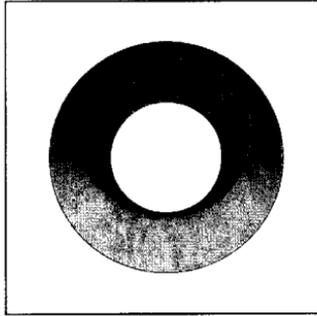


# **MODERNES MANAGEMENT IN UNTERNEHMEN DER ALTEN UND NEUEN BUNDESLÄNDER**

---



GESPRÄCHSKREIS  
**ARBEIT UND SOZIALES**  
NR. 4

**FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG**

Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Abt. Arbeits- und Sozialforschung

---

**Gesprächskreis Arbeit und Soziales**  
Nr. 4

# **Modernes Management in Unternehmen der alten und neuen Bundesländer**

– Qualifikationen und  
Weiterbildung  
von Führungskräften –

Eine Tagung  
der Friedrich-Ebert-Stiftung  
am 15. und 16. Oktober 1991 in Potsdam

ISBN 3-926132-80-9

Herausgegeben vom  
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Abt. Arbeits- und Sozialforschung  
Godesberger Allee 149, 5300 Bonn 2  
Druck: satz + druck GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany  
März 1992

## Inhalt

Vorbemerkung	5
1. Markt- und Kundenorientierung im Unternehmen – Defizite und Qualifizierungschancen	7
1.1 Die Bedeutung der Markt- und Kundenorientierung für ein modernes Management	9
1.2 Qualifizierung von Führungskräften	17
2. Podiumsdiskussion und Erfahrungsaustausch zu dem Thema: Besetzung von Führungspositionen im oberen und mittleren Management, Qualifikationen und Weiterbildung von Führungskräften im Bereich Marketing	20
2.1 Erfahrungsberichte aus ostdeutschen Unternehmen	20
2.2 Die Rolle der Treuhandanstalt	26
2.3 Stärken und Defizite ostdeutscher Führungskräfte	29
3. Podiumsdiskussion zu dem Thema: Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz von Führungskräften im Bereich der Produktion	32
3.1 Die zunehmende Bedeutung von Sozialkompetenz	32
3.2 Personalentwicklung und Weiterbildung	37
Referenten und Podiumsteilnehmer	41

## Vorbemerkung

Der Bedarf an flankierenden Maßnahmen für den Aufbau der Unternehmen in den neuen Bundesländern ist nach wie vor groß. Der Erfolg der dortigen Unternehmen hängt zum einen von Rahmenbedingungen ab, u.a. von Eigentumsverhältnissen an Grund und Boden, Investitionshilfen oder außenwirtschaftlichen Aspekten wie z.B. die Entwicklung Osteuropas. Es sind aber nicht nur die Rahmenbedingungen, die auf die Entwicklung der ostdeutschen Betriebe Einfluß nehmen. Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, hängt ganz entscheidend von denen ab, die in den einzelnen Firmen tätig sind. Dazu tragen ohne Zweifel alle Beschäftigten bei.

Wie in den alten, so werden auch in den neuen Bundesländern wesentliche Entscheidungen bei der Umgestaltung der Unternehmen auf den verschiedenen Managementebenen getroffen. Wenn ihre Einschätzungen und darauf bezogenen Entscheidungen nicht den Marktanforderungen entsprechen, dann werden ihre Unternehmen aus dem Wettbewerb ausscheiden, und Arbeitsplätze vieler Beschäftigten stehen zur Disposition. Angesichts der ohnehin schon hohen Arbeitslosenzahl wäre dies eine sehr bedenkliche Situation.

Daß aus dem zuvor genannten Gründen Qualifizierungsmaßnahmen für das obere, mittlere und untere Management besonders wichtig sind, wird von den meisten nicht besprochen, und entsprechend dieser Beurteilung werden auch zahlreiche Seminare angeboten. Die Frage ist nur, ob bloße Wissensvermittlung z.B. über Kostenrechnung oder Finanzierungsaspekte allein ausreicht, Unternehmen erfolgreich zu führen. Auch die Maßgabe, Unternehmen müssen Gewinn erzielen, scheint nicht hinreichend zu sein.

Auf der Veranstaltung der Friedrich-Ebert-Stiftung in Potsdam mit Führungskräften aus West- und Ostdeutschland, Unternehmensberatern, Vertretern der Treuhandanstalt, Bildungseinrichtungen und Wissenschaft wurde die Frage aufgegriffen, ob der Umgestaltung von Betrieben in den neuen Bundesländern eine leitende Idee zugrunde gelegt werden könnte, die zum Erfolg marktwirtschaftlichen Handelns wesentlich beiträgt.

Die Veranstaltung wurde durch ein Referat zur Markt- und Kundenorientierung im modernen Management eingeleitet. Die hier vorgestellten Grundgedanken strukturierten die beiden sich daran anschließenden Podiumsgespräche, an denen sich die Teilnehmer der Veranstaltung beteiligten. Der einleitende Vortrag und die Diskussionsbeiträge sind in dieser Broschüre dargestellt. Verfaßt wurde der Text von Dr. Dieter Ganter, Universität Mannheim. Sein Bemühen bestand nicht nur darin, die einzelnen sachlichen Aspekte adäquat wiederzugeben, sondern auch den Diskussionsverlauf.

Mein Dank gilt nicht nur den Referenten, sondern allen Teilnehmern der Veranstaltung. Die Vorbereitung der Tagung, das Tagungssekretariat sowie die Erstellung der Broschüre lag in der Verantwortung von Claudia Unkelbach. Sie ist Mitarbeiterin der Abteilung Arbeits- und Sozialforschung und hat durch ihr Engagement ganz wesentlich zum Gelingen der Tagung beigetragen.

Bonn, Februar 1992

Peter König

## 1. Markt- und Kundenorientierung im Unternehmen – Defizite und Qualifizierungschancen

Die Unternehmen in den neuen Bundesländern sind mit einer Vielzahl von Anforderungen konfrontiert, wie z.B. Kombinatentflechtung, Sanierung und Privatisierung, Veränderung der Arbeitsorganisation und Technologie, Produktentwicklung sowie Aufbau von Kundenbeziehungen. Auf all diese Themen muß im unternehmerischen Alltag eingegangen werden, keines kann für einen längeren Zeitraum vernachlässigt werden, und die meisten stehen in einem engen, sich wechselseitig bedingenden Zusammenhang. Weil dies so ist, stellt sich die Frage, ob es für alle Bereiche des Betriebes eine leitende Gestaltungsidee gibt, durch die sich die Unternehmen am Markt erfolgreich behaupten können.

Die erste These auf diese Frage lautet: Markt- und Kundenorientierung (im folgenden auch Marketing genannt) muß im Zentrum des modernen Managements stehen. Diese Einschätzung beruht auf folgenden Erfahrungen:

- Unzureichendes Marketing führt zur Gefährdung von Chancen im Wettbewerb und zur Gefährdung der Existenz eines Unternehmens;
- Unzureichendes Marketing, d.h. unzureichende Qualifizierung im Marketing, läßt die Sanierung von Unternehmen noch schwieriger und weniger aussichtsreich erscheinen;
- Der Bedarf an Personal und Führung im Marketing und Vertrieb wird Untersuchungsergebnissen zufolge weiter steigen. Daraus resultiert eine Stärkung des Unternehmens und größere Arbeitsplatzchancen durch eine Qualifizierung im Marketing und Vertrieb.

Diese Aussagen haben nicht nur für ost-, sondern ebenso für westdeutsche Unternehmen Gültigkeit. Welche typischen Denk- und Verhaltensweisen hinsichtlich der Führung von Betrieben in den neuen Bundesländern häufig anzutreffen sind, soll durch folgende Beispiele verdeutlicht werden, die zeigen, daß z.Zt. noch ein zu enges Verständnis von Marketing vorliegt:

**Beispiel A:** In einem Betrieb sind zahlreiche Ideen vorhanden, mit welchen technischen Innovationen der Betrieb weitergeführt werden könnte. Eine per-

manente Suche nach Finanzen ist nötig, um diese technischen Ideen zur Produktion verwirklichen zu können. Allerdings ist sich die Betriebsführung nicht im klaren, an wen man diese neuen Produkte vermarkten könnte.

**Beispiel B:** In einem Betrieb entsteht die Idee zur Verselbständigung, d.h. die Entflechtung aus einem Kombinat. Es gibt also ein strategisches Ziel, aber kein Know-how, wie man dieses Ziel erreichen könnte. Daraus entstehen typische Umsetzungsprobleme, weil das Umsetzungs-Know-how fehlt. In einem solchen Fall scheint eine Beratung angemessen.

**Beispiel C:** Viele kleinere und mittlere Unternehmen in Westdeutschland, aber auch in Ostdeutschland mit Tüftlern und Bastlern an ihrer Spitze, d.h. Unternehmerpersönlichkeiten mit guten Ideen, sind der Meinung: Ein gutes Produkt verkaufe sich von selbst. Dem steht allerdings die Erfahrung entgegen, daß sich auch gute Produkte nicht von selbst verkaufen.

Alle Beispiele belegen, daß fehlende Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen im Bereich Marketing und Vertrieb zu verzeichnen sind.

Die zweite These lautet: Markt- und Kundenorientierung sowie deren Umsetzung in den betrieblichen Alltag sind lehr- und lernbar:

Qualifizierungsangebote an Führungskräfte, d.h. die Vermittlung von Handwerkszeug, sind in einzelnen Seminaren von ein bis zwei Tagen Dauer durchaus durchzuführen. Ein solches Handwerkszeug bedeutet aber zunächst ein Kurieren an Symptomen und rettet die Existenz von Betrieben langfristig nicht. Daraus folgen zwei wichtige Einschätzungen:

- Qualifizierung bedarf der Verbindung mit dem Thema lebenslanges Lernen eines jeden einzelnen, aber auch der Betriebe als ganze. Zumindest ist eine Offenheit der Betriebe für eine permanente Qualifizierung, d.h. vorbeugende Qualifizierung, Voraussetzung;
- Für ein solches lebenslanges Lernen gibt es "strategische Fenster". Das bedeutet, daß, wenn in bestimmten Situationen Qualifizierung nicht erfolgt, also das strategische Fenster nicht geöffnet wird, riskiert der Betrieb seine

Existenz. Es gehört zu den Managementaufgaben, solche strategischen Fenster zu erkennen.

Zunächst wurde nur behauptet, Markt- und Kundenorientierung sind in das Zentrum modernen Managements zu stellen, und die erforderlichen Qualifikationen sind lernbar. Im folgenden soll der Frage nachgegangen werden, was unter erfolgreichem Marketing verstanden werden könnte.

### 1.1 Die Bedeutung der Markt- und Kundenorientierung für ein modernes Management

Der Begriff "Marketing" ist sehr schillernd, d.h. er wird unterschiedlich verstanden und ist mit vielen Mißverständnissen belegt. Die Vorstellungen von Marketing sind häufig zu eng und irreführend, und deshalb helfen sie für ein modernes Management auch nicht weiter. Zu eng wäre ein solches Verständnis, wenn es sich ausschließlich auf einzelne, aber auch auf mehrere der folgenden Beispiele beziehen würde:

- der bloße Einsatz von Werbung oder Marktforschung oder auch von beidem;
- eine Aufgabe, die nur im Konsum-, aber nicht im Investitionsgüterbereich erforderlich ist;
- eine Angelegenheit für Stabsstellen, von denen andere Untermenseinheiten (z.B. Fertigung) unberührt bleiben können;
- Konsumenten kurzfristig hinter's Licht führen;
- nur verkaufen.

Beschränken sich die Vorstellungen von Marketing lediglich auf diese Aspekte, dann ist das Überleben von Unternehmen langfristig meistens nicht gesichert. Letzteres ist eher gegeben, wenn folgende Überlegungen in die Betrachtung einbezogen werden: **Marketing bedeutet in erster Linie Denken in Wettbewerbsvorteilen.** Wettbewerbsvorteile sind nur dann realisierbar, wenn das Unternehmen die Fähigkeit besitzt, ein Kundenproblem zu lösen, und zwar besser als der Mitwettbewerber. Wichtig ist, daß nicht nur ein objektiver Wettbewerbs-

vorteil besteht, sondern auch aus Sicht der Kunden vorhanden ist (subjektiver Wettbewerbsvorteil).

Eine typische Entwicklung für Unternehmen sieht – dargestellt in Abbildung 1 – folgendermaßen aus:

Abbildung 1:

**Beurteilung des Verkaufsangebots aus der Sicht des Kunden und Anbieters**

<p><b>3</b> Kein objektiver Vorteil; subjektiver Vorteil aus Sicht des Kunden</p>	<p><b>2</b> Subjektiver und objektiver Vorteil aus Sicht des Kunden</p>
<p>Kein objektiver Vorteil; kein subjektiver Vorteil aus Sicht des Kunden</p> <p><b>4</b></p>	<p>Subjektiver und objektiver Vorteil aus Sicht des Anbieters</p> <p><b>1</b></p>

Innerhalb eines Unternehmens existiert eine Idee im Kopf oder befindet sich bereits in der Realisierung, von der unterstellt werden kann, sie könne am Markt bestehen (in der Abbildung das untere rechte Feld 1). In der ersten Phase weiß der Kunde noch nichts von diesem Produkt. Es gehört also zu den Aufgaben des

Unternehmens, den Kunden über das Angebot zu informieren. Das bedeutet, dem Kunden klarzumachen, welche Vorteile er aus diesem Produkt ziehen kann, z.B. Kostenvorteile oder andere Nutzen. Die Sicht des Kunden muß auf die Vorteile dieses Produktes gelenkt werden. (Akzeptiert der Kunde dieses Produkt, stellt diese Situation den Idealfall dar (in der Abbildung rückt das Produkt damit in die obere rechte Hälfte, Feld 2). In dieser Situation besteht ein objektiver und subjektiver Wettbewerbsvorteil, d.h. der Kunde erkennt die Vorteile des Produktes an: Es ist aus seiner Sicht im Vergleich zu denen von Mitwettbewerbern günstiger.

In einer dynamischen Wettbewerbssituation setzt dann allerdings ein Lernprozeß ein, insbesondere bei dem Konkurrenten. Typischerweise setzt dieser Prozeß zuerst bei dem Konkurrenten ein, weil er im Wettbewerb unterlegen war oder selbst eine Chance in der erzeugten Situation sieht, sich auf dem Markt besser darzustellen. Der Konkurrent wird deshalb versuchen, eine vorteilhaftere Lösung auf den Markt zu bringen. Auf der Abbildung betrachtet heißt dies: Das Produkt rutscht in die linke obere Hälfte, Feld 3. Der Kunde sieht in dieser Situation zwar noch Vorteile beim Produkt des ursprünglichen Anbieters, sie sind aber objektiv nicht mehr gegeben. Der Kunde ist bis jetzt aus bestimmten Gründen dem Anbieter treu geblieben, dies wird aber nicht unbegrenzt so weitergehen. Rutscht das Produkt in die linke untere Hälfte der Abbildung (Feld 4), bedeutet dies, daß die Erfolgchancen, die mit diesem Produkt erreicht wurden, verschwunden sind. Dies stellt den kritischen Fall dar, ausgelöst durch den Lernprozeß beim Kunden und das Auftreten eines Konkurrenten. Dieser beschriebene Weg ist typisch, obgleich er nicht den einzig möglichen darstellt.

Daraus wird deutlich, daß es nicht nur auf die Frage ankommt, ob objektive Wettbewerbsvorteile bestehen, sondern ob der Kunde diese auch erkennt und wahrnimmt. Das bedeutet, das Unternehmen muß in dem oberen Bereich der Abbildung (Feld 2 bis 3) bleiben, die unteren Bereiche nützen ihm nichts.

Für das Unternehmen ist ein zentrales Moment der Konkurrenzvorteil aus der subjektiven Sicht des Kunden. Daraus folgt eine Vorstellung von Marketing, die folgendes beinhaltet:

**Konkurrenzvorteile suchen, Konkurrenzvorteile ausbauen und weiterentwickeln. Marketing ist somit das Management von Konkurrenzvorteilen.**

Ein zentrales Instrument dazu stellt die Kundenorientierung dar. D.h., das Unternehmen muß sich in die Sicht des Kunden versetzen und sich fragen, ob Wettbewerbsvorteile aus dieser Sicht bestehen.

Diese Kundenorientierung hat zwei Perspektiven:

- Kundenorientierung bedeutet ein Merkmal der Führung des Unternehmens. Eine mangelnde Kundenorientierung weist sehr stark auf eine unzureichende Führung des Unternehmens hin;
- Kundenorientierung ist auch eine Eigenschaft der Mitarbeiter und des gesamten Organisationssystems eines Unternehmens mit externen und internen Spielregeln. Externe Spielregeln im Umgang mit dem Kunden, interne Spielregeln im Umgang untereinander, d.h. zwischen den einzelnen Abteilungen des Unternehmens, z.B. des Vertriebs mit der Konstruktionsabteilung oder der Produktion.

Kundenorientierung bedeutet materiell also eine Haltung von Führungskräften und Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens gegenüber dem, was man am Markt tun will und was dort als Ergebnis erzeugt wird.

Hierzu ein Beispiel: In einem Unternehmen werden technische Geräte zum Transport von Waren verkauft. Ein Kundenunternehmen benutzt Gabelstapler zum Transport von Material vom Lager zur Maschine, um dort z.B. Kunststoff oder Metall zu verarbeiten. Beim Ausfall des Gabelstaplers hat die Maschine, die zum Umsatz beiträgt, noch für gewisse Zeit Material zur Produktion. Wenn ein mittelständisches Unternehmen z.B. gut ausgelastet ist, bedeutet jeder Tag Ausfall von Produktion auch Ausfall von Umsatz, Verärgerung von Kunden und Verringerung von Gewinnen. Für das Unternehmen bedeutet dies, daß die Produktionsmöglichkeit von Maschinen sichergestellt sein muß. Erforderlich sind dazu Gabelstapler, die möglichst wenig ausfallen. Die alte Vorstellung von Marketing und Vertrieb sicherte im Falle des Ausfalls von Gabelstaplern dem Kunden die schnelle Stellung eines Monteurs zu, der das Gerät repariert.

Der harte Wettbewerb, in West- wie in Ostdeutschland, führt zu interessanten Erscheinungen: Die Produzenten von Gabelstaplern stellen nicht mehr ausschließlich technische Förderkapazität zur Verfügung, sondern verkaufen zu-

sätzlich Sicherheit. Der Kunde braucht nämlich kein technisches Gerät, sondern er braucht die Sicherheit, produzieren zu können, Sicherheit, Material an die Maschine zu transportieren. Der Gabelstapler ist dafür ein technisches Hilfsmittel, das aber allein nicht ausreicht. Als Folge aus einer solchen Sicht, also einer Kundenorientierung, wurden Service-Verträge angeboten, die eine weit größere Reichweite aufweisen, als bisher möglich und üblich war und den Austausch der Geräte vorsahen. Solche Full-Service-Verträge sichern den Kunden bei einem Ausfall von Gabelstaplern, unabhängig vom Reparaturbedarf, die sofortige Heranschaffung eines Ersatzgerätes vor. Das Risiko des Ausfalls trägt der Anbieter, der in einem Pauschalvertrag einen Preis für alle Auslöser für einen Geräteausfall und mögliche Reparaturen festgelegt hat. Die Anbieter von Gabelstaplern sind damit keine einfachen Hersteller und Lieferanten von Investitionsgütern mehr, sondern sie werden zu einer Art Versicherungsunternehmen, weil sie den Kunden gegen Geräteausfall absichern und ihm damit weitgehend die Aufrechterhaltung der Produktion ermöglichen. Aus einem Investitionsgüterangebot mit technischen Vorteilen wird daraus ein Vorteil für den Kunden in einem ganz anderen Bereich, nämlich im Gewinn von Sicherheit. Daraus wird natürlich die Bezahlung einer "Versicherungsprämie" durch den Kunden notwendig. Aber diese Sicherheit ist für ihn nötig, und zwar für seine eigene Produktion und den Erfolg am Markt. Dieses Beispiel stellt den Versuch dar, sich in den Kunden hineinzusetzen, durch die Frage, was ein Unternehmen bieten muß, damit der Kunde den Vorteil der Sicherheit hat. Entscheidend ist also die vollständige Erfüllung der Erwartung des Kunden.

Kundenorientierung hat aber auch noch einen zweiten Aspekt: Es geht nicht nur darum, daß sich ein einzelner in die Sichtweise des Kunden hineinversetzt, sondern daß gesamte Unternehmen durch die Orientierung am Kunden geprägt ist. Das gesamte Führungssystem einer Firma muß auf die Wahrnehmung der Erwartungen des Kunden, auf deren Umsetzung und Erfüllung gerichtet sein. Eine derart strategische Ausrichtung - so muß hier hervorgehoben werden - ist auch in vielen westdeutschen Unternehmen nicht zu finden.

Defizite, die ein Unternehmen schwächen, liegen oft schon in der Kundenanalyse. Die Umsetzung von Kundenerwartungen in die eigene angebotene Leistung muß alle Unternehmensbereiche integrieren. Das bedeutet, nicht nur der Vertrieb und die Unternehmensspitze muß sich am Kunden orientieren, sondern auch Abteilungen, wie z.B. Konstruktion, sollten sich in die Sichtweise der

Kunden hineinversetzen können. Typischerweise haben u.a. Konstrukteure nur in wenigen Fällen Kontakt zum Kunden. Daraus folgt, daß deren Erwartungen bei jenen nur gefiltert durch den Betrieb eintreffen. Aufgabe eines kundenorientierten Führungssystems ist es, die Schnittstelle zwischen Konstruktion und Vertrieb, der Produktion und dem eigenen Einkauf herzustellen. Daraus entwickeln sich zwei Aspekte des Marketings: Ein externer und ein interner.

Bezüglich des externen Aspektes im Bereich Marketing konnten in ost- wie westdeutschen Unternehmen im einzelnen folgende konkrete Defizite beobachtet werden:

- Das Denken aus der Perspektive des Kunden ist unterentwickelt, nicht nur bei Technikern in der Entwicklung und Konstruktion oder in der Produktion, sondern auch bei Kaufleuten, d.h. die Bereitschaft – oder sogar die Fähigkeit –, die ausschließliche Perspektive des Anbieters zu verlassen und sich in die Situation des Kunden zu versetzen, ist nicht genügend vorhanden. Häufig ist deshalb eine Situation anzutreffen, in der der Gang zum Kunden als Strafe empfunden wird;
- Zu häufig wird in Produkten gedacht anstatt in Kundenanforderungen. Das Beispiel Gabelstapler zeigt, daß ein Denken im Produkt allein niemals die Idee des Angebots eines Full-Service-Vertrages mit der tatsächlichen Lösung des Kundenproblems hervorgebracht hätte;
- Ein weiteres Defizit liegt in der fehlenden systematischen Beobachtung der Markt-, Technologie- und Konkurrenzentwicklung. In diesem Bereich scheint in den Unternehmen der neuen Bundesländer eines der größten Probleme zu liegen. Ihnen stellt sich die Aufgabe, Informationen über Märkte, Kunden und Wettbewerber zu erhalten. Sie ist aber nur dann lösbar, wenn über die eigenen Suchaktivitäten hinaus die Hilfe von externen Unternehmen oder z.B. Datenbanken in Anspruch genommen wird. Als vorrangige Aufgabe der Unternehmenstätigkeit stellt sich damit die Inanspruchnahme von entsprechenden Hilfsmitteln, die bislang zu wenig systematisch genutzt wurden. Aus einer unzureichenden Kundenanalyse ergibt sich, daß jeder einzelne Kunde aufgesucht werden muß, um dessen Erwartungen zu prüfen. Daraus resultieren unerwarteterweise häufig typische Fehler: Der Verkäufer oder Vertriebsbeauftragte findet als seinen Ansprechpartner einen Einkäufer vor. Eine Reihe von Untersuchungen ergab jedoch, daß in industriellen Unternehmen Einkäufer aber nur in einer geringen Anzahl von Fällen (nicht

einmal in einem Sechstel aller Fälle) die maßgeblichen Personen darstellen. In der größten Anzahl sind die maßgeblichen Personen an anderer Stelle zu verorten, nämlich in der Produktion, in der Entwicklung, im Labor, in der Geschäftsleitung oder auch bei Anwendern oder Maschinenbedienern. Diese haben sogar in vielen Fällen einen großen Einfluß auf die Kaufentscheidung. Solche Ergebnisse erschließen sich aber nicht ohne systematische Kundenanalyse;

- Das Denken in Einzelaufträgen statt in Geschäftsbeziehungen behindert eine Kundenorientierung. Die Erfahrung aus den letzten Jahren belegt, daß immer weniger Laufkundschaft und einzelne Aufträge entscheidend für den Unternehmenserfolg sind, sondern vielmehr Stammkundschaft und somit feste Geschäftsbeziehungen. Unternehmen in Westeuropa, den USA und Kanada sowie Japan, verkleinern immer mehr die Zahl ihrer Lieferanten, um so bei einer Konzentration auf wenige Lieferanten mit langfristigen, auf Vertrauen basierenden Geschäftsbeziehungen Sicherheit zu erhalten. Darin liegen Chancen zum Einstieg in das Geschäft, der zwar schwieriger wird, aber dem, der diesen Einstieg geschafft hat, auch langfristige Erfolgchancen bietet;
- Kundenorientierung wird darüber hinaus behindert durch ein zu gering ausgeprägtes strategisches Denken. Diese Haltung ist zwar verständlich, wenn das Tagesgeschäft durch die Gefahr des Scheiterns dominiert wird, was andere langfristige Überlegungen nach der Zielperspektive sehr schwierig oder nicht möglich erscheinen läßt. Ein Führungssystem ohne Zeit für strategisches Denken kann sich zwar eine Zeitlang halten, aber langfristige Perspektiven, die das Hauptproblem für ostdeutsche Unternehmen in den nächsten Jahren darstellen, lassen sich nicht mit dem Schielen auf das Tagesgeschäft lösen;
- Schließlich behindert eine enge Sicht des Marketing-Instrumentariums eine Ausrichtung am Kunden. Wenn aber die Entwicklung eines weitergehenden Instrumentariums nicht möglich ist, wird es schwierig, über den Vertrieb hinaus Konkurrenzvorteile zu erwirtschaften und zu entwickeln. Ein Beispiel dazu stellt die unzureichende Kenntnis der Fachsprache dar. Anbieter, deren Verkäufer die Fachsprache der Kunden in der jeweiligen Branche nicht kennen, werden große Schwierigkeiten haben, vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen aufzubauen. In einem solchen Fall wird der Konkurrent, der über solche Fähigkeiten verfügt, das jeweilige Geschäft auch tätigen. Ein weiteres Beispiel dafür ist die unzureichende Methodenkenntnis vieler Vertriebsbeauftragten. Sie müssen über eine Fülle von betriebswirtschaftlichen

Methoden Bescheid wissen. Wenn z.B. Verkäufer keine Kenntnis von Kostenrechnung und Kalkulation haben, d.h. die Kalkulation ihrer eigenen Produkte nicht kennen, dann lehnt der Partner es i.d.R. ab, mit ihnen überhaupt zu verhandeln. Das bedeutet, daß diese Kenntnis Voraussetzungen für Verhandlungen ist.

Ohne die Beseitigung dieser externen Defizite im Marketing lassen sich auch interne Aspekte des Marketing kaum verringern.

Als **interne Defizite**, die einer Kundenorientierung entgegenstehen, sind mindestens folgende zu benennen:

- Die mangelnde Abstimmung der einzelnen Funktionsbereiche im Unternehmen soll im folgenden am Beispiel der Textilindustrie verdeutlicht werden. Ein Unternehmen stellt Stoffe für die Bekleidungsindustrie her. Ein dabei typisch auftretendes Problem liegt darin, daß die Designer in der Konstruktion über eine bestimmte Idee verfügen und diese aus ihrem Abteilungsinteresse heraus auch vertreten. Dieses Abteilungsinteresse liegt in einer avantgardistischen Selbst- und Außendarstellung, woraus die Entwicklung entsprechender Stoffmuster resultiert. Diese Ideen werden an den Vertrieb weitergeleitet, der dann dagegenhält, diese Stoffe lassen sich nicht verkaufen, da der Kundenkreis dafür zu klein ist. Gehen diese Ideen an die Produktion, so stellt sich aus deren Sicht sofort die Frage, wie sich solche komplizierten Muster technisch herstellen lassen.

Sieht man das gleiche Problem aus der Sicht des Vertriebs, kommt also der Vertrieb mit Wünschen vom Kunden an andere Abteilungen, so begegnet ihnen bei den Konstrukteuren häufig die Auffassung, diese Ideen seien zu traditionell und die Qualifikationen der Beschäftigten zu hoch, um solche traditionellen Muster zu entwerfen. In der Produktion wird dann die Position vertreten, daß sich diese Idee durchaus produktionstechnisch umsetzen läßt, bei einem speziellen Kundenwunsch aber das Problem besteht, daß sich die Maschine nicht ständig umrüsten läßt, weil dadurch die Rüstkosten enorm steigen. Auch aus dieser Sicht sind also Friktionen zu verzeichnen.

Betrachtet man das Beispiel aus der Sicht der Produktion, so trifft man dort häufig eine Vorliebe für Großserien, die über eine lange Zeit hinweg aufrechterhalten werden. Der Vertrieb wird dem gegenüberhalten, daß solche Großserien nur zu verkaufen seien bei Einheitswünschen der Kunden, wäh-

rend sich Entwickler - wie bereits oben betont - in solchen Fällen unterfordert sehen.

Dieses Beispiel macht deutlich, daß die Koordination der Interessen zu einer besseren Abstimmung der einzelnen Funktionsbereiche führen kann und führen wird;

- Die Rückkopplung vom Markt versickert: Ein Vertriebsbeauftragter kommt z.B. mit einer Idee oder mit einer Anregung vom Kunden, d.h., er erfährt von spezifischen Anwendungsproblemen beim Kunden, gibt diese weiter an die Zentrale und hört nie wieder davon. Das bedeutet, daß nicht nur der Kunde keine Rückkopplung (Feedback) erfährt, sondern auch der Vertriebsbeauftragte demotiviert wird. In einem solchen Fall wird er vielleicht noch zweibis dreimal eine solche Anregung weiterreichen, dann darauf aber verzichten, Kundenanregungen weiterzuleiten. Aus einem solchen Versickerungseffekt ergeben sich die Notwendigkeiten für Steuerungsmechanismen und Qualifizierung der betrieblichen Beteiligten;
- Defizite in der Kundenorientierung ergeben sich auch aus Mängeln im Innovationsmanagement. In der Praxis existieren häufig Defizite darin, wie neue Ideen und Produkte möglichst schnell zur Marktreife gebracht werden. Diese Defizite bestehen nicht nur im Verkauf, sondern auch in der Beschaffung, Entwicklung und Konstruktion sowie in der Produktion;
- Ein großes Problem stellt die Einzelkämpfermentalität dar. Es scheint, daß in Deutschland ein Defizit an Kooperationsmentalität vorherrscht. Dies kann in einer Vielzahl von Fällen auf Sozialisationsprozesse in Schule, im Elternhaus und in Universitäten zurückgeführt werden. Es gibt eine unzureichende Ausrichtung auf Zusammenarbeit in großen und kleinen Gruppen. Eine zu starke Einzelkämpfermentalität muß in Frage gestellt werden, da sie angesichts einer zunehmenden Notwendigkeit, Teamarbeit leisten zu müssen, dysfunktional wird.

## 1.2 Qualifizierung von Führungskräften

Eine erste Bestandsaufnahme zur aktuellen Situation des Marketing-Managements zeigt, daß das Management-Know-how erwartungsgemäß nicht im erforderlichen Maße vorhanden ist. Dies gilt auch für west-, aber häufiger für

ostdeutsche Unternehmen, obwohl man nicht davon ausgehen kann, daß dort keinerlei erforderliches Wissen in Unternehmen und Kombinat vorliegt. Dies insbesondere in den Betrieben, die mit dem Außenhandel zu tun hatten. Daraus folgt, daß mit Marketingdenken in den Unternehmen der neuen Bundesländer nicht überall bei Null angefangen werden muß. Aber nach dem Wandel in Ostdeutschland ist ein zu geringes Maß an Weiterbildung festzustellen. Die Qualifizierung ostdeutscher Führungskräfte ist aber notwendig, weil die Heranziehung qualifizierter Kräfte von außen, d.h. aus Westdeutschland, langfristig die Probleme der ostdeutschen Betriebe nicht lösen kann.

Das gegenwärtige Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten erleichtert es nicht gerade, zielgerichtet und schnell die notwendigen Qualifikationen zu erwerben. Die Angebotssituation ist durch eine extreme Intransparenz gekennzeichnet. Da es auf diesem Sektor ebenso wie auf anderen gute und schlechte Angebote gibt, mußten viele Interessenten in Ostdeutschland schlechte Erfahrungen machen. Aufgrund der Intransparenz ist zu vermuten, daß Institutionen mit bekannt soliden Weiterbildungsangeboten zu wenig genutzt werden konnten.

Auf der anderen Seite ist festzustellen, daß die Bereitschaft ostdeutscher Führungskräfte zur Teilnahme an Qualifizierungsangeboten ambivalent war. So gab es bei einigen von ihnen eine Art von Trotzreaktion, auch von Selbstlegitimation, möglichst viel ohne Hilfe von externen Qualifizierungsanbietern schaffen zu wollen. Diese Position nötigt zwar Respekt und Verständnis ab, hat aber die Weiterqualifizierungsmöglichkeiten an bestimmten Stellen verhindert. Darüber hinaus wurde die Teilnahmemotivation durch die Unsicherheit über die Zukunft von Betrieben und den eigenen Arbeitsplatz behindert.

Auch hinsichtlich der Qualifizierungsinhalte gab es eine Reihe von falschen Ansatzpunkten. In der Anfangszeit waren zu viele Angebote nicht am Marketing, d.h. an Erfolgchancen von Betrieben, orientiert. Darüber hinaus wurde die wichtige Schnittstelle zwischen betriebswirtschaftlichen Fragen einerseits und technischen oder juristischen Fragen andererseits nicht geschlossen. Man beschränkte sich auf Einzelfragen, das bedeutete, daß Zusammenhänge zwischen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen, deren Kenntnis für Führungskräfte notwendig sind, nicht ausreichend bekannt geworden sind.

Aus den vorangegangenen empirischen Hinweisen auf Verhaltensmuster von Führungskräften aus ostdeutschen Betrieben, der Intransparenz der Weiterbildungsangebote sowie den allgemeineren Ausführungen zur Markt- und Kundenorientierung in Unternehmen, lassen sich zur Qualifizierung im Marketing folgende Thesen aufstellen:

- Die Qualifizierung im Bereich Aus- und Weiterbildung von Führungskräften stellt eine permanente und vorbeugende Investition dar. Bestimmte Barrieren und Faktoren behindern dieses Verständnis. Beispielhaft hierfür sind: Eine Reihe von Praktikern steht der Weiterbildung von Führungskräften reserviert gegenüber. Diese Sicht entsteht daraus, daß stärker qualifizierte Mitarbeiter in höhere Führungspositionen aufrücken möchten, damit "am Stuhl des Chefs sägen" oder auch, weil eine Abwanderung weiterqualifizierter Mitarbeiter befürchtet wird. Dies stellt durchaus eine reale Gefahr dar. So haben am Ende langfristiger Qualifizierungsmaßnahmen eine Reihe von Führungskräften, wenige Monate nach Ende der Maßnahme, wegen eines Perspektivenmangels ihren alten Betrieb verlassen. Daraus folgt, daß ein Unternehmen in der Lage sein muß, Perspektiven zu bieten, und das bedeutet die Notwendigkeit einer klaren Personalplanung ebenso wie die Entwicklung von Leitlinien für die Personalentwicklung;
- Die Qualifizierung im Marketing und Management muß weitgehend berufsbegleitend sein. Wegen der vielfältigen Belastung müssen Qualifizierungsangebote flexibel sein. Generell dürfen Qualifizierungsmaßnahmen für das Management nicht nur für einzelne Unternehmen durchgeführt werden, weil dadurch die Gefahr der Betriebsblindheit gefördert wird. Andererseits sollten sie aber auch nicht ganz fern von Unternehmen durchgeführt werden. Anzustreben ist eine Mittelstellung zwischen diesen beiden Extremstellen;
- Die Spezialisierung in der Aus- und Weiterbildung führt zunehmend in eine Sackgasse. Von Führungskräften wird Flexibilität und umfassendes Denken erwartet, d.h. im Vertrieb sollte kein reines Vertriebsdenken, sondern ein umfassenderes Marketingdenken vorherrschen. Dies bedeutet in erster Linie das Management von Konkurrenzvorteilen. Daraus folgt die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, z.B. der Konstruktion und Beschaffung.

- Sowohl kurzfristige als auch langfristige Qualifizierungsmaßnahmen in der Managementweiterbildung müssen sich aktiver Methoden bedienen. Die Erfahrungen der Teilnehmer sollten bei Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden, und ihre Bereitschaft, Probleme lösen zu wollen, muß genutzt werden. Das bedeutet für Weiterbildungsmaßnahmen die Arbeit mit konkreten, realistischen Fallstudien;
- Methoden und "Handwerkszeug" müssen vermittelt werden. Aber die bloße Vermittlung von diesen führt in eine Sackgasse. Denk- und Verhaltensweisen müssen häufig trainiert werden, z.B. unter der Fragestellung: Wie verhält man sich kundenorientiert? Ein solches Lernen ist nicht in ein bis zwei Tagen möglich. Dies macht die Einrichtung permanenter Trainingsprogramme mit ständigen Wiederholungsmöglichkeiten erforderlich.

## **2. Podiumsdiskussion und Erfahrungsaustausch zu dem Thema: Besetzung von Führungspositionen im oberen und mittleren Management, Qualifikationen und Weiterbildung von Führungskräften im Marketing-Bereich**

Die Darstellung eines veränderten Marketingverständnisses – wie im vorangehenden Kapitel beschrieben – ist als Anregung für diejenigen zu verstehen, die die eigene Unternehmenspraxis neu gestalten wollen. Diese Anregungen müssen mit den eigenen Erfahrungen in Einklang gebracht werden. Je nach Branche und Größe der Unternehmen werden die beschrittenen Wege unterschiedlich ausfallen. Welche konkreten Erfahrungen im Management von Marketingproblemen bisher gemacht wurden und in welche Zusammenhänge sie einzuordnen sind, war Gegenstand einer Podiumsdiskussion, an der sich ost- und westdeutsche Unternehmer, Vertreter aus Beratungsinstitutionen und der Treuhandanstalt beteiligten. Die Erfahrungsberichte und Diskussionen sind in diesem Kapitel zusammengefaßt:

### **2.1 Erfahrungsberichte aus ostdeutschen Unternehmen**

Eingeleitet wurde die Diskussion durch einen Geschäftsführer eines mittelständischen Betriebes in Ostdeutschland. Er war zuvor Produktionsdirektor derselben Firma, die damals eine sehr breite Produktpalette aufwies. Sie reichte vom

Kinderfahrrad über den Holzkohlengrill zu Rohrgewindeschneide- und Trennmaschinen. Für Ostberlin wurde zusätzlich Automatisierungstechnik produziert, z.B. automatisierte Wäschesortieranlagen, Rollschneidemaschinen für Schleifpapier, Brötchenzähl-, Pfannkuchen-, Bügel-, Schuhbesohlungs- und Schuhabsatzmaschinen. Eine solche Vielfalt war nur unter den damaligen Bedingungen der DDR zu vertreten. Nahezu alle Produkte waren Unikate; mit Ausnahme von drei Erzeugnissen wurden keine Serien produziert.

Am 1.06.1990 wurden Stornierungen in größerer Zahl vorgenommen, sie beliefen sich auf 23 Millionen Mark der DDR. Die Alternative hieß damals Betriebsschließung oder Suche nach einem neuen Produktsortiment.

Als Geschäftsführer nahm er Verbindung mit einer Fördertechnikfirma in Westdeutschland auf, um die Möglichkeit zu prüfen, auf Eigenkosten Schneckenfördersysteme zu entwickeln, die geeignet waren, etwas auf den Markt zu bringen, das in der alten Bundesrepublik nicht vorhanden war. Es handelte sich um Container, in die Rampenteleskope eingeführt wurden, damit Kleidungsstücke oder Gegenstände bis zu einem Gewicht von 50 kg automatisch entnommen werden können, und dies bis zur vierten oder fünften Etage ohne Eingreifen von Menschen zum Transport und zur Sortierung.

Die Entwicklung dieser Systeme wurde durch sechs Konstrukteure in drei Monaten vorgenommen. Danach erfolgte die Vorstellung vor potentiellen Käufern, die mit der Entwicklung sehr zufrieden waren. Als Voraussetzung für diesen Schritt wurde die eigenständige Entwicklung von Aluminiumprofilen, Schnecken und biegsamen Wellen genannt. Nach Vorstellung vor potentiellen Käufern erteilte eine westdeutsche Firma einen Auftrag. Dieser Auftrag wurde jedoch nicht allein von dem ostdeutschen Unternehmen ausgeführt, sondern gemeinsam mit dem westdeutschen Unternehmen für Fördertechnik. Das ostdeutsche Unternehmen ist zuständig für den mechanischen, das westdeutsche für den steuerungstechnischen Teil. Dieser Auftrag war Grundlage für die weitere geschäftliche Entwicklung. Potentielle Kunden wurden aufgesucht, ihnen das neue Produkt vorgestellt und entsprechend den Kundenwünschen modifiziert.

Dennoch verlief der Prozeß nicht ohne Probleme. Zunächst war eine Verringerung der Beschäftigtenzahl von 650 auf 100 notwendig. Der Betrieb hatte zuvor vier Außenstellen mit 330 Beschäftigten, die in selbständige GmbHs mit jeweils

eigenem Grund und Boden umgewandelt wurden. Keine von diesen vier Gesellschaften befindet sich im Konkurs, keine ist mehr in Treuhandbesitz.

Im Zuge der Personalverringerung hatte das Unternehmen 50 Verfahren wegen Kündigungsschutzklagen zu bestehen. Das Hauptproblem dabei bestand in fälligen Abfindungen, da das Unternehmen nicht zur Finanzierung eines Sozialplanes in der Lage gewesen war. Deshalb mußten Zweckzuwendungen der Treuhandanstalt in Anspruch genommen werden.

Ein weiteres Problem bestand in der Frage des Eigentums, das geklärt werden mußte. Es gelang dem Unternehmen, Kaufverträge über Grund und Boden abzuschließen, auf die bezogen keine Ansprüche Dritter bestanden. Aufgrund der fehlenden Liquidität mußten zur Finanzierung von Löhnen und Gehältern Kredite aufgenommen werden, die zu hohen Zinsbelastungen führten. Darüber hinaus waren Investitionen zur Herstellung der beschriebenen Produkte erforderlich.

Als augenblicklicher Schwerpunkt bei der Lösung anstehender Probleme wurde das Finanzwesen bezeichnet. Qualifizierte Kräfte zu bekommen, sei schwierig. Daraus resultiert u.a. folgender Umstand: Die Mitarbeiter des Finanzwesens veranlaßten aufgrund z.T. fehlender Kenntnisse die Zahlung unternehmensbezogener Steuern, obwohl Firmen in den neuen Bundesländern davon befreit sind. Die gemachte Erfahrung des ostdeutschen Unternehmens zeigt deutlich die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen der Belegschaft in den Bereichen Betriebsabrechnung, Auftragskalkulation und Nachkalkulation auf. Dieser Erfahrungsbericht belegt zudem die große Bedeutung, die der Markt- und Kundenorientierung des Managements für das Unternehmen zukommt.

Anders als im vorangegangenen Beispiel stellt sich die Situation für ein Unternehmen der früheren DDR dar, das selbst nach der ersten Sanierungsphase noch ein Großunternehmen ist und das in der Vergangenheit marktbeherrschend war. Dieses Unternehmen allein deckte 85 % der Nachfrage nach Elektromaschinen ab.

Der heutige Leiter der Marketingabteilung dieses Unternehmens (im folgenden: VEM) verwies auf zwei entscheidende Fehler, die in der Vergangenheit gemacht wurden und die bis heute auch noch nicht beseitigt sind:

- Aus der Monopolstellung von VEM für elektrische Maschinen ergab sich, daß das Unternehmen selbst nicht an die Kunden herantreten ist und deren Bedürfnisse nachgefragt hat. Wenn der Kunde spezielle Wünsche hatte, mußte er bei VEM vorstellig werden, ohne daß ihm die Garantie gegeben wurde, daß seine Vorstellungen berücksichtigt wurden. Standardisierung der Produktion bzw. Produkte dominierte eindeutig gegenüber flexiblen Reaktionen auf Kundenwünsche;
- Da auch die rechtzeitige Belieferung der Kunden nicht immer gewährleistet war, legten diese Lagerbestände an, die betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll waren. Alle Betriebe in der DDR hatten nach dem Motto gehandelt "Was wir haben, haben wir sicher - was wir brauchen, tauschen wir aus unserem Bestand."

Aufgrund dieser Situation entstand für VEM in den ersten Monaten der Marktwirtschaft ein großes Dilemma. Man begegnete dem dadurch, indem man sich in einer großen Runde zusammensetzte, um diese Schwierigkeiten auszuräumen. Probleme entstanden bei VEM durch den Abbau der Beschäftigtenzahl von 29.000 auf heute 13.000. Außerdem mußten die Produktionsstandorte - von früher 67 auf 10 - reduziert werden. Damit einher ging eine technologische Entflechtung, da die 67 Standorte zu einem ungeheuren logistischen Aufwand geführt hatten, der drastisch reduziert werden mußte.

VEM mußte auch lernen, sich an den Interessen der Kunden zu orientieren und dies auch innerbetrieblich durchsetzen. Abteilungsegoismen mußten zugunsten kooperativen Verhaltens aufgegeben werden. Daraus ergaben sich Effekte zur einfacheren Gestaltung der Organisation und des Informationsflusses, der mit "DDR-typischen Problemen" behaftet war.

Zusammen mit externen Beratern, aber unter der Vorarbeit von VEM, wurde ein Sanierungskonzept erarbeitet. Daraus ergab sich ein Strategiepapier, wonach das Produktsortiment in zehn Gruppen eingeteilt wurde. Für dieses neue Profil muß am Markt gleichzeitig ein neues Image geschaffen werden, was allerdings nicht einfach sein wird, da dem Unternehmen der Ruf eines Billiganbieters mit allen negativen Konsequenzen anhaftet. Am Markt ein neues Image zu gewinnen, wird jedoch als außerordentlich schwierig angesehen: Viele alte und potentiell neue Kunden zeigen sich sehr reserviert. Für die Außendienstmitarbeiter bedeu-

tet dies ein ständiges "Klinkenputzen", d.h. die Suche nach neuen und entscheidenden Ansprechpartnern.

Trotz aller Schwierigkeiten sieht man für VEM durchaus Konkurrenzvorteile: Der Markt in der alten Bundesrepublik ist gesättigt und verwöhnt, und gerade daraus entstehen Chancen für die Industrie in den neuen Bundesländern. VEM hat z.B. eine Niederlassung mit einem Lager in Essen gegründet, das Anrufmöglichkeiten für die Kunden von 6.00 bis 22.00 Uhr mit der Garantie bietet, daß innerhalb von acht Stunden ein ausgefallener Motor an einer Anlage ersetzt wird. Hierbei handelt es sich um die starke Bereitschaft, sich an den Bedürfnissen des Kunden zu orientieren, so daß dieser aus seiner Sicht in dem Verkaufsangebot einen Vorteil gegenüber anderen Anbietern sieht.

Diese beiden Beispiele – ein kleineres Maschinenbauunternehmen und VEM, das Großunternehmen, wurden von einem Unternehmensberater wie folgt kommentiert: Sie zeigen zwar unterschiedliche Ansätze, aber dennoch gehen beide auf bewährte Weise vor. Dieses Vorgehen zeigt, daß durchaus unternehmerisches Geschick in den Betrieben der neuen Bundesländer vorhanden ist. An den Beispielen ist deutlich geworden, daß ein klassisches betriebswirtschaftliches Know-how zur Anwendung gekommen ist, nämlich die Trennung von Kostenblöcken durch Aufteilung des Gesamtunternehmens in verschiedene GmbHs, eine deutliche Personalreduktion und eine starke Konzentration auf bestimmte Produkte.

Die Hauptaufgabe für die Unternehmen in den ostdeutschen Ländern besteht nach Auffassung des Unternehmensberaters darin, Produkte zu definieren, mit deren Hilfe sich auch Geld verdienen läßt. Wie die beiden Beispiele zeigen, befindet sich das kleinere Maschinenbauunternehmen bereits in einer echten Wettbewerbsphase. Diese Stufe haben allerdings viele Treuhandunternehmen noch nicht erreicht.

Ein erhebliches Defizit in den Unternehmen der neuen Bundesländer besteht in dem Wissens- und Motivationspotential auf der Managementebene, was die Konkurrenzfähigkeit dieser Firmen erheblich beeinträchtigt. Dies ist zwar ein Pauschalurteil, das mit einfachen Beispielen bez. seiner Allgemeingültigkeit widerlegt werden kann, es sei aber im allgemeinen richtig. Die Erfahrungen, die in der Unternehmensberatung gemacht werden, liegen darin, daß bestimmte er-

forderliche Wissens Elemente und eine ausgeprägte Lernmotivation vom Management ostdeutscher Betriebe häufig negiert werden. Diejenigen, die dieses Problem erkannt haben, setzen es jedoch häufig nicht um.

Dieser Ansicht seitens der Unternehmensberatung wurde von Unternehmensvertretern aus den neuen Bundesländern vehement mit dem Gegenargument widersprochen, daß westdeutsche Unternehmen und Unternehmensberater das Problem der Krisenbewältigung in den neuen Bundesländern und die Lernbereitschaft von Führungskräften unterschätzen würden. Kein Unternehmen in den alten Bundesländern mußte eine Krise bewältigen, der sich die Unternehmen in den neuen Bundesländern gegenübersehen. Es könne gezeigt werden, daß kundenorientiertes Denken sehr schnell gelernt wurde. Die Hauptschwierigkeit besteht nicht darin, Situationen zu analysieren oder Wissen aufzunehmen. Sie liegt vielmehr darin, daß Lernen – und das heißt auch an Weiterbildung teilnehmen – nur parallel oder ergänzend zum Tagesgeschäft erfolgen kann. Und dies braucht einfach Zeit.

Da auf der Veranstaltung häufig westdeutsche Großunternehmen in ihrem Vorgehen als beispielhaft angeführt wurden, entfachte sich eine Diskussion an dem Merkmal "Unternehmensgröße". Viele der Teilnehmer nahmen an, westliche Großkonzerne müßten sich nicht an Kundenwünsche orientieren. Hierauf seien eher Klein- und Mittelbetriebe angewiesen. Dies sei für die neuen Bundesländer nicht ohne Bedeutung, denn trotz Kombinatentflechtung ist längerfristig gesehen mit neuen Unternehmenszusammenschlüssen, d.h. Großunternehmen, zu rechnen. Die Relevanz der Kundenorientierung werde dadurch abnehmen.

Auf die Frage der Unternehmensgröße und dem Zusammenhang zur Kundenorientierung gingen mehrere Podiumsteilnehmer ein: Die vielfältigen Zusammenschlüsse westdeutscher Großunternehmen können u.a. als ein Hinweis darauf gewertet werden, daß die kleineren Einzelunternehmen nicht kundenorientiert genug gearbeitet haben, weshalb ihnen ein Teil des Marktes verloren ging. Als Großunternehmen können sie aber auch nur dann überleben, wenn sie sich stark an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Auf der anderen Seite kann die Etablierung eines Großunternehmens nicht zwangsläufig als Überlebensstrategie angesehen werden: Diese Philosophie bestand auch in Westdeutschland, wo sich in dieser Hinsicht viele Fehlentwicklungen zeigten. Als Beispiel für eine Fehlentwicklung läßt sich ein westdeutsches Großunternehmen, eines

der bedeutendsten Kesselbauer, heranziehen. Durch den Zukauf einer branchenfremden Firma (Lebensmittelunternehmen) wollte sich der Kesselbauer ein zweites Standbein schaffen. Diese Strategie schlug allerdings fehl, da keine ausreichenden Marktkenntnisse in der neuen Branche vorlagen und die Orientierung am Kunden vernachlässigt wurde.

Produktdifferenzierung (z.B. unterschiedliche Typen eines Grundproduktes) oder -diversifizierung (Produkte für unterschiedliche Märkte) sind zwar auch für ostdeutsche Unternehmen eine mögliche Vorgehensweise, durch die die Überlebensfähigkeit gesichert werden kann. Sie muß allerdings mit ausreichenden Marktkenntnissen und Managementfähigkeiten verbunden sein, ansonsten ist der Mißerfolg vorprogrammiert.

## 2.2 Die Rolle der Treuhandanstalt

Die Treuhandanstalt befaßt sich mit dem Thema "Führungskräfte" seit ca. einem Jahr. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, daß sich die Zahl der Unternehmen durch Entflechtung und weitere Aufteilung enorm vergrößert hat. Es war nicht möglich, Management in der Qualität bereitzustellen, wie es wünschenswert gewesen wäre. Bisher ist es lediglich um die Besetzung von Führungspositionen gegangen, die schlichtweg die Gefahr der Führungslosigkeit der Unternehmen vermeiden sollte. Das geringe Angebot an qualifizierten Managern führte dazu, daß auch Bewerber mit geringeren Managementqualitäten eingestellt wurden.

Insbesondere unmittelbar nach der Vereinigung war eine systematische Personalauswahl kaum möglich. Hiermit kann erst jetzt begonnen werden. Aus der ersten Analyse lassen sich die Defizite im Management ostdeutscher Betriebe ableiten: Es sind vor allem zwei Bereiche, in denen sie festzustellen sind, nämlich in den Bereichen Marketing und Controlling/Finanzen. Zwei Drittel aller Suchaufträge entfallen auf diese beiden Bereiche.

Die Qualifizierung und Weiterbildung von vorhandenen Führungskräften in ostdeutschen Unternehmen ist als eine mittel- und langfristige Aufgabe anzusehen. Voraussetzung ist, bestehende Defizite zu erkennen, d.h. Transparenz zu schaffen. Dies allerdings ist kaum möglich, wenn die Betriebe täglich ums

Überleben kämpfen müssen. In solchen Fällen kommt Personalentwicklung i.d.R. zu kurz. Nach Ansicht des Vertreters der Treuhandanstalt muß das Topmanagement aber an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen. Die über die zuvor genannten Aufgabengebiete hinaus auch im Bereich der Kostenrechnung. Nach Erfahrung der Treuhandanstalt ist Kostenrechnung in ostdeutschen Betrieben noch lange nicht ausreichend etabliert und ein Kostenbewußtsein nicht vorhanden.

Von den Teilnehmern wurde angeregt, die Treuhand möge Seminare zur Ausbildung des oberen und mittleren Managements anbieten, da sie über Zugang zu Informationen über Stärken und Schwächen in Unternehmen verfügt. Für die Treuhand sei ein solches Angebot einfacher zu leisten als durch Dritte.

Dieser Argumentation wurde entgegengehalten, daß es solche Diskussionen in der Treuhand gegeben hat. Aber der Vorstand sieht darin nicht die derzeit vorrangige Aufgabe. Ihre Kernaufgabe besteht vielmehr darin, zu privatisieren, wo nötig, vorher zu sanieren. Weiterbildung ist Aufgabe der Unternehmen und dessen, der ein Unternehmen erworben hat. Allerdings kann die Treuhandanstalt die Unternehmen dabei unterstützen. Solche Weiterbildungsmaßnahmen selbst durchzuführen, ist der Treuhand wegen der Verwicklung in das Tagesgeschäft und der Überlastung nicht möglich.

Mit dieser Argumentation waren mehrere Teilnehmer nicht einverstanden und hielten entgegen: Die Treuhandanstalt habe zwar operativ gearbeitet, aber ihre strategischen Hausaufgaben nicht gemacht, und zwar durchaus wegen der Verstrickung ins Tagesgeschäft. Die Argumente gegen ein Engagement der Treuhand in der Weiterbildung sind nicht akzeptabel. Voraussetzung für einen Sanierungserfolg ist es, zu qualifizieren, zu sanieren und zu privatisieren. Dies ist die gedankliche Reihenfolge, an die sich auch die Treuhand halten muß.

Diese, von den Teilnehmern geforderten strategischen Hausaufgaben wurden jedoch zurückgewiesen, da das Treuhandgesetz dies nicht zuließe, wobei sich die hausinterne Diskussion darüber allerdings verschiebe. Zunehmend wird auch Sanierung als Aufgabe mit in Betracht gezogen.

Gleichzeitig wies der Vertreter der Treuhandanstalt auf das zu enge Verständnis von Sanierung bei den Tagungsteilnehmern hin. Er nannte als Beispiel, daß Sa-

nieren auch bedeutet, Transparenz über die Kostenstruktur in Unternehmungen herzustellen. Daraus ergibt sich durchaus ein Anreiz für mögliche Käufer. Aus der Transparenz über die Kostenstruktur in einem Unternehmen versucht die Treuhandanstalt, die Unternehmensplanung für zwei bis drei Jahre durchzuführen. Das Datenmaterial dafür ist aber oft unzureichend.

Zur Frage der Zukunftsaussichten von Unternehmen, die sich noch im Treuhandbesitz befinden, wurde von den Teilnehmern angemerkt, daß deren unklare Zukunftsaussichten auch deshalb eine Schwierigkeit darstellen, da westdeutsche Konkurrenzunternehmen Vertreter in den entsprechenden Fachbereichsgremien der Treuhand haben und dort mit Sitz und Stimme ihren Interessen Geltung verleihen.

Zu dieser Situation wurde seitens der Treuhandanstalt angemerkt, daß die Entscheidung über die Zukunft von ostdeutschen Unternehmen durch westdeutsche Konkurrenten in der Tat problematisch ist, daß aber die Fachkompetenz in den jeweiligen Aufsichtsräten notwendig wäre, die nur von Managern westdeutscher Betriebe eingebracht werden kann. Und: In den Aufsichtsrat einer Bäckerei gehört kein Friseur, sondern ein Bäcker, auch wenn die Gefahr einer Interessenkollision bei hoher Fachkompetenz groß ist.

Dieser Aussage wurde von mehreren Teilnehmern widersprochen, denn in den Aufsichtsrat eines Bäckers gehöre kein anderer Bäcker, sondern der Kunde. Außerdem wurde angemerkt, daß auch westdeutsche Unternehmen Sanierungsprobleme hätten, z.B. AEG würde seit Jahrzehnten saniert. D.h., daß die Treuhandanstalt, wenn sie sanieren will, auch die industrielle Führerschaft übernehmen muß. Daraus ergibt sich auch die Verpflichtung zur Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen. Die bisherige Politik der Treuhand könne in dieser Hinsicht nicht aufrechterhalten werden, wenn sie einen entscheidenden Beitrag zur Sanierung leisten will.

Von besonderem Interesse waren Antworten auf die Frage, welche Perspektiven ostdeutsche Führungskräfte hätten, sich in ihre Unternehmen einzukaufen, um dadurch deren Leitung zu übernehmen (Management-buy-out, im folgenden: MBO) und an welche Qualifikationsmerkmale dies gebunden ist.

Hierzu wurde ausgeführt, daß sich die bisherigen Ergebnisse zu einem Qualifikationsprofil für potentielle MBO-Manager auf "banale Faktoren", wie z.B. Engagement, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Kommunikations- und Integrationsfähigkeit beschränken. All diese Faktoren seien persönlicher Natur und lassen sich nur sehr schwer in Kategorien fassen. Deshalb ist es auch nicht möglich, daraus Handwerkszeug für die Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte abzuleiten. Dieser Feststellung wurde entschieden entgegengehalten, solche Faktoren sind nicht banal, sondern zeichnen gerade modernes Management aus. Betrachtet man die Geschichte ostdeutscher Unternehmen und Führungskräfte, so liegen genau darin deren Stärken. Für Qualifizierungsmaßnahmen bedeutet dies, daß auf solchen Faktoren aufgebaut werden kann, indem zusätzliche Weiterbildungsmöglichkeiten dafür geschaffen werden.

Im Hinblick auf MBO wies der Vertreter der Treuhandanstalt darauf hin, daß dies eine Möglichkeit bei der Privatisierung darstellt. Für Mitarbeiter der Treuhandanstalt ist es aber schwierig, geeignete Unternehmen für ein MBO zu finden. Es widerspricht dem Grundsatz, Betriebe treuhänderisch zu verwalten, wenn man ein krisengeschütteltes Unternehmen in ein MBO entläßt. Es wurde darauf verwiesen, daß die in der Öffentlichkeit bekanntgegebenen Zahlen über erfolgreiche MBOs stark erhöht sind. Ob ein ostdeutsches Unternehmen z.B. an ein westdeutsches verkauft oder von ostdeutschen Führungskräften in Form von MBO übernommen wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Entscheidend kann der Kaufpreis sein oder die Garantie für Arbeitsplätze oder aber die Höhe der Investitionsabsichten. Deshalb darf die Strategie der Treuhand nicht sein: MBO und keine andere Form der Privatisierung.

### 2.3 Stärken und Defizite ostdeutscher Führungskräfte

Zum Thema Qualifizierung wurde grundsätzlich angemerkt, daß Weiterbildung von Führungskräften nicht nur in Ost-, sondern ebenfalls in Westdeutschland besteht. Auch in den alten Bundesländern gibt es seitens des Topmanagements Widerstand gegen Weiterbildung. Sie wird in guten Zeiten unterstützt. In Krisenzeiten werden Weiterbildungsmaßnahmen jedoch als erste gestrichen. Des weiteren ist festzustellen, daß Kostenrechnung auch in kleineren und mittleren Unternehmen der alten Bundesländer nicht immer den Standards entspricht. Dies gilt weniger für die Erstellung des Betriebsabrechnungsbogens als vielmehr

für die Kostenrechnung als Steuerungs- und Entscheidungsinstrument, das auf die jeweilige Unternehmenssituation abgestellt werden muß. Und noch eines ist bemerkenswert: Die Weiterbildungsbereitschaft auf technischem Gebiet ist außerordentlich groß, im Marketingbereich jedoch weitaus geringer.

Die Qualifikation von Technikern in der ehemaligen DDR wurde als durchaus ebenbürtig zu denen in Westdeutschland angesehen. Dies wurde u.a. darauf zurückgeführt, daß Techniker in der DDR Zugang zu allen entsprechenden Literaturbeiträgen gehabt haben. Der Unterschied zwischen Technikern der alten und der neuen Bundesländern liegt eher darin, daß diejenigen aus dem westlichen Teil im Systemdenken geübt sind, während Techniker aus den neuen Bundesländern über ein tieferes Wissen im Detail verfügen.

Auf dem Unterschied zwischen Technikern und Ökonomen gingen Teilnehmer ein, indem sie argumentierten, die Verständigungsprobleme zwischen ost- und westdeutschen Technikern seien gering gewesen, wodurch sich die Notwendigkeit zur Weiterqualifizierung auch nicht stelle. Anders bei Ökonomen. Sie müssen sich in völlig neue Fragestellungen einarbeiten.

Diese Einschätzung wurde von westdeutschen Unternehmensberatern und Marketingexperten nicht geteilt: Das entscheidende Defizit bei Technikern in den neuen Bundesländern besteht weniger im technischen als im ökonomischen Bereich. Wenn Techniker im Management oder Verkauf tätig sind, müssen sie profunde Kenntnisse in wirtschaftlicher Hinsicht haben. Dies ist aber nicht der Fall. Hinsichtlich dieser Anforderungen unterscheiden sich Techniker und Ökonomen in den neuen Bundesländern weitgehend nicht. Andererseits ist aber hervorzuheben, daß es für einen Techniker erfahrungsgemäß leichter ist, sich ökonomisches Wissen anzueignen als für einen Ökonomen, der sich das technische Know-how verschaffen muß.

Die bisherige Diskussion orientierte sich fast ausschließlich daran, wo Defizite festzustellen und wie sie abzubauen sind. Eine andere Akzentuierung erfolgte durch Beiträge, die eher nach vorhandenen Stärken fragten.

Diese wurde eingeleitet durch die Erläuterung eines an der Freien Universität Berlin durchgeführten Forschungsprojektes in der Chemieindustrie. Das Untersuchungsdesign dieses Projektes macht es möglich, Bewältigungsstrate-

gien der Unternehmen nachzuvollziehen. Das untersuchte Unternehmen hatte ein West-Controlling-System gekauft und in der Folge das gesamte Unternehmen darauf umgestellt. Hieraus erwachsen in der Anfangsphase zwar Probleme, deren Bewältigung war aber mit großem Engagement verbunden. Es handelte sich hierbei um den Versuch, das Unternehmen auf den gemeinsamen EG-Binnenmarkt 1992 vorzubereiten, ein Unterfangen, das sich auch in Westdeutschland als schwierig herausstellt.

Wie für viele andere Betriebe auch, sind dem untersuchten ostdeutschen Unternehmen nahezu sämtliche Märkte weggebrochen. Dies ist eine Schwierigkeit, die auch westdeutsche Unternehmen aller Wahrscheinlichkeit nach nur schwer hätten bewältigen können. Zwar kann man z.Zt. die Mengenproduktion für die frühere Sowjetunion durch Kredite an sie aufrechterhalten, gleichzeitig stellt sich aber das Problem der Profilierung gegenüber Firmen in den alten Bundesländern, und somit erwächst eine neue Problematik für die ostdeutschen Unternehmen.

Die Stärke der Unternehmen in den neuen Bundesländern liegt in deren großem Know-how bez. des Marktes der ehemaligen Sowjetunion. Daraus folgt, daß man an den Stärken des ostdeutschen Managements ansetzen muß. Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, daß diese Stärken im taktischen Handeln in Krisensituationen liegt. In beiden Bereichen haben sich die früheren DDR-Manager ein großes Know-how angeeignet. Qualifizierung von Führungskräften in Unternehmen der neuen Bundesländern bedeutet demnach, nicht so sehr nach Defiziten zu fragen, sondern vorrangig Stärken zu suchen.

Es bestand in der Diskussion weitgehend Konsens, an noch zu identifizierenden Stärken anzusetzen. Auf der anderen Seite wurde dies nicht als der einzig mögliche und richtige Weg angesehen: Stärken sind zwar vorhanden, aber Führungskräfte verfügen oft nicht über das erforderliche Selbstbewußtsein, diese herauszustellen. So sah die Leiterin einer Personalabteilung eines ostdeutschen Unternehmens die Selbstdarstellung der Führungskräfte in Ostdeutschland als eines der größten Probleme an. Als Ursache führte sie die Erziehung in der ehemaligen DDR an. In ihrer eigenen Praxis versucht sie aufgrund dieser Erfahrung ständig, Ostbewerber zu ermutigen, mehr aus sich herauszugehen. Diese Argumentation fand bei mehreren ostdeutschen Geschäftsführern Unterstützung: Führungskräfte dürfen keine Resignation zeigen und nicht warten, bis mit ihnen

etwas geschieht, sondern müssen selbst aktiv werden, d.h. Initiative ergreifen. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit zur Selbstdarstellung. Als außerordentlich wichtig wurde die Repräsentation des Produktes durch Verkäufer bezeichnet. Selbstverständlich bedinge dies ausreichende Kenntnisse in technischer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht.

### **3. Podiumsdiskussion zu dem Thema: Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz von Führungskräften im Bereich der Produktion**

Welche Fach- und Methodenkompetenzen in Unternehmen West- und Ostdeutschlands von besonderer Bedeutung sind, wurde bereits in der vorangegangenen Podiumsdiskussion abgehandelt, so daß an dieser Stelle auf diesen Aspekt zumindest teilweise verzichtet werden kann. Bei den folgenden Ausführungen steht die Sozialkompetenz im Vordergrund. Diese Kompetenz wurde nicht, wie ursprünglich beabsichtigt, ausschließlich für den Produktionsbereich diskutiert, sondern im Hinblick auf das gesamte Unternehmen.

#### **3.1 Die zunehmende Bedeutung von Sozialkompetenz**

Zum Thema Sozialkompetenz wurde im Rahmen der Podiumsdiskussion hauptsächlich aus dem Erfahrungsbestand eines westdeutschen Großunternehmens (Siemens AG) berichtet. In diesem Unternehmen versteht man darunter, sich ernsthaft mit anderen zusammen zu einem konstruktiven Dialog über die Bewältigung der Zukunftsaufgaben auseinanderzusetzen. Als Beispiel hierfür wurde ein Seminar "Intercultural Communication" angeführt, in dem Vertreter unterschiedlicher Länder in englischer Sprache Fragestellungen diskutieren. So sollen sie gegenseitig ihre kulturellen Besonderheiten kennenlernen. Zu dieser Kompetenz gehört auch, daß Führungskräfte zusammen mit Mitarbeitern z.B. einen konstruktiven Dialog führen, in dem technische Fragestellungen gelöst werden. Aber das Management muß hinsichtlich der technischen Qualifikation nicht unbedingt eine höhere Fachkompetenz aufweisen als die der Mitarbeiter. Fachkompetenz müssen sie zwar auch haben, Sozialkompetenz rückt jedoch immer stärker in den Vordergrund. Dies ist auf mehrere, sich wechselseitig bedingende Faktoren zurückzuführen: u.a. die Notwendigkeit, schnell und zuverlässig auf veränderte Kundenwünsche und Konkurrenz reagieren zu können,

neue Formen der Arbeitsorganisation, des Technikeinsatzes und auch auf veränderte Ansprüche der Arbeitnehmer an ihre Tätigkeiten. Die Förderung konstruktiver Kommunikation für die Bewältigung anstehender Aufgaben ist zukunftsweisend, und auch ein Konzern wie Siemens muß sich hierauf einstellen.

Diese Einsicht bei Siemens hat dazu geführt, daß das Unternehmen in vielen Bereichen umstrukturiert wurde, und mußte dadurch einen Lernprozeß durchlaufen, indem sich das Selbstverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern wandelte, d.h. die Einstellungen und Verhaltensweisen aller mußten sich ändern.

An diese Darstellung schloß sich eine Debatte um Unternehmenskultur mit der Frage an, ob angesichts der unterschiedlichen Entwicklung in der ehemaligen DDR und in der alten Bundesrepublik noch von einer einheitlichen Kultur gesprochen werden kann. Unter diesen Aspekten wurde es als fraglich angesehen, ob die westdeutschen Rezepte zur Unternehmenskultur – damit auch die westdeutschen Managementrezepte in bezug auf den Aspekt "Sozialkompetenz" – auf die neuen Bundesländer übertragbar seien. Insbesondere für Großunternehmen wie Siemens stellt sich die Frage, ob deren Philosophie auf die ostdeutschen Tochterunternehmen oder andere Firmen der neuen Bundesländer übertragbar sind. Mehrere Teilnehmer mahnten in diesem Zusammenhang eine Begriffsklärung an und forderten, die Diskussion müsse dahin führen, ein Profil für Führungskräfte zu entwickeln, an das man sich in der Praxis halten könne. Beispielhaft dafür wurde die Fragestellung aufgeworfen "Wie beeinflusst man zielorientierte Verhaltensweisen?" Um dies zu beantworten, müßte man auch sinnvolle und zweckmäßige Strukturen der Arbeitsorganisation benennen.

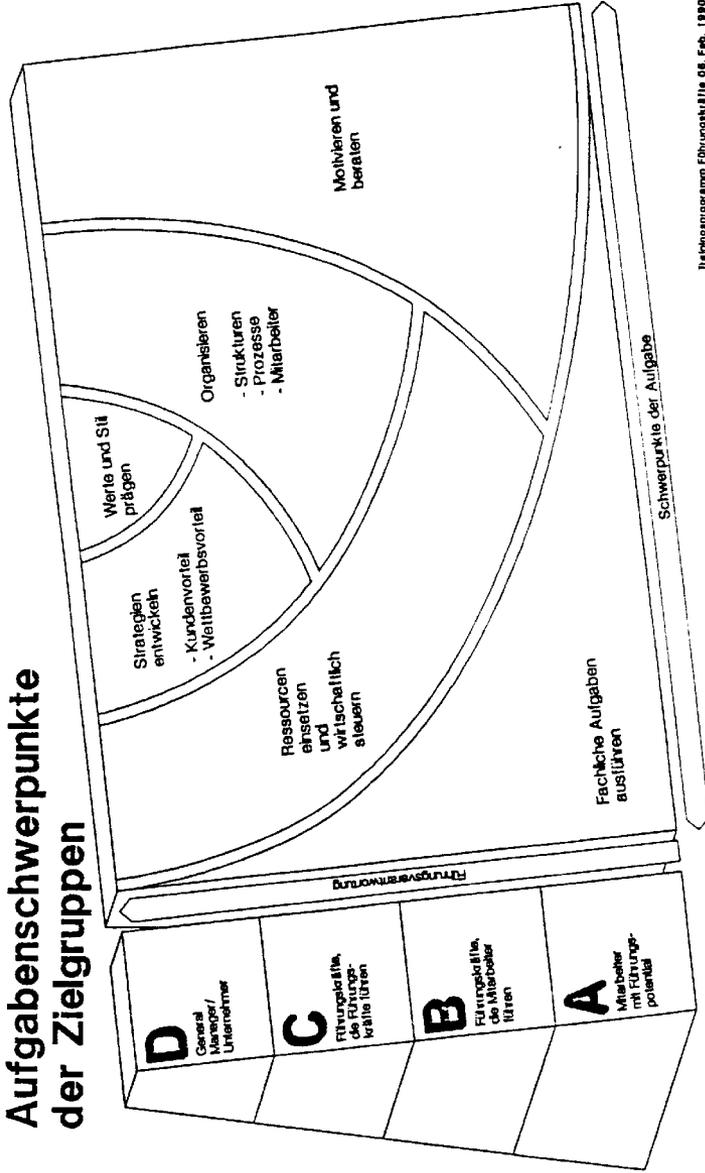
Es wäre nach Auffassung des Vertreters von Siemens ein eklatanter Fehler zu glauben, man könne westliche Konzepte, die das Ergebnis jahrelanger Praxis eines bestimmten Unternehmens sind, einfach auf andere Firmen – seien es nun west- oder ostdeutsche – übertragen. Gleichzeitig wurde davor gewarnt, für die Unternehmen der neuen Bundesländer und deren Führungskräfte einen differenzierten Verhaltenskatalog vorzugeben.

Das folgende Beispiel – das Trainingsprogramm für Führungskräfte bei Siemens – ist deshalb nur als Anregung zu verstehen. Dieses Programm für Führungskräfte soll lediglich demonstrieren, wie die bereits erwähnte Umstrukturierung und Personalentwicklung ineinander greifen müssen. Abbildung 2 macht deut-

Abbildung 2:

**SIEMENS**

### Aufgabenschwerpunkte der Zielgruppen



Trainingsprogramm Führungszelle 06, Feb. 1990

lich, daß Sozialkompetenz im Sinne einer Qualifikation einen hohen Stellenwert hat. Es wird auch deutlich, daß dem mittleren Management eine Schlüsselfunktion zukommt. Diese Funktion besteht darin, Entscheidungen des oberen Managements unternehmensadäquat zu deuten und umzusetzen und umgekehrt auch Problemsichten und Lösungsvorschläge von der Basis an das obere Management rückzukoppeln. Dies bedarf einer hohen Führungs- und Kommunikationskompetenz, die nicht zwangsläufig vorausgesetzt werden kann und deshalb in Weiterbildungsveranstaltungen zu vermitteln bzw. zu diskutieren ist.

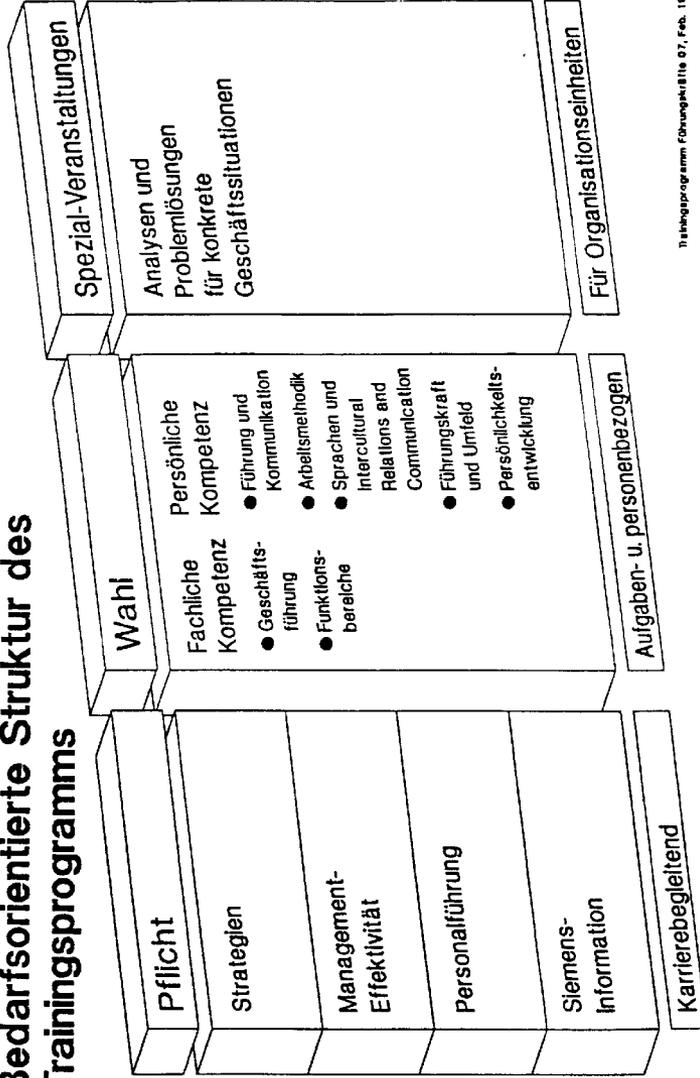
Damit dieser Anspruch bei Siemens umgesetzt werden kann, müssen Führungskräfte innerhalb von ca. 20 Jahren ungefähr 17 Pflichtveranstaltungen durchlaufen (vgl. Abbildung 3). Zusätzlich zu diesen Pflicht- sind noch Wahlveranstaltungen zu bestimmten Problemen wahrzunehmen, die sowohl aufgaben- als auch personenbezogen sein können. Darüber hinaus gibt es für Führungskräfte Spezialveranstaltungen, bei denen je nach Organisationseinheit Analysen und Problemlösungen für konkrete Geschäftssituationen vermittelt werden. Als besonders wichtige Aufgabe wird dabei angesehen, die Einstellungen zu Führungsthemen bewußt zu machen.

In diesem Zusammenhang wurde noch einmal ausdrücklich auf die richtige Reihenfolge der einzelnen Schritte hingewiesen: Denmach hat am Anfang die Problemanalyse zu stehen, daraus muß der Weiterbildungsbedarf hergeleitet werden, der in ein konkretes Veranstaltungsangebot mündet, das laufend einer systematischen Evaluation unterzogen werden muß. Als Erfolgskriterium für Weiterbildung wird Flexibilität angesehen. Ziel dieser Flexibilität ist eine Enthierarchisierung mit dem Ergebnis, daß Führungskräfte der mittleren Managementebene größere Entscheidungsbefugnis erhalten.

Faßt man die sich an die Darstellung des Trainingsprogramms bei Siemens anschließende Diskussion zusammen, lautet das Ergebnis: Die Vertreter ostdeutscher Unternehmen waren mit den Ausführungen deshalb unzufrieden, da sie ihnen noch nicht konkret genug erschienen, d.h. aus ihrer Sicht zu wenig handlungsanleitend waren. Genau dieser Einschätzung stimmte auch der Referent zu: Die Darstellung sollte eine Anregung sein und ganz bewußt nicht mehr. Es macht keinen Sinn, Verhaltensmuster zu benennen, wenn die Problemanalyse noch nicht bekannt oder falsch ausgefallen ist. In beiden Fällen werden gegebene Rezepte versagen. Zugespitzt bedeutet dies: Wer als Unternehmer einer

Abbildung 3:

# SIEMENS Bedarfsorientierte Struktur des Trainingsprogramms



Trainingsprogramm Führungsebene 07. Feb. 1980

unzureichende Problemanalyse stellt, wird sich am Markt nicht behaupten können.

Erwartungsgemäß wurde dem wieder entgegengehalten, daß die Zeit für Problemanalysen nicht im ausreichenden Maße zur Verfügung steht, und es müßte ein Mittelweg zwischen umfassender Analyse und Anwendung von Erfahrungswissen aus anderen Unternehmen oder verschiedenen Wissenschaften gefunden werden.

Gerade weil die Problemanalyse ganz entscheidend den Qualifikations- und Weiterbildungsbedarf bestimmen wird, sollten hieraus nach Auffassung aller Teilnehmer in Fortbildungsveranstaltungen Rücksicht genommen werden. In diesem Zusammenhang spielt nicht nur bloße Wissenvermittlung eine Rolle, sondern auch der Erfahrungsaustausch.

Losgelöst von einer spezifischen Problemsituation wurden in der Diskussion hinsichtlich der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs von Qualifikationen für Führungskräfte folgende Aspekte als bedeutsame Orientierungspunkte genannt:

### 3.2 Personalentwicklung und Weiterbildung

Der Aus- und Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus einem Vergleich zwischen dem Qualifikationsbedarf der Unternehmen und dem aktuell verfügbaren qualitativen Personalbestand, wie er sich z.B. aus Anforderungsprofilen ergibt. Deshalb muß zunächst einmal ein solches Anforderungsprofil für bestimmte Bereiche, in denen Führungskräfte innerhalb eines Unternehmens tätig sind, entwickelt werden. Die Ermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs muß dann auch antizipativen Charakter haben und somit einem künftig zu erwartenden Qualifikationsbedarf Rechnung tragen, der sich aus der technisch-organisatorischen Weiterentwicklung der Unternehmen ergibt. Ziel dessen ist sicherzustellen, daß auch künftig die vermittelten Qualifikationen verwertet werden können und die Fehlleitung der Bildungsressourcen vermieden wird.

Wenn damit auch der Aus- und Weiterbildungsbedarf ermittelt werden kann, so ist es doch auch nötig, einen Aufstiegsbedarf zu erkennen, der sich zusammensetzt aus dem Ersatzbedarf für vakant werdende Führungspositionen (z.B. durch

Fluktuation) sowie dem Neubedarf, der sich aus den strukturellen Änderungen der Organisation ergibt, wie es beispielsweise bei vielen Unternehmungen in Ostdeutschland der Fall ist.

Der Ersatzbedarf für Führungskräfte läßt sich relativ langfristig bestimmen, wenn man von einem unerwarteten Ausscheiden von Führungskräften einmal absieht. Neubedarf für Führungspositionen kann nur insofern befriedigend bestimmt werden, wenn die Auswirkungen der Entwicklung von Organisationen, also von Betrieben, auf die Führungsstruktur rechtzeitig erkennbar werden.

Ist der Bedarf an Weiterbildung ermittelt, müssen Potentiale der Mitarbeiter, d.h. vorhandener und zukünftiger Führungskräfte, ermittelt werden. Die Ermittlung dieses Potentials stellt eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung dar. Wichtig für die Personalentwicklung ist es zu wissen, welche Fähigkeiten, mit welchem Grad der Verfügbarkeit bei augenblicklichen oder künftigen Führungskräften vorhanden sind, um daraufhin geeignete Entwicklungsmaßnahmen ergreifen zu können.

Dabei ist ein ganz wesentlicher Aspekt bei der Beurteilung des Entwicklungspotentials darin zu sehen, welche Bereitschaft die Mitarbeiter mitbringen, sich in eine bestimmte Richtung und in einem bestimmten Umfang entwickeln zu lassen. Daher genügt es nicht, nur das "objektive" Entwicklungspotential der Mitarbeiter zu ermitteln, sondern auch die Entwicklungsbereitschaft als motivationale Komponente muß erfaßt werden, damit geeignete Strategien für eine Erhöhung der Weiterbildungsmotivation entwickelt werden können. Eine solche Strategie kann beispielsweise darin bestehen, mit künftigen Führungskräften individuelle Entwicklungsziele und die für deren Erreichung notwendigen Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren. Die Ziele sind dabei so zu formulieren, daß diese für den Einzelnen unter angemessenem Aufwand erreichbar erscheinen, was beispielsweise über ein Stufenkonzept realisierbar ist. In einem engen Zusammenhang zum Entwicklungspotential und zur Entwicklungsbereitschaft der künftigen Führungskräfte steht auch die Ermittlung ihrer Entwicklungsbedürfnisse. Diese dient nicht nur dazu, den individuellen Interessen der Mitarbeiter Rechnung zu tragen, sondern gleichermaßen der Verfolgung der Zielsetzung von Unternehmen. Mitarbeiter und Führungskräfte lassen sich nicht an ihren eigenen Bedürfnissen und Wünschen vorbei qualifizieren. Vielmehr muß versucht werden, die Ziele des Betriebes mit den persönlichen Entwick-

lungszielen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Dabei muß durchaus berücksichtigt werden, daß die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte nicht unveränderbar sind, sondern beeinfluß- und in Grenzen auch steuerbar. Eine entscheidende Führungsqualität von Vorgesetzten besteht demnach auch darin, Mitarbeiter in bezug auf Weiterbildungsaktivitäten zu motivieren, also letztlich Entwicklungsbedürfnisse zum Wohle des Unternehmens zu wecken.

Sind diese Informationen erhoben, lassen sich Überlegungen anstellen, welche Methoden für die Vermittlung der notwendigen Kenntnisse geeignet sind. Entscheidend sind dabei z.B. die Ziele der Qualifizierung, aber auch der Lernort. Es muß somit je nach Bedarf des einzelnen Betriebes unterschieden werden, welche Ziele verfolgt werden sollen und wo die Vermittlung dieser Ziele stattzufinden hat. Dies kann unter Berücksichtigung des Lernorts als eine Entwicklungsmaßnahme in eine bestimmte Tätigkeit hinein geschehen, es können aber auch die notwendigen Kenntnisse innerhalb einer Stelle vermittelt werden, gleichsam als "training on the job". Dabei wird zum Ausdruck gebracht, daß eine Qualifizierung durch die direkte Ausübung der Arbeitstätigkeit am Arbeitsplatz unter Anleitung von erfahrenen Vorgesetzten oder Kollegen erfolgen kann. Qualifizierungsmaßnahmen können aber auch in räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeitstätigkeit stehen. Als Beispiel dafür wäre zu nennen, daß Vorgesetzte mit Mitarbeitern Probleme ihrer Tätigkeit in kleinen Gruppen diskutieren. Dabei wird die aktive Beteiligung aller als ein wesentliches Prinzip der Maßnahme betrachtet, der Vorgesetzte hat lediglich die Rolle eines Moderators. Qualifizierung kann allerdings auch außerhalb der Tätigkeit vonstatten gehen, wie dies z.B. in Seminaren, Workshops oder Lehrgängen der Fall ist.

Welche der Methoden gewählt wird, hängt - das sei noch einmal betont - zum einen von dem jeweiligen Ziel der Maßnahme ab, zum zweiten aber auch von den Besonderheiten des jeweiligen Betriebes, deshalb muß eine Problemanalyse vorgeschaltet werden.

## **Referenten und Podiumsteilnehmer**

### **Referenten**

**Prof. Dr. Bernd Günter**, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

**Dipl.-Soz. Peter König**, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Bonn

**Dr. Ursula Mehrländer**, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Leiterin der Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Bonn

### **Teilnehmer der 1. Podiumsdiskussion**

**Dipl.-Soz. Peter König** (Moderator), Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Bonn

**Dr. Klaus Aden**, Kienbaum Unternehmensberatung GmbH, Düsseldorf

**Prof. Dr. Bernd Günter**, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

**Dipl.-oec. Peter Hoffmann**, Universität Oldenburg

**Dr. Wilfried Schulze**, VEM-Antriebstechnik AG, Dresden

**Dr. Hubert Metz**, Treuhandanstalt Berlin

**Horst Hillig**, Freidrichhagener Maschinenbau und Fördertechnik, Berlin

## **Teilnehmer der 2. Podiumsdiskussion**

**Dipl. Soz. Peter König** (Moderator), Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Bonn

**Dr. Walter Conradi**, Siemens AG, München

**Rolf Neupert**, Textilmaschinenbau Gera GmbH, Gera

**Udo Possin**, Siemens Übertragungssysteme GmbH, Greifswald

**Dipl. Ing. Clemens Rieps**, VDI-Bildungswerk, Düsseldorf

**Dr. Ulrich Hoffmann**, Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft e.V., Landesgruppe Brandenburg, Potsdam