
Johann Tikart

Wohin steuert die Unternehmenspolitik?

Innovative Unternehmensstrukturen und die Zukunft der Arbeit*

Johann Tikart, geb. 1937, Studium der Feinwerktechnik an der Fachhochschule Furtwangen, war zunächst Abteilungsleiter im Entwicklungsbereich, dann Technischer Leiter bei Mettler-Toledo (Albstadt). Seit 1988 ist er dort Geschäftsführer.

Mettler-Toledo ist der weltweit größte Anbieter von Waagenwägesystemen. Es ist eine Gruppe mit 1,2 Milliarden Umsatz, 6.500 Beschäftigten, organisiert in ca. 40 juristisch eigenständigen Organisationseinheiten, wovon der größte Teil Marktorganisationen sind, die sich um Vertrieb und Service kümmern. Mettler-Toledo (Albstadt), von der ich komme, ist eine Produktionsorganisation. Unser Auftrag lautet: Entwicklung und Produktion von Waagen für professionelle Anwender in Industrie und Handel. Mettler-Toledo (Albstadt) beschäftigt 200 Mitarbeiter und erzielt damit einen konzerninternen Umsatz von 100 Millionen.

Wir haben Mitte der achtziger Jahre begonnen, nach und nach das ganze Unternehmen neu zu gestalten, und davon möchte ich berichten. Ich werde keinen theoretischen Vortrag halten, sondern darstellen, warum wir unsere Produktion umgestellt haben, wie wir es gemacht haben und welche Erfahrungen wir damit gemacht haben. Und das, was ich zu sagen habe, sind alles Dinge, die tatsächlich geschehen sind. Ich spreche nicht von irgendwelchen Absichten, sondern von dem Geschehen. Und ich behaupte auch nicht, daß dies irgendein Rezept ist - es gibt ja keine Rezepte. Aber andererseits glaube

* Der Beitrag von Johann Tikart sowie die nachfolgenden Überlegungen von Martin Baethge waren Grundlage des 7. Werkstattgesprächs des DGB zur fit-ogrammreform, das am 29. September 1994 unter dem Titel „Arbeit 2000 — Wohin steuert die Arbeitswelt?“ in Düsseldorf stattfand. Die Diskussion über die Zukunft der Arbeit wird mit einem weiteren Werkstattgespräch zu der Frage „Arbeitsgesellschaft am Ende?“ fortgesetzt, das wir im Dezember 1994 dokumentieren.

ich doch, daß vieles von dem, was wir als richtig erkannt und umgesetzt haben, für viele Unternehmen gültig ist.

Mitte der achtziger Jahre haben wir begonnen, das ganze Unternehmen neu zu gestalten. Dabei hatten wir, als wir damit begannen, keineswegs diese Absicht. Der Not gehorchend haben wir uns immer dem Problem zugewandt, welches uns am meisten bedrängte, und als das gelöst war, erkannten wir ein anderes als drängend. Wir hatten am Anfang auch keine Unternehmensphilosophie, die wir nach und nach versucht haben umzusetzen. Nein, wir haben nur der Not gehorchend gehandelt. Rückblickend kann man natürlich schon ein inneres Werteverständnis erkennen, eine Unternehmensphilosophie, aber sie war nicht verbalisiert. Heute kann ich sie verbalisieren. Und deswegen möchte ich Ihnen zunächst unsere Unternehmensphilosophie selbst vorstellen, weil daraus alles, was bei uns geschehen ist, sehr viel besser verständlich wird, als wenn ich Ihnen nur chronologisch aufzähle, in welchem Jahr wir was gemacht haben.

Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs

Der Ausgangspunkt war, soweit sich das heute überhaupt noch an einem konkreten Ereignis festmachen läßt, eine Klausur im Führungskreis, auf der wir uns eher nebenbei mit der Frage auseinandergesetzt haben, was der Sinn unseres Unternehmens ist. Und überraschenderweise fanden wir auf diese Frage eine ganze Menge unterschiedlicher Antworten. Nur eine einzige Antwort war überhaupt nicht dabei, nämlich die Antwort, Geld zu verdienen, oder eleganter formuliert, wirtschaftlich erfolgreich zu arbeiten. Warum nicht? Sicherlich nicht, weil meine Mitarbeiter dies nicht wollten. Aber wenn Sie sich zurückbesinnen, wissen Sie, daß es Mitte der achtziger Jahre überhaupt nicht „in“ war, über Gewinne zu sprechen. Verschämt versteckte man sich hinter moralisch-ethischen Wertvorstellungen, die auch uns zweifelsfrei viel wert sind, die aber nur erreicht werden können, wenn das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist. Ich habe es mir deswegen angewöhnt, bei jeder Gelegenheit, auch in Betriebsversammlungen, diese Frage anzusprechen: das Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg für das Unternehmen für das Heute und vor allen Dingen — die viel schwierigere Übung—für das Morgen sicherzustellen. Das ist unser elementarer Auftrag. Und ich spreche das auch deshalb in der Betriebsversammlung immer aus, weil ich glaube, daß unsere Mitarbeiter dies so oder so wissen. Wenn ich das hingegen verschämt verschweige, mich hinter moralisch-ethischen Wertvorstellungen verstecke, würden mich die Menschen als Heuchler empfinden und ich hätte meinen ersten Vertrauensverlust erlitten.

Dieser Auftrag, den wirtschaftlichen Erfolg für das Heute und das Morgen sicherzustellen, ist nicht nur ein Auftrag an die Führung des Unternehmens, sondern für jeden einzelnen Mitarbeiter. Wenn Menschen bei uns einen Anstellungsvertrag entgegengenommen haben, haben sie sich auch zu diesem Auftrag bekannt. Selbst wenn es ihnen zu dem Zeitpunkt, als sie dies taten, noch gar nicht so bewußt war, weiß das heute jeder. Deswegen ist es auch nicht

verwunderlich, daß wir uns als erstes eine Sollkostenstruktur für das Unternehmen erarbeitet haben, eine Sollkostenstruktur, bei der wir sehr schnell feststellen mußten, daß unser Ist deutlich davon abweicht.

Zur Definition der Sollkostenstruktur eines Unternehmens sind keine besonderen Anstrengungen notwendig. Ich brauche dazu nur drei Zahlen, die so einfach und simpel sind, daß ich zu deren Ermittlung nicht einmal ein Controlling benötige. Die erste Zahl ist die Frage: Wer bin ich? Bin ich ein 10-Millionen-Unternehmen, bin ich ein 50-Millionen-Unternehmen, bin ich ein 500-Millionen-Unternehmen? Was ist mein Standardumsatz? Worauf soll das Unternehmen für eine gewisse Zeitspanne von seiner Struktur her ausgelegt sein? Denn die Struktur eines 10-Millionen-Unternehmens und die eines 50-Millionen-Unternehmens sind nicht identisch.

Die zweite Zahl finde ich als Antwort auf die Frage: Wie hoch muß bei diesem Standardumsatz der standardoperative Gewinn des Unternehmens sein? Wie hoch muß der Gewinn sein, damit ich die Kapitalrendite erziele, die mein Kapitalgeber zu Recht von mir erwartet, damit ich nach Möglichkeit meine Investitionen selber finanzieren kann und damit ich vor allen Dingen eine bestimmte Preiselastizität besitze? Sie sehen aus dieser Fragestellung, daß wir hier schon begonnen haben, anders zu denken, als man üblich denkt. Üblicherweise ist der Gewinn eines Unternehmens die mehr oder weniger zufällige Differenz zwischen Umsatz und Aufwand. Das ist aber absolut nicht zulässig, denn gerade die Sicherstellung des notwendigen Gewinns ist unser primärer Auftrag. Das darf doch kein zufälliges Ergebnis sein: Umsatz minus notwendiger Gewinn ergibt den maximal zulässigen Aufwand. Es geht also nicht um die Frage, was brauche ich, sondern was kann ich mir leisten? Und je nachdem welche dieser beiden Fragen ich stelle, komme ich zu sehr unterschiedlichen Antworten: Wenn ich meinen Mitarbeiter frage, „Wieviel Menschen brauchst Du, um Deine Einkaufsfunktion zu führen, um Deine controlling-Funktion zu erfüllen?“ usw., dann kommt schlichtweg mehr heraus, als ich mir leisten kann. Auch hier mußten wir feststellen, daß wir uns mehr geleistet haben, als wir uns leisten durften.

Die dritte Zahl finden Sie als Antwort auf die Frage, was in den Geschäftsbereichen, in denen ich tätig bin, im Falle einer Rezession passieren kann. Daß Rezessionen immer wieder vorkommen, haben wir erst vor kurzem sehr deutlich erlebt. Es geht also um die Frage, wie weit mein Umsatz aufgrund einer Rezession schmelzen kann? Welche Umsatzelastizität benötige ich, damit ich in diesem Fall nicht sofort in die Verlustzone gerate? Wo muß die Gewinnschwelle des Unternehmens liegen? Auch hier mußten wir feststellen, daß unser Betrieb in diesem Punkt nicht richtig lag, viel zu dicht am konkreten Umsatz. Der break-even-point jedes Unternehmens errechnet sich aus dem Verhältnis der Fixkosten zu den variablen Kosten. Und wenn der break-even-point zu hoch ist, wenn er zu dicht am konkreten Umsatz liegt, dann heißt das, daß der Fixkostenanteil zu hoch ist. Und der strategische Auftrag lautet dann: Fixkosten müssen in variable Kosten umgewandelt werden. Der Weg, den wir

gegangen sind, ist die Reduktion der Fertigungstiefe. Das ist der Grund, weswegen wir nur noch den Montagevorgang selber machen.

Veränderte Bedingungen fragmentierter Märkte

Die Erfüllung dieser drei Bedingungen ist der elementare Baustein für die Existenzfähigkeit eines Unternehmens. Wer die Bedingungen nicht erfüllt, baut auf Sand. Und dann funktioniert das Unternehmen nur solange, wie wir in einer Wachstumssituation sind. Allerdings wollen wir ja den wirtschaftlichen Erfolg, und ob wir wirtschaftlich erfolgreich sind, entscheidet sich ausschließlich auf dem Markt. Der Markt ist der einzige Indikator dafür, ob das, was wir tun, im Sinne des Unternehmens richtig oder falsch ist. Er ist unser oberster Gerichtsherr. Aber der Markt ist irrational, ist Vernunftargumenten überhaupt nicht zugänglich, er wird immer dynamischer, immer turbulenter, immer fragmentierter, die Kundenbedürfnisse werden immer differenzierter.

In meiner Kindheit hat meine Großmutter manchmal Milch in eine Schüssel geschüttet und vor das Küchenfenster gestellt. Und nach einigen Tagen war das dann Dickmilch. Das war die Art und Weise wie wir damals Joghurt machten. Ich habe mir sagen lassen, in Deutschland gibt es mehr als 500 verschiedene Joghurtsorten. Sicherlich gibt es etliche Dubletten dabei, aber der größte Teil dieser Sorten hat seine Berechtigung, weil dahinter irgendeine Kundengruppe steht, die genau diesen Joghurt haben möchte. Ich selbst kenne nicht so viele. Ich weiß, es gibt einen Biojoghurt, es gibt einen Früchte Joghurt, es gibt einen Müslijoghurt. Aber der Biojoghurt-Freak, der den Biojoghurt will, will nur einen ganz bestimmten Biojoghurt, der läßt jeden anderen stehen. Nur möglicherweise mag er morgen oder in sechs Wochen oder sieben Monaten oder nächstes Jahr keinen Biojoghurt mehr, dann will der nur noch Früchtejoghurt. Ich habe einen Sohn von 20 Jahren, da erlebt meine Frau genau das: Sie hat immer den falschen Joghurt im Kühlschrank. Und ich erlebe das in meinem eigenen Geschäftsbereich bei den Ladenwaagen. Bis Mitte der achtziger Jahre haben wir noch sechs verschiedene Modelle hergestellt, heute sind es 4.500, die wir innerhalb von fünf Tagen ab dem Kundenauftrag herstellen und liefern. Und natürlich haben wir unsere ganze Intelligenz reingesteckt, daß wir möglichst viele dieser Modelle durch Kombination bestimmter Bestandteile herstellen können, aber an der Wurzel sind es immer noch über 100 verschiedene Typen. Ich weiß natürlich, daß von diesen 4.500 verschiedenen Möglichkeiten 3.500 oder 4.000 überhaupt nie aktiv werden. Unglücklicherweise kann nur niemand sagen, wann welches Modell in welcher Stückzahl aktiv wird. Das meine ich mit Fragmentierung der Märkte, mit der Differenzierung der Kundenbedürfnisse. Während wir uns früher den Markt sozusagen wie einen Tortenboden mit einigen wenigen Teilen vorgestellt haben und einem spezifischen Produkt für jedes Segment, ist der Markt heute nicht mehr in Segmente strukturiert, sondern in eine Vielzahl kleiner Cluster. Und in jedem Cluster steckt ein ganz anderes Kundenbedürfnis. Da der Markt aber insgesamt kaum gewachsen ist, bedeutet dies natürlich, daß die jährlich zu vermarktende Stückzahl pro Clusterinhalt sehr viel kleiner ist als früher.

Wir haben uns deshalb Mitte der achtziger Jahre das Ziel gesetzt, eine Struktur zu entwickeln, mit der wir gegenüber den sich permanent verändernden Bedingungen und Chancen des Marktes anpassungsfähig sind, und zwar ohne Kostennachteile. Diese Bedingung ist wichtig. Viele Unternehmen sind ja bereit, sich in Notsituationen flexibel zu verhalten, den Kunden jeden Wunsch zu erfüllen. Wenn sie aber die Fähigkeit dazu nicht besitzen, dann führt das in ein Kostendesaster.

Wir haben aus der Überzeugung heraus gehandelt, daß wir auf fragmentierten Märkten nur dann wirklich erfolgreich sein können, wenn wir selbst die gleiche Dynamik, die gleiche Beweglichkeit wie der Markt haben, wenn wir ein Spiegelbild des Marktes werden. Wir haben damit begonnen, heute genau das zu tun, was wir heute als richtig ansehen, und zwar ungeachtet dessen, was wir gestern gedacht oder entschieden haben. Und genau darum geht es. Strategisch bedeutet das, meine Ressourcen so einzusetzen, daß sie möglichst schnell wieder frei verfügbar, daß sie nur kurzfristig gebunden werden. Und wenn Sie sich jetzt fragen, wie Sie eine solche Beweglichkeit gewinnen können, dann lautet die erste Antwort: indem Sie Ballast abschmeißen. Alles, was uns hindert, muß weg. Und Sie finden in jedem Unternehmen eine Menge Ballast: Organisationsstrukturen, die jede horizontale Durchlässigkeit verhindern, Organisationsabläufe, die kaum noch zu durchschauen sind usw. Aber den größten Ballast findet jeder einzelne in seinem eigenen Kopf: unsere Denkgewohnheiten, unsere Denkbequemlichkeiten, unsere Vorurteile, und vor allen Dingen die Fülle der bisherigen leidvollen Berufserfahrungen. Was haben wir nicht schon alles erlebt, was daneben gegangen ist, was schiefgegangen ist, wo wir enttäuscht wurden?

Aber das Abwerfen von Ballast alleine reicht nicht aus. Und wenn Sie sich jetzt fragen, welche Ressourcen uns überhaupt in die Lage versetzen können, diese Dynamik zu entwickeln, dann ist die Antwort schnell gefunden: der Mensch alleine. Der Mensch ist die Ressource, die es uns mög'ch~macht, auf hochdynamischen Märkten wirtschaftlich erfolgreich zu operieren. Und deshalb steht in unserer Philosophie der Mensch im Mittelpunkt. Und ich sage das bewußt, auch weil ich weiß, daß das zu einem Schlagwort geworden ist. Aber bei uns ist das nicht das Ende der Betrachtung, sondern der Anfang. Um in dem ganzen Nebel des Ungewissen um uns herum, bei den vielfältigen täglichen Entscheidungen, die wir zu treffen haben, den rechten Weg zu finden, haben wir uns drei Orientierungen gegeben. Drei Orientierungen, die so einfach und simpel sind, daß sie in Kopf und Herz jedes Menschen eingehen können. Die erste Orientierung lautet ganz einfach: Wir bekennen uns dazu, daß wir leistungsorientiert sind, weil wir ohne Leistung nicht erfolgreich sein können. Zweitens: Wir sind marktorientiert. Der Markt ist unser oberster Gerichtsherr. Nur er allein entscheidet, an ihm muß ich mich orientieren. Und drittens sind wir natürlich menschenorientiert, weil das die einzige Ressource ist, mit der wir unser Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg, erreichen können.

Leistungsorientierung. Marktorientierung. Menschenorientierung

Diese drei Orientierungen sollen uns helfen, den rechten Weg zu finden. Nicht immer ist jede Orientierung gleich wichtig, aber niemals darf eine Entscheidung getroffen werden, bei der eine dieser drei Orientierungen negativ belegt ist. Das ist nicht zulässig. Und das bedeutet in der Praxis, daß zum Beispiel Leistung eine ganz bestimmte Richtung bekommt: Leistung darf nicht etwas sein, daß die Menschen wie eine Last, wie eine Bürde, wie eine Bedrohung oder gar Ausbeutung empfinden, sondern Leistung muß als etwas verstanden werden, was die Menschen auf freiwilliger Basis erbringen, worauf sie stolz sind, wodurch sie Anerkennung finden, damit ihnen die Arbeit Spaß macht. Daß dies möglich ist, wissen wir alle, wenn wir unsere Freunde, unsere Bekannten, unsere Nachbarn in ihrer Freizeit treffen, wenn jemand zum Beispiel jeden Samstag auf dem Fußballplatz rumrennt, eine Topleistung bringt, freiwillig literweise Schweiß vergießt, stolz darauf ist und zur Belohnung dann in der Kneipe drei oder vier Glas Pils trinkt. Da sehen wir nicht nur, was Menschen können, sondern wie Menschen eigentlich leben wollen. Und es ist nicht einzusehen, warum das nicht im Betrieb auch möglich sein soll. Nicht, daß wir da Fußball spielen, aber die Begeisterung, warum denn nicht?

Aber auch die Marktorientierung bekommt unter dieser Voraussetzung eine bestimmte Richtung: Niemand bei uns im Haus hat das Recht, von sich zu behaupten, daß er selbst gute Arbeit macht, und daß nur die anderen schuld sind, wenn es auf dem Markt nicht richtig funktioniert. Das ist nicht zulässig. Aber in der Umkehrung heißt das natürlich auch, daß zum Erfolg des Unternehmens jeder Mitarbeiter einen Beitrag geleistet hat, jeder! Der Erfolg eines Unternehmens ist immer ein kollektiver. Und es ist nicht zulässig, sich die Federn des Erfolges allein an den Hut zu stecken. Oder anders gesagt: Wenn bei uns im Haus jemand glauben sollte, er könnte eine betriebsinterne Karriere zu Lasten der Kollegen machen, wird er scheitern. Das verträgt unsere Kultur nicht. Menschenorientiert heißt für uns, daß einzig und allein die Motivation unserer Mitarbeiter, ihr Engagement, ihre Identifikation mit dem Unternehmen die Quellen des Erfolges sind. Alles andere, was wir haben, die Gebäude, die Maschinen, die Strukturen, das Kapital, die Technologie, das Know-how, was immer Sie nehmen mögen, sind nur Werkzeuge in den Händen von Menschen. Und die Menschen, die diese Werkzeuge einsetzen, die sie handhaben, entscheiden über die Qualität des Ergebnisses und nicht das Werkzeug.

Ich hatte einen Onkel, der war Schumacher: ein richtiger Schumacher, kein Schuhreparateur. Mein Onkel hat noch handgemachte Schuhe hergestellt, richtige Qualitätsprodukte fürs Leben, und was hatte er als Werkzeug? Seine Schuhmacherleiste, Messer, Ahle, Nadel, Faden und das war es wohl schon. Nicht seine Werkzeuge, sondern sein Können hat die Qualität seiner Arbeit bestimmt. Und das gilt für jeden: In jedem Menschen steckt ein unermeßliches Maß an kreativem Potential, an Leistungsbereitschaft, an Motivationsbereitschaft. Es ist eine verantwortungslose Verschwendung, wenn wir von den Menschen, von all ihren Potentialen, ihren Fähigkeiten nur ihre Fingerfertigkeit nutzen.

Die erste Aussage, Arbeit muß Spaß machen, führt zwangsläufig auch zu der ersten der drei Pflichten jeder Unternehmensführung, nämlich Bedingungen zu schaffen, unter denen es Menschen möglich ist, auf freiwilliger Basis Topleistung zu bringen. Das ist meine Pflicht als Unternehmer, die ich zunächst einmal zu erfüllen habe, und wenn ich dieser Pflicht entspreche, werde ich auch Topleistungen bekommen - aber nur dann. Und das bedeutet auch, daß ich nicht Spaß und Freude an der Arbeit von jemandem erwarten kann, der den ganzen Tag irgendeine monotone Tätigkeit zu verrichten hat. Da hätte ich auch keinen Spaß dran.

Natürlich gibt es in jedem Unternehmen eine Fülle von Tätigkeiten, die keiner gerne verrichtet. In der Regel werden diese Tätigkeiten dann auf wenige Menschen verteilt, die zudem auch noch entsprechend schlecht bezahlt werden. Wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, ist das nicht zulässig, das verträgt unsere Unternehmenskultur nicht. Die zweite Pflicht heißt Beseitigung aller Hindernisse, die der freien Entfaltung der individuellen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter zum Wohl des Unternehmens im Wege stehen. Woher stammen diese Hindernisse? Sie entstammen keinem Naturgesetz, sondern es sind von uns selbst künstlich errichtete Hindernisse. Sie entstammen einem Verständnis, nachdem ein Unternehmen wie eine Maschine funktioniert. Eine solche Maschine muß nur richtig konstruiert, richtig zusammengebaut werden, dann bedarf es nur noch der laufenden Wartung und dem gelegentlichen Austausch von Verschleißteilen. In diesem Verständnis war der Mensch schon immer störend. Er war eingesetzt als Verrichter von bestimmten, genau beschriebenen Handgriffen. Und wenn jeder seine Verrichtung richtig verrichtet, dann funktioniert die Maschine. Wenn er seine Verrichtung schlampig verrichtet, dann stockt die Maschine. In dieser Maschine ist Kreativität oder Eigenverantwortlichkeit störend, ist unerwünscht, und genau das sind die Hindernisse: Kaum einer glaubt heute noch, daß ein Unternehmen wie eine Maschine funktioniert, sondern wir wissen, daß ein Unternehmen eher wie ein natürlicher Organismus funktioniert. Diese Erkenntnis hat sich durchgesetzt, aber die alten Maschinenregeln hat man beibehalten. Die zweite Pflicht lautet also Beseitigung aller Hindernisse, die der freien Entfaltung der individuellen Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters im Wege stehen.

Ein weiteres ist noch sehr wichtig: Wir haben vor zweieinhalb Jahren ein neues Gebäude bezogen und haben schon bei der Architektur versucht, unseren Anspruch auf offene Kommunikation zu unterstreichen. Wir brauchen eine hohe Kommunikationsdichte, wo jeder mit jedem reden kann, um all die vielfältigen Fähigkeiten und Potentiale unserer Mitarbeiter auf unser gemeinsames Ziel zu konzentrieren. Und diese Kommunikation muß offen sein. Bei uns im Haus ist es erlaubt, daß Menschen miteinander diskutieren, auch über Privates, und wenn ich dann zufällig vorbeikomme, dann spritzt keiner auseinander. Reden ist bei uns im Haus nicht nur gestattet, sondern erwünscht. Und selbst wenn 90 Prozent der Zeit, die die Menschen miteinander sprechen, nur Tratsch sind, wenn in den anderen 10 Prozent über betriebliche Dinge gespro-

chen wird, über die sonst nie gesprochen würde, ist das richtig. Offene Kommunikation ist nicht selektiv. Menschen sprechen über das, was sie bewegt. Es ist Unsinn zu glauben, Sie könnten eine hohe Kommunikationsdichte bekommen, wenn Kommunikation nur rein fachlich sein darf.

Die hohe Kommunikationsdichte setzt Offenheit voraus. Offenheit entsteht nicht von alleine, sondern auf der Basis von Vertrauen. Ich kann zu niemanden offen sein, dem ich nicht vertraue. Und Vertrauen muß ich erwerben: Wenn ich mich zurücknehme, passiv verhalte, nach dem Motto „Mal sehen, ob der andere meines Vertrauens würdig ist“, passiert gar nichts. Ich muß statt dessen auf den anderen zugehen, ich muß Vertrauensbrücken aktiv entwickeln, und dazu ist nochmals eine Voraussetzung notwendig: Menschen können einander kein Vertrauen schenken, wenn sie voller Ängste sind, und wir alle sind voller Ängste. Der Vorgesetzte hat Angst, seiner Rolle nicht gerecht zu werden, den Erwartungen nicht zu entsprechen, und der Mitarbeiter hat Angst, seine Meinung zu äußern, weil er vielleicht fürchtet, sich zu blamieren, weil er sich nicht artikulieren kann, weil er fürchtet, daß ihm eine Äußerung irgendwann einmal negativ ausgelegt wird, was auch immer. Wir alle stecken voller Ängste. Und deswegen ist dies die dritte der drei Pflichten der Führung eines Unternehmens: Ängste abbauen, damit Vertrauen sich entwickeln kann, damit Offenheit entsteht und wir in einer hohen Kommunikationsdichte gemeinsam die Zukunft gestalten können. Ich bin natürlich nicht so naiv zu glauben, wir könnten wirklich angstfreie Räume schaffen, ein Paradies auf Erden, das geht natürlich nicht. Aber jeder Schritt in diese Richtung, ist ein Fortschritt.

Grundlage der Produktionsorganisation:
Selbststeuerung, Funktionsintegration, Eigenverantwortlichkeit

Weil diese Philosophie auch umgesetzt werden muß, weil es nichts nützt, sie nur zu verbalisieren, haben wir uns für die Neugestaltung unserer Organisation drei Prinzipien gegeben. Das erste Prinzip ist das der Selbststeuerung. Das Geschehen vor Ort wird von den Menschen gesteuert, die vor Ort handeln. Dieses Prinzip gibt es schon seit zehn oder fünfzehn Jahren, man kann es überall nachlesen, aber kaum irgendwo wirklich umgesetzt finden. Denn zugespitzt formuliert bedeutet das natürlich auch die Abschaffung aller Besserwisserfunktionen des Hintergrunds. Konkret bei uns im Haus hat das zum Beispiel dazu geführt, daß es keine Arbeitsvorbereitung mehr gibt.

Das zweite Prinzip: Wir haben es Funktionsintegration genannt. Das ist identisch mit dem, was später als Aufhebung des Taylorismus bezeichnet wurde, oder mit dem, was wir heute unter funktionaler Organisation verstehen. Es geht darum, Tätigkeiten zusammenzuführen, die eigentlich zusammengehören. Schluß damit, daß ein Vorgang eine Irrfahrt von Schreibtisch zu Schreibtisch macht, bevor er endlich bearbeitet wird. Was immer ein Mensch macht, macht er vollständig, indem er den gesamten Bearbeitungsprozess übernimmt. Ein Beispiel: Der Monteur fertigt bei uns eine Waage vom Anlieferzustand der Teile bis zum Auslieferzustand des Gerätes, und verpackt sie -

mit Versandetiketten versehen - vollständig alleine. Er beherrscht alle Arbeitsgänge, die dazu notwendig sind. Er trägt auch die Verantwortung für die Qualität dieses Produktes, und da wir die Zertifizierung für die Ersteinigung besitzen, ist er quasi auch sein eigener „Eichbeamter“. Er deckt den vollständigen Prozeß in seiner Person ab. Wenn so ein Prozeß aus quantitativen oder aus qualitativen Gründen nicht von einem Menschen abgedeckt werden kann, dann deckt ein Team den vollständigen Prozeß ab - und nicht einen Teilprozeß. Auch hierzu ein Beispiel: Wenn in den frühen Morgenstunden per on line oder Fax die Kundenaufträge kommen, werden durch das Team aus den Kundenaufträgen Montageaufträge. Euer werden aber auch die Versandpapiere produziert. Hier wird der Spediteur ausgewählt und bestellt. Hier wird die hot line zu den Vertriebsorganisationen des Konzerns in verschiedenen Fremdsprachen unterhalten, falls Rückfragen notwendig sind. Hier wird sich vergewissert, ob die Kommission zur Lieferung bereitsteht, ob der Spediteur pünktlich vorfährt. Hier werden die Zollpapiere produziert und zum Abschluß des Prozesses dem Kunden auch die Rechnung gestellt. Alle diese Vorgänge, die in einer herkömmlichen, funktionsstrukturierten Organisation horizontal viele Fachabteilungen durchlaufen, sind hier ein Prozeß innerhalb einer geschlossenen Organisationseinheit.

Ein zweites Beispiel: Ich sprach bereits von den fragmentierten Märkten mit differenzierten Kundenbedürfnissen. Wir mußten erkennen, daß die bisher übliche Entwicklungszeit von zwei bis drei Jahren nicht mehr ausreicht, um Marktchancen, die wir in den neu entstandenen Marktsegmenten entdeckt hatten, zu nutzen. Wenn ich zwei bis drei Jahre brauche, um solch eine Marktchance zu nutzen, dann ist sie weg. Wir haben deshalb versucht, die Entwicklungszeit für neue Produkte von zwei bis drei Jahren auf sechs bis neun Monate zu reduzieren. Und um diese sechs Monate zu realisieren, sind wir genau den gleichen Weg gegangen. Wir haben alle bisher üblichen Funktionen aufgelöst, alle Bereiche und Abteilungen, die vorher irgendwie mit der Schaffung neuer Produkte beschäftigt waren, also Marketing, Entwicklung, Abteilungen in der Produktion, die die Herstellung der neuen Produkte vorzubereiten hatten, usw. Statt dessen haben wir all die Menschen, die in diesen Bereichen tätig waren, zu einer Vielzahl kleiner Teams zusammengefaßt, so daß in jedem Team die volle Sachkompetenz vorhanden ist, um den ganzen Prozeß abzudecken. Und so lautet auch ihr Auftrag: Aufspüren von Marktchancen. Und diese Marktchancen gibt es bei uns im Hause nicht. Diese Marktchancen muß man draußen im Feld suchen, bis hin zu ihrer Realisierung. Und realisiert ist sie erst dann, wenn ein Produkt erfolgreich im Markt eingeführt ist. Das Team erledigt dabei alle Aufgaben eigenverantwortlich, wie ein kleines Unternehmen im Unternehmen. Sein Auftrag endet erst, wenn auch die Montage geschult ist, und die Servicetechniker und Verkäufer, wenn die gesamte Promotion erledigt ist, die ganze Markteinführung usw. Ein Team ist zwischen fünf und sieben Mitarbeiter stark und ist eine permanente Organisationseinheit in einem Teamraum, Schreibtisch an Schreibtisch, in hoher Kommunikationsdichte - Menschen, die früher nicht nur durch Bereichs-

grenzen, sondern auch durch Bereichskompetenzen getrennt waren. Dieses Prinzip der synchronen Produktentwicklung haben wir 1989 eingeführt. Seitdem können wir neue Produkte in sechs Monaten realisieren.

Das dritte Prinzip ist das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit. Dieses Prinzip ist viel schwieriger zu verwirklichen als die ersten beiden. Am Anfang wird das Angebot eigenverantwortlich handeln zu können, von den Menschen immer sehr positiv aufgenommen, nach dem Motto „Ich bin mein eigener Herr“, und erst später wird den einzelnen klar, daß dies auch etwas mit Pflicht und Verantwortung zu tun hat. Das hat damit zu tun, daß die Maschinenregeln, von denen ich vorher sprach, die Entwicklung einer Eigenverantwortlichkeit gar nicht zugelassen haben. Und wenn wir heute Eigenverantwortlichkeit haben möchten, dann müssen wir sie neu erlernen und natürlich ahl die Hindernisse beseitigen, die der Entwicklung der Eigenverantwortlichkeit im Wege stehen. Ich nenne nur mal ein Hindernis: Der Vorgesetzte, der seinem Mitarbeiter sagt, wie er etwas zu machen hat, verhindert damit die Entwicklung der Eigenverantwortlichkeit bei seinem Mitarbeiter. Denn im Fall des Falles kann der sich immer hinter dessen Rücken verstecken und sagen: „Ich habe es gemacht wie es mein Meister gesagt hat, mich trifft es nicht.“ Noch viel schlimmer: Das DIN-A4-Blatt auf dem per Weisung draufsteht, wie etwas gemacht werden muß, ist so groß, daß sich Heerscharen von Menschen dahinter verstecken können. Wer wirklich Eigenverantwortlichkeit haben möchte und sie nicht nur als Worthülse gebraucht, muß bereit sein, diese Papiere durch den Reißwolf zu schicken.

Die hohe Kommunikationsdichte, über die ich vorhin gesprochen habe, bietet noch einen weiteren Vorteil: All das, was Sie über eine hohe Kommunikationsdichte abdecken können, müssen Sie nicht regeln. Wir wollen ein dynamisches Unternehmen sein, wir brauchen Dynamik. Alle Regelungen und Weisungen sind statische Elemente, die uns behindern. Natürlich gibt es Regelungen, die wir nicht vermeiden können, dort wo Leben und Gesundheit betroffen sind, dort wo es gesetzliche Auflagen gibt, fiskalische Auflagen, vielleicht auch Auflagen von einer Konzernleitung - wie auch immer, diese Regelungen sind nicht vermeidbar. Aber bei allen anderen Regelungen müssen wir ernsthaft fragen, ob wir sie wirklich brauchen? Heute wird von der Industrie immer wieder eine Deregulierung der Wirtschaft gefordert. Der Deregulierungsbedarf im eigenen Unternehmen aber ist viel gravierender und den kann jeder selber angehen, da braucht er nicht auf die Regierung zu warten. Aber weil wir Angst haben, daß es schiefgehen könnte, glauben wir immer, wir müßten alles regeln.

Wenn ich sage, daß der Mensch bei uns im Mittelpunkt steht, haben sie vielleicht den Eindruck, ich sage das aus moralischen, aus ethischen Gründen. Das ist überhaupt nicht mein Motiv, obwohl mir das sehr viel wert ist: ich argumentiere rein betriebswirtschaftlich. Nur wenn ich den Mensch in den Mittelpunkt stelle, gewinne ich die notwendige Beweglichkeit, damit ich überhaupt auf den Märkten erfolgreich arbeiten kann. Bei der Umstrukturierung unseres

Unternehmens haben wir gelernt, daß wir außerdem noch einen weiteren Effekt erzielen, wenn wir den Menschen in den Mittelpunkt stellen: nämlich eine drastische Kostenreduzierung im Unternehmen selbst. In jedem Unternehmen gibt es eine ganze Menge von Fehlleistungen, von Blindleistungen, von unnötigen Stützleistungen. Dadurch, daß wir den Menschen in den Mittelpunkt stellen, daß wir die Voraussetzungen schaffen, daß er seine individuellen Fähigkeiten zum Wohle des Unternehmens entwickelt, vermeiden wir diese ganzen Kosten, die nur dadurch entstehen, daß wir glauben, kontrollieren zu müssen und nochmals genauer zu planen und zu regeln. Das Kosteneinsparungspotential, das Sie erreichen können, wenn Sie diese Mechanismen abschaffen und auf die Verantwortlichkeit Ihrer Mitarbeiter setzen, liegt in jedem Unternehmen, auch in den bestgefühlten Unternehmen, zwischen 20 und 40 Prozent. Und diesen Weg zu gehen, ist für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie viel entscheidender als die Frage, ob eine Lohnerhöhung vier oder sechs Prozent beträgt.

Absatzgesteuerte Produktion und Zeitautonomie

Was wir gemacht haben, haben wir der Not gehorchend gemacht. Auch bei uns gab es ursprünglich eine ganz konventionelle programmgesteuerte Produktion. Das erste Problem, mit dem wir uns konfrontiert gesehen haben, war die Fragmentierung der Märkte, durch die auch unsere Modellpalette immer breiter wurde, mit der Konsequenz, daß die Vorhersagegenauigkeit unseres Produktionsplanes immer schlechter wurde. Dies hat dazu geführt, daß alle Modelle, deren Absatz schwächer war, als wir erhofft hatten, sich im Fertigerätelager sammelten. Das Fertigerätelager lief voll, etwas später das Baugruppenlager und dann das Teilelager und entsprechend stiegen die Lagerkosten, die Zinsbelastung, das Wertberichtigungsvolumen usw. Gleichzeitig gab es auf der anderen Seite Modelle, die sich sehr viel besser verkaufen ließen, als wir eingeplant hatten, nur die konnten wir leider nicht liefern. Und das ganze potenzierte sich dann noch, wenn der Vertrieb neue Aufträge reinholte, die wir in der zugesagten Frist nicht liefern konnten, weil das der Plan nicht vorsah, so daß die Gefahr entstand, daß der Kunde wieder abspringt. Und je nach Wichtigkeit des Kunden war die Produktion nicht uneinsichtig und bereit, mit der Produktion von Geräten zu beginnen, für die noch kein Material bewirtschaftet worden war. Und um das überhaupt machen zu können, haben wir dann Teile, die für andere Geräte, die demnächst anstehen, schon bewirtschaftet waren, abgezogen, so daß dort Fehlteile entstanden sind und die Produktion am Ende jeden Morgen ihre Arbeit mit einer Fehlteilebesprechung beginnen mußte. Da kamen dann die manuellen Listen aus der Montage, die EDV schaffte das gar nicht mehr, und nach einer Stunde spritzten wir alle auseinander, per Telefon oder Pkw, und waren glücklich, wenn wir im Laufe des Tages einige Teile organisiert bekamen. In dieser Situation begannen wir *zu* begreifen, daß der Markt offensichtlich nicht bereit ist, sich unseren Produktionsbedürfnissen anzupassen, denn wir hatten eine bestens optimierte Produktion, aber nur nach unseren Produktionsbedürfnissen. Ich weiß, das

klings so selbstverständlich, aber schauen Sie sich heute ein behebiges Unternehmen an, da werden Sie eine Produktion finden, die nach Produktionsbedürfnissen optimiert ist, und eine Entwicklungsabteilung, die nach Entwicklungsbedürfnissen optimiert ist, und der Vertrieb ist nach Vertriebsbedürfnissen optimiert, aber eine Gesamtoptimierung finden Sie meistens nicht.

Wir haben uns in dieser Situation gefragt, ob es nicht viel besser wäre, wenn wir eine Produktion hätten, die ganz ohne Lagerbestände genau das produziert, was unsere Marktorganisation bereits verkauft hat - egal welches Modell, egal welche Stückzahl - und das garantiert innerhalb einer fest vereinbarten Lieferfrist. Was für tolle betriebswirtschaftliche Daten könnten wir dann erwirtschaften! Das hat uns damals so begeistert, daß wir uns ein Produktionsmodell ausgedacht haben, das wir absatzgesteuerte Produktion genannt haben. Sie wurde 1986 eingeführt. Seitdem können wir genau das ohne Lagerbestände produzieren, was unsere Marktorganisation bereits verkauft hat, egal welches Modell, und wir garantieren die Auslieferung innerhalb von fünf Arbeitstagen. Um das machen zu können, brauchen wir natürlich Flexibilität in alle Pachtungen. Ich möchte hier nur auf ein Beispiel eingehen: die Montagekapazität. Wir haben bei unseren Waagen Absatzschwankungen zwischen 50 und 200 Prozent von Modell zu Modell, von Woche zu Woche, und so produzieren wir auch. Ich kann aber nicht 200 Prozent Montagekapazität vorhalten, das ist unbezahlbar. Wir haben deswegen drei Instrumente entwickelt.

Das erste Instrument: Ich habe Ihnen bereits die Arbeit eines Monteurs geschildert, der für die gesamte Produktion einer Waage von der Anlieferung der Teile bis zum Auslieferungszustand des fertig verpackten Gerätes zuständig ist. Er beherrscht alle Arbeitsschritte, und zwar nicht nur von einem Gerät, sondern von allen Geräten, oder zumindest von einem sehr großen Teil. Und da die Absatzschwankungen von Modell zu Modell nicht synchron erfolgen, sondern zeitlich versetzt, erreichen wir damit eine erste Glättungswirkung. Für den Monteur bedeutet dies allerdings, daß er keinen festen Arbeitsplatz hat. Er kommt zwar jeden Morgen an seinen Stammpplatz, das ist seine Heimat und die braucht er auch, aber er kann an diesem Arbeitsplatz nur so lange tätig sein, wie Aufträge dafür vorliegen. Wenn die Arbeit für diesen Montageplatz erledigt ist, verläßt der Monteur eigenverantwortlich seinen Platz und begibt sich zu einem anderen Montageplatz, für den Aufträge vorliegen. Das wird ihm nicht angeordnet, das macht er eigenverantwortlich selbst.

Das zweite Instrument ist die generelle Bereitschaft eines größeren Teils der Belegschaft auf Zuruf in der Montage auszuhelfen. Das betrifft Mitarbeiter, die sonst Betriebsmittel erstellen, die in der Qualitätssicherung tätig sind oder als Entwickler arbeiten, und selbst Ingenieure haben schon in der Montage ausgeholfen, wenn es eng war.

Das dritte Instrument ist unsere Gleitzeitregelung. Dieser Gleitzeitregelung geht eine Präambel voraus, die besagt, daß dies ein Vertrag zwischen der Geschäftsleitung und der Belegschaft ist. Und wie jeder gute Vertrag muß er

für beide Seiten Vorteile bieten. Der Vorteil für den Mitarbeiter besteht darin, daß er seine individuelle Arbeitszeit seinen individuellen Lebensumständen anpassen kann, daß er ein hohes Maß an Zeitautonomie besitzt. Und der Vorteil für das Unternehmen besteht darin, daß das konkrete, aktuelle Kapazitätsangebot der Mitarbeiter dem konkreten, aktuellen Kapazitätsbedarf des Unternehmens eigenverantwortlich angepaßt wird. Und in diesem Sinn verlangt diese Regelung von unseren Mitarbeitern lediglich, daß sie in der Betriebsöffnungszeit von morgens 6.30 Uhr bis abends 19.00 Uhr mindestens vier Stunden im Hause sind, wobei die Zahl vier eine willkürliche Setzung ist, sie könnte auch drei, zwei oder eins heißen. Diese Festlegung soll eigentlich nur helfen zu unterscheiden, ob es ein Arbeitstag ist oder nicht. Diese vier Stunden kann jeder im Laufe des Tages legen wie er möchte. Und er darf diese vier Stunden durch beliebig viele, beliebig lange Pausen unterbrechen. Und ganz besonders wichtig: Er darf diese Pausen außer Haus verbringen, er darf gehen und kommen. Er darf dies jeden Tag anders handhaben. Und er ist nicht verpflichtet, irgend jemandem zu sagen, wie er das heute oder morgen oder übermorgen zu halten gedenkt. Für jeden wird über das elektronische Zeiterfassungssystem ein Zeitkonto geführt, das ihm auch permanent auf Knopfdruck oder einmal im Monat als Kontoauszug seinen Kontostand ausweist. Die Grenzwerte des Kontostands sind plus minus 72 Stunden, also plus minus zwei Wochen. Auch dieser Grenzwert ist ein willkürlicher, es könnten auch drei oder vier sein. Wir haben versucht, ihn so hoch anzusetzen, daß er eigentlich gar nicht überschritten wird. Wichtig ist aber, daß jeder Mitarbeiter gehalten ist, einmal im Jahr einen Null-Durchgang zu machen oder einen Fast-Null-Durchgang, damit die Jahresarbeitszeit dann wieder stimmig ist. Das ist die ganze Regelung.

Als wir 1986 die absatzgesteuerte Produktion eingeführt haben, hatten wir noch eine feste Blockzeit und eine wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden. Während der Blockzeit konnte kerner nach Hause gehen, auch wenn er nichts zu tun hatte. Damals kamen die Monteure zu mir und fragten mich, was sie tun sollen, wenn ihre Arbeit fertig ist, und ich habe ihnen geantwortet: „Wenn alle Jobs erledigt sind, ist mir das eigentlich gleichgültig, Sie sind eigenverantwortlich, macht was Ihr wollt. Meinetwegen könnt Ihr Zeitung lesen, spazieren gehen, Kaffee trinken, Skat spielen. Nur eins dürft Ihr nicht, irgendetwas auf Vorrat produzieren, das ist nicht gestattet.“ Natürlich hat die Antwort Verwunderung ausgelöst. Ich weiß nicht, ob es zu einer Skatrunde kam, aber zu sehr viel Offenheit. Und die gleichen Leute haben mich natürlich auch gefragt, wie sie die 200 Prozent schaffen sollen, und ich habe ihnen geantwortet: „Das ist mir eigentlich auch gleichgültig, Ihr seid eigenverantwortlich, macht das wie Ihr das wollt. Sprecht Euch untereinander ab, arbeitet schneller, arbeitet länger. Nur mehr als zehn Stunden am Tag dürfen wir ja nicht“, und, das ist der zweite Teil der Gleitzeitregelung,: „Jeder Liefertermin ist heilig. Es ist nicht gestattet, einen Liefertermin nicht einzuhalten.“ Und Liefertermin sind die Termine, die mir der Kunde nennt, nicht irgendwelche Termine, die ich selbst berechne. Ich habe ihnen deshalb gesagt: „Wer auch immer von Euch glaubt,

einen Liefertermin nicht einhalten zu können, muß zu mir kommen, bei mir einen Antrag stellen. Und ich sage Euch gleich, ich werde jeden Antrag ablehnen. Ich akzeptiere keine Gründe, und wenn sie noch so triftig erscheinen, weswegen ein Liefertermin nicht eingehalten wird." Und seit dem 1. Januar 1986 haben wir auch nicht einen Liefertermin nicht eingehalten.

Der Monteur hat für seine Tätigkeit keine Zeitvorgabe. Wir führen auch keine Ist-Zeit-Erfassung durch. Mich interessiert überhaupt nicht, wie lange er heute gebraucht hat im Gegensatz zu gestern oder zu einem Planwert. Mich interessiert nur, daß alle Produkte, die ich verkaufen kann, für die ich Aufträge vorliegen habe, in bester Qualität zum Liefertermin fertig sind — mit der Konsequenz natürlich, daß, wenn wir viel zu tun haben, hart, intensiv, schnell und lange gearbeitet wird. Und dann, wenn wir wenig zu tun haben, arbeiten wir eben locker, langsamer und nicht so lang. Und das ist etwas, was den Menschen sofort einsichtig ist. Wenn sie so arbeiten dürfen, dann bekomme ich, wenn es darauf angekommen, nicht nur 100,120 oder 130 Prozent Leistung, da bekomme ich die 200 Prozent. Aber die bekomme ich nur dann, wenn alle Betenigten wissen, daß sie die Arbeit, wenn es nicht darauf ankommt, so locker nehmen können, wie sie das möchten. Nur in diesem Spannungsfeld ist wirklich Dynamik möglich. Und das bedeutet ganz konkret, wenn ein Mitarbeiter um 15.00 Uhr alle Jobs fertig hat und es für ihn nichts mehr zu tun gibt, aber sein Kollege, mit dem er eine Fahrgemeinschaft bildet, hat noch bis 16.00 Uhr Arbeit, dann verlange ich von ihm nicht, daß er um 15.00 Uhr an die Stempeluhr geht und stempelt. Das bringt mir nämlich gar nichts. Die Montage kostet mich immer gleich viel, ob die Leute arbeiten oder nicht. Und mein Ziel, ein Maximum an Leistung zu bekommen, habe ich ja schon erreicht, wenn ich all das, was ich verkaufen kann, in bester Qualität zum Termin fertig habe.

Ich habe schon darauf hingewiesen, daß ein Unternehmen, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt, die Dynamik gewinnt, die es braucht, und daß die Menschenorientierung zu drastischen Kosteneinsparungspotentialen führt. Hinzu kommen noch weitere andere Effekte, die ich zumindest kurz ansprechen möchte.

Erstens: Gerade weil wir die Möglichkeiten schaffen, daß Menschen ihre individuellen Fähigkeiten zur Entfaltung bringen können, stärken wir das Innovationspotential des Unternehmens. Und weil wir darüber hinaus auch Aufwendungen für das Verwalten zugunsten der Neuschaffung von Produkten reduzieren, stärken wir nochmals das Innovationspotential. Um das als Zahl verständlich zu machen: Wir haben 200 Mitarbeiter. Von diesen 200 Mitarbeitern sind heute 80 in den Bereichen Schaffung neuer Produkte tätig. Und diese Zahl wird bis Ende des nächsten Jahres sicher auf die Hälfte der Belegschaft steigen. Und zweitens: Da die Wertvorstellungen unserer Mitarbeiter mit den Wertvorstellungen des Unternehmens in wesentlichen Fragen identisch geworden sind, bekommen wir eine hohe Identifizierung der Menschen mit dem Unternehmen, aber auch mit dem Sinn ihrer eigenen Tätigkeit, mit ihrer eigenen Arbeit. Und das ist die wahre Quelle der Motivation.