunft zu beherrschen gilt, sind zum Beispiel

- global und lokal gleichermaßen optimal präsent zu sein,
- zentral und gleichzeitig dezentral organisiert zu sein,
- gleichzeitige Top-down-Prozesse bezüglich Werten und Zielen sowie Bottom-up-Prozesse aus der selbstlernenden ziel- und nicht wegorientierten Organisation zu ermöglichen.

Außerdem

- verlangen wir von den Mitarbeitern höchste Eigenständigkeit und Teamfähigkeit,
- von dem Unternehmen als Ganzes wird erwartet, dass es beplant wird, gleichzeitig aber höchste Flexibilität besitzt und
- darüber hinaus erwarten wir eine Konzentration auf die Kernkompetenzen und eine starke Unternehmenskultur sowie gleichzeitig eine offene Zusammenarbeit in externen Netzwerken und Kooperationen.

Bei diesen Gegensätzen werden es übrigens die Erfinder von wertlosen Managementpraktiken weiterhin leicht haben. Sie müssen dem scheinbaren Patentrezept nur in regelmäßigen Abständen einen anderen Namen geben. Und Unter-

nehmen werden immer wieder darauf hereinfallen, solange sie sich nicht selbst auf den Weg machen, mit diesen Gegensätzen einer Organisation umzugehen, eine Kultur für diese Gegensätze zu entwickeln und ihren eigenen Weg zu definieren.

Was ist also wichtig für die Unternehmensführung der Zukunft?

Unternehmen müssen

- mit Paradoxien umgehen können,
- eigene Wege zur Strategie und Unternehmensführung definieren, statt im allgemeinen Trend mitzulaufen,
- individuelle Unternehmensstrukturen aufbauen sowie
- ausgeprägte Unternehmenskulturen entwickeln.

Die Zukunft muss gestaltet werden, und das ist ein offener Prozess.

Erfolg in Netzwerken

Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.)

2002, XIV, 342 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-43720-8