

Herausforderung Management – Erfolg und Verantwortung

Handelsblatt.com bietet Ihnen mit der Serie „Weltspitze – wie Deutsche international Erfolg haben“ praktische Hilfe: Jeden Montag präsentiert der Personalberater und Buchautor Sergey Frank eine Kolumne zu dem Thema, wie Unternehmer im Ausland Geld verdienen können. Heute geht es um Erfolg und Verantwortung in Technologieunternehmen.

von Sergey Frank und Michael Mertin



Jenoptik-Chief
Michael Mertin
betont, worauf es bei
Technologieunternehmen
ankommt. Quelle: ap

Wir alle fordern eine bessere Ausbildung für unsere Kinder und Jugendlichen. Doch welche Ausbildung sollten eigentlich unsere Manager haben? Was macht einen guten Manager aus? Muss er vor allem betriebswirtschaftliche Kenntnisse besitzen, um virtuos mit Zahlen und kaufmännischen Details des Unternehmens umgehen zu können? Oder ist es wichtiger, dass ein Manager technischer Spezialist ist und auf der Basis eines Fachstudiums oder als Naturwissenschaftler technisch fundierte Entscheidungen für oder gegen die Entwicklung einzelner Produkte treffen kann? Es gibt keine eindeutige Antwort und auch kein Patentrezept.

Auch ein Blick auf deutsche Managerkarrieren beantwortet die Frage nicht eindeutig. Fast die Hälfte der Vorstandsvorsitzenden von DAX-Unternehmen sind ausgebildete Ingenieure, 17 Prozent haben ein (betriebs-)wirtschaftliches Studium absolviert. Bei den MDAX-Unternehmen stellt sich die Situation umgekehrt dar: hier sind die Betriebswirte in der Überzahl. Eine einfache Stichprobe, die zeigt: einen Königsweg zum Manager gibt es nicht.

Man sollte daher fragen: Was macht einen Manager eigentlich aus? Manager sind vor allem Dienstleister für die drei Interessensgruppen eines Unternehmens: die Aktionäre, die Mitarbeiter und die Kunden. Nachhaltigkeit kann in Unternehmen nur gesichert werden, wenn ein respektvoller Umgang mit dem Eigentum der Aktionäre stattfindet. Dienstleister am Mitarbeiter zu sein, bedeutet, sie aktiv zu führen und zu entwickeln. Hierzu gehört auch die schnelle und konsequente Umsetzung von Entscheidungen, selbst wenn diese manchmal unangenehm sind. Allem voran steht jedoch der Mehrwert für den Kunden. Nur durch einen signifikanten Mehrwert und ein entsprechendes Preis-Leistungs-Verhältnis entscheidet sich der Kunde für das Produkt und sichert so Umsatz und Arbeitsplätze der Mitarbeiter. Damit ist auch eine nachhaltige Zukunft des Unternehmens im Sinne der Aktionäre gewährleistet.

Im Folgenden betrachten wir die Frage der Managerqualifikation aus der Sicht eines Technologiekonzerns etwas näher.

Um komplexe Aufgaben zu lösen, brauchen Manager in derartigen Unternehmen zwei Fähigkeiten: Sie müssen Prozesse und Erfolge messen, optimieren und in Zahlen überführen – so, wie es Betriebswirte lernen. Gleichzeitig helfen die (technischen) Fertigkeiten eines Ingenieurs, Probleme anzugehen und Lösungen zu erarbeiten. Schlussendlich sollte ein Manager auch Naturwissenschaftler sein, um mit dem Wissen über das grundsätzlich Machbare das Gesamtbild nicht aus den Augen zu verlieren. Denn: Manager

sind weder Zahlen noch Produkten bzw. Technologien ausschließlich verpflichtet.

Ein Manager sollte mit Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen arbeiten sowie gleichermaßen eine Technologie-/ Produkt-Roadmap verstehen und analysieren können. Nur so kann man gewährleisten, dass die Konsequenzen einer Entscheidung bereits im Vorfeld weitgehend überblickt werden. Und genau das macht einen erfolgreichen und verantwortungsvollen Manager aus: Die Konsequenzen seines Handelns und seiner Entscheidungen in allen Facetten erkennen zu können.

Wer die Oberhand hat, Kaufmann oder Techniker, lässt sich nicht definieren. In vielen Unternehmen sind die Konflikte, die sich aus diesem Wechselspiel ergeben, sicher bekannt. Im Ringen um die beste Lösung braucht man beide Seiten und die richtigen Rahmenbedingungen.

Im Folgenden fokussieren wir uns auf konkrete Überlegungen des Technologiekonzerns Jenoptik. Der integrierte Optoelektronik-Konzern hat eine signifikante Umstrukturierung durchgeführt, um sich erfolgreich weltweit am Markt zu positionieren. Dafür waren im Wesentlichen zwei Kernelemente notwendig: eine marktgerechte Organisation sowie eine klare und überprüfbare Strategie.

Die Aufgabe - Kundenorientierung durch marktgerechte Organisation

Jenoptik war vor allem aus historischen Gründen dezentral organisiert und strukturiert. Die Einzelgesellschaften agierten im Wesentlichen autark. Diese Organisationsstruktur war zu ihrer Zeit richtig, passte aber nach dem Verkauf eines großen Geschäftsbereiches und damit von über 70 Prozent des Umsatzes nicht mehr zum Technologiegeschäft. Mit einer neuen Spartenstruktur löste man sich von der kleinteiligen GmbH-Struktur in über 40 Marktsegmenten und orientierte sich von nun an ausschließlich an Kunden und Märkten, an der Nutzung von Entwicklungssynergien und an der Integration entlang der Wertschöpfungskette.

Die Unternehmensgruppe agiert seit Anfang 2008 in den fünf Sparten Optische Systeme, Laser & Materialbearbeitung, Industrielle Messtechnik, Verkehrssicherheit sowie Verteidigung & Zivile Systeme.

Neu ist damit nicht das Kerngeschäft, sondern die Organisationsform, mit der Jenoptik unnatürliche Barrieren im Konzern abgeschafft und Transparenz aufgebaut hat. Den Leitern der Sparten obliegt heute die Führung des operativen Geschäftes – gänzlich unabhängig von formalen Unternehmensstrukturen. Diese neue Organisation half, die Führungsstruktur zu straffen und schuf die nötigen Voraussetzungen, um den Konzern strategisch und marktorientiert als Ganzes weiterzuentwickeln. Diese „durchgriffsstarke“ Organisationsstruktur, kombiniert mit einer klaren Marktorientierung, bildet die Basis für einen rollierenden Strategieprozess, dessen Ergebnisse in die Mittelfristplanungen einfließen.

Die Manager – Transparenz schaffen

Es ist demzufolge notwendig, die richtige und marktgerechte Organisationsform zu finden. Die Entscheidung über diese Organisationsform und ihre Umsetzung obliegt den Managern und ihrer Fähigkeit des vorausschauenden Handelns. Dazu folgende Denkanregungen:

Die Steuerung eines Unternehmens, beispielsweise nach der buchhalterischen Größe EBIT (um Steuern und Zinsen bereinigter Gewinn), ist durchaus legitim und richtig. Der Fokus darf jedoch nicht zu engstirnig auf nur eine Kennzahl gelegt werden. Nicht zuletzt die Wirtschaftskrise hat uns die Bedeutung einer möglichen weiteren Kennzahl deutlich vor Augen geführt: Cash. Wenn der Cash Flow, also die Liquiditätssituation des Unternehmens, nicht ausbalanciert ist, nützt auch das beste EBIT nichts. Eine Entscheidung zugunsten der Fokussierung auf spezifische Kennzahlen muss damit nicht falsch sein. Sie muss aber in vollem Bewusstsein möglicher Konsequenzen getroffen werden.

Die Steuerung nach den für das Unternehmen passenden Kennzahlen nützt nichts, wenn die Strategie für die zukünftige Entwicklung fehlt. Die einfach anmutenden aber dennoch sehr umfassenden Fragen nach

dem ‚Where to compete?‘ und ‚How to compete?‘ stehen ständig im Mittelpunkt. Ein Manager ist hierbei nicht nur Steuermann durch den Prozess, sondern er sollte vor allem Visionär und damit Navigator sein. Hinsichtlich der Frage der Managerausbildung wird an Strategieprozessen deutlich, dass eine Kombination von betriebswirtschaftlichem und fachspezifischem Wissen notwendig ist: Um Businesspläne zu bewerten, und um nichts anderes handelt es sich de facto, sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse notwendig. Die grundsätzliche Bewertung von Wachstumsoptionen verlangt gerade bei Technologieunternehmen jedoch auch nach ingenieur- und naturwissenschaftlichem Sachverstand.

Bei der Frage ‚How to compete?‘ kommen wieder die vorher erwähnten strategischen Roadmaps ins Spiel. Aktuelle Technologien und Businessmodelle müssen in die Produkte der Zukunft einfließen, um auf den Märkten von morgen bestehen zu können. Wichtig ist der Transfer von einer dominierenden Technologiesicht hin zu einer Marktorientierung. Einmal mehr sind auch hier schnelle und konsequente Entscheidungen notwendig, die die Kombination von betriebswirtschaftlichem und naturwissenschaftlich-technischem Wissen erfordern.

Kommunikation - Denken in Zusammenhängen

In dem gesamten Prozess muss man jedoch unbedingt einen weiteren wesentlichen Faktor berücksichtigen – die Menschen. Manager brauchen die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, seien es Mitarbeiter oder Kunden. Diese Fähigkeit wird heute „emotionale Intelligenz“ genannt. Sie ermöglicht es, sich in andere hineinzusetzen, das Ganze im Zusammenhang zu sehen (wie es die Amerikaner so schön sagen: „To put it into perspective“) und Leistungen und Zusammenarbeit mit Verständnis und Nachhaltigkeit einzufordern.

In der heutigen globalen Zeit schließt dies auch die Fähigkeit zur interkulturellen Kommunikation mit ein. Gute und erfolgreiche Manager sind global bei Kunden geschätzt (unabhängig von Preisen und Spezifikationen). Sie werden von ihren Mitarbeitern geachtet und die Kommunikation mit ihnen wird als Motivation und Ansporn („Fordern und fördern“) empfunden. Sofern ein Manager derartige emotionale Fähigkeiten mitbringt, werden auch unangenehme Nachrichten als nachvollziehbar und konsistent betrachtet und dienen im besten Fall sogar als Ansporn auf bessere Leistung.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen: Es geht um die Schaffung von Rahmenbedingungen sowie um Transparenz – klare, nachvollziehbare Spielregeln sowie kontinuierlich überprüfbare Strategien, Prozesse und Ziele. Dies bedingt einen möglichst interdisziplinären Ansatz im Management, kombiniert mit Erfahrung und Verantwortungsbewusstsein wie auch ein Denken in Zusammenhängen. Wenn dann noch ein proaktiver und nachhaltiger Umgang mit Menschen hinzukommt, lässt sich dieser so komplexe Beruf eines Managers, auch im Bewusstsein auf seine Konsequenzen, erfolgreich und dauerhaft bewältigen.

Der Co-Autor

Dr. Michael Mertin ist seit 1. Juli 2007 Vorsitzender des Vorstandes der Jenoptik AG. Als integrierter Optoelektronik-Konzern ist Jenoptik in den fünf Sparten Laser & Materialbearbeitung, Optische Systeme, Industrielle Messtechnik, Verkehrssicherheit sowie Verteidigung & Zivile Systeme aktiv. Zu den Kunden weltweit gehören vor allem Unternehmen der Halbleiter- und Halbleiterausstattungsindustrie, der Automobil- und Automobilzulieferindustrie, der Medizintechnik, der Sicherheits- und Wehrtechnik sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie.

