

# Innovatives Management: Wie führen wir Unternehmen in die Zukunft?





## Eine Welt im Wandel erfordert ein adaptives Management

Künftige Historiker werden das 21. Jahrhundert wohl als das erste beurteilen, das auf permanenten schnellen fundamentalen Wandel gegründet ist. Dabei ist der technologische Fortschritt nur das sichtbarste Element der Veränderungen, die auf tieferer Ebene alle Weltgesellschaften auf breiter Ebene erfasst haben.

Auch die Wirtschaft befindet sich, angetrieben von politischen, gesellschaftlichen, technologischen und ökologischen Entwicklungen, auf einem Pfad schneller Weiterentwicklung. Die vielen Veränderungen stellen Manager – gerade auch in der Logistikindustrie – vor ganz neue Herausforderungen.

### Technologierevolution als ein Treiber der Veränderung

Alles deutet darauf hin, dass das Tempo der Veränderung nicht nur konstant bleibt, sondern sich noch beschleunigt. Während noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts die technologischen und organisatorischen Anpassungen, die von den Unternehmensleitungen vorzunehmen waren, einigermaßen planbar und berechenbar waren, hat sich das Bild spätestens mit der Jahrtausendwende grundlegend geändert. Einen großen Anteil daran hat die rasante technische Entwicklung, die sich weiter beschleunigen wird. Nimmt man die letzten Jahrzehnte als Maßstab, so ist mit Technologiesprüngen in immer kürzeren Abständen zu rechnen. "Disruptive Technologien", also Innovationen, die ganze Märkte umkrempeln, kommen in immer kürzeren Abständen auf die Unter-

nehmen zu. Das Problem ist, dass sie kaum vorhergesagt und nicht vorausgeplant werden können.

Doch es ist nicht der technologische Fortschritt allein, der die Unternehmen zu Anpassungen an äußere Entwicklungen zwingt. Ukrainekrise, ISIS, Spionageaffären – unvorhersehbare politische Entwicklungen wie diese kommen und gehen immer schneller. Wirtschaftskrisen manifestieren sich in Boom-Bust-Zyklen, die in verschiedenen Weltregionen unterschiedlich ausgeprägt und zeitlich verschoben auftreten, wegen der internatio-nalen Verflechtungen aber Auswirkungen auf alle größeren Volkswirtschaften haben.

### Nichts bleibt wie es ist – auch wenn wir es nicht wahrhaben wollen

Regulierungsprozesse der Politik, etwa in den Bereichen Umwelt, Klima, Soziales, Gesundheit, Bildung, Sicherheit oder Verkehr, haben direkten und indirekten Einfluss auf die Unternehmensprozesse. Hinzu kommen vorhersagbare, langsame demographische Umbrüche und gesellschaftliche Veränderungen durch sich wandelnde Verbraucheranforderungen oder den Generationenwechsel. Die Realität moderner Manager sieht sich einer großen Vielzahl von Einflussgrößen gegenüber, von denen sie nur wenige kontrollieren können. Es dominieren unvorhersehbare, teils chaotisch ablaufende Marktentwicklungen, ein hoch komplexes Gemenge oft sogar widersprüchlicher Tendenzen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik sowie unklare oder unscharfe Zukunftsperspektiven. Unsicherheit und rasche Veränderungen prägen das Umfeld strategischer Unternehmensentscheidungen.

In Deutschland ist schneller Wandel nicht gern gesehen. Klaus-Peter Schöppner, Geschäftsführer des Umfrageinstituts Mente-Faktum, meint dazu: "Im Gegensatz zu den Amerikanern ist Deutschland eine 'Ich möcht' so bleiben wie ich bin'-Nation. Vor die Alternative gestellt, Chancen zu nutzen oder Risiken zu vermeiden, wählen

Deutsche zu 70 Prozent die Vermeidungsstrategie, US-Bürger zu 70 Prozent die Chancennutzung."

Unternehmensführer, die entgegen des Beharrungsvermögens in Deutschland die Zukunft meistern wollen, müssen sich auf den Wandel einstellen. Das aber heißt: Sie müssen ihr Management an diesem Ziel ausrichten und den Mut aufbringen, es auf permanente Veränderung einzustellen.

#### Das Ende der Planbarkeit

"Das Management" ist keine maschinenartige Organisation, die blitzschnelle Berechnungen anstellt und dann klare Urteile über eine perfekt festgelegte Welt fällen kann, sondern es besteht aus Menschen mit all ihren Vorurteilen, eigener Erfahrung und vor allem dem Hang zu Sicherheit. Sicherheit aber gibt es nur mit Hilfe von Kontrolle, und Kontrolle wiederum funktioniert nur mit sorgfältiger Planung. Gerade hier liegt aber die ungeheure Herausforderung der Zeit permanenter Überraschungen:



Planen und den Plan dann in aller Ruhe unbehindert ausführen, ist fast zu einem Ding der Unmöglichkeit geworden. Schon der preußische Generalfeldmarschall Helmuth Graf von Moltke wusste, was heute auch im Unternehmensbereich harte Realität geworden ist: "Kein Plan übersteht die erste Feindberührung." Nur dass heute der Feind das Marktumfeld ist.

Über das Ende starrer Managementpläne sagt der Wirtschaftswissenschaftler Lutz Becker: "Stabile Pläne werden … zunehmend durch agile Methoden, wie sie das "Agile



Zeitalter der Koordination ein. Der Manager hat sich vom Planer zum Jongleur gewandelt. Das Zauberwort heißt heute Echtzeitkoordination. Das bedeutet nicht, dass alle Planung obsolet wird. Aber sie spielt eine andere Rolle. Der Plan verliert immer mehr seine normative Funktion und dient vielmehr dazu, Inkonsistenzen aufzudecken und Lernprozesse anzustoßen... Planung wird weniger als Umsetzung von Prognosen verstanden. Vielmehr soll sie gemeinsame soziale Wirklichkeitskonstruktionen und selbsterfüllende Prophezeiungen provozieren."

### Manager im Gegenwind der unvorhersagbaren Realität

Die Fundamente traditionellen unternehmerischen Managements sind somit stark ins Wanken geraten. Zahlreiche äußere Einflüsse erfordern ein permanentes Nachjustieren von Managemententscheidungen. Gleichzeitig kommen mit der Übernahme der Leitungsfunktionen durch eine neue Generation neue Gedanken, Managementansätze und Prioritäten zum Zug, und ein genereller Wertewandel erfordert eine Anpassung der Führungsstile und -methoden. Flache Hierarchien und mehr Verantwortung für Mitarbeiter verändern die Entscheidungsprozesse und Machtkonstellationen in den Unternehmen.

Zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Kunst der Unternehmensführung gehören

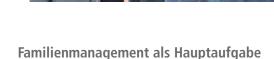
- Der anstehende Generationenwechsel in den Führungsetagen zahlreicher Inhaber-geführter Unternehmen.
- Transformationsprozesse, die durch Technologien, gesellschaftliche Entwicklungen und politische Umstände verursacht werden.
- Plötzlich hereinbrechende Krisensituationen, die nicht vorhersehbar sind.
- Konsequenzen aus dem unaufhaltsamen Fortschreiten der Internationalisierung der Wirtschafts- und Geschäftsprozesse.

Moderne Manager müssen Antworten auf diese und andere Herausforderungen finden, wenn sie ihre Unternehmen erfolgreich durch die künftigen Marktentwicklungen leiten wollen.

### Nachfolgeprozesse managen, das Überleben des Unternehmens sichern

Inhabergeführte Unternehmen stellen einen entscheidenden Teil der deutschen Wirtschaftskraft dar. Mehr als 40 Prozent der in Deutschland erwirtschafteten Unternehmensumsätze und fast 60 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse entfallen auf dieses Unternehmenssegment. In Hunderttausenden von Familienunternehmen – auch solchen der Logistikindustrie – steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel ins Haus.

Gerade dieser Wechsel bringt eine äußerst schwierige Managementaufgabe mit sich, wenn das Ziel der Erhalt der Selbstständigkeit des Betriebs ist. Die Hürden kommen in diesem Fall weniger von außen als aus dem Herz des Unternehmens selbst: durch menschliche Eigenheiten, Schwächen und Begrenzungen, nicht selten etwa zu einem Tauziehen zwischen Alt und Jung. Die Unfähigkeit zur Überwindung persönlicher Differenzen kann zu strategisch falschen Entscheidungen bis hin zur Existenzgefährdung führen. Nur allzu häufig scheitern Unternehmen an dieser Aufgabe, weil sich geschäftsführende Gesellschafter nicht einigen können oder Familienzweige untereinander zerstritten sind. Dies führt oft zu einem die Zukunft gefährdenden Investitionsstopp oder einer Blockade der Nachfolgeregelung.



Familienunternehmen zukunftsfähig zu erhalten, bringt gegenüber Publikumsgesellschaften eine zusätzliche Herausforderung mit sich: Neben das Unternehmensmanagement tritt die Notwendigkeit, auch ein erfolgreiches Familienmanagement zu betreiben – und dies unter den beschriebenen unvorhersagbaren Umständen des Marktgeschehens. Die Unternehmensstrategie muss um eine Familienstrategie ergänzt werden.

Die Managementaufgabe besteht darin, im Markt erfolgreich zu agieren und zugleich die komplexe Verquickung von Unternehmensführung, Familienlenkung und Eigentumsverwaltung einheitlich zu bewältigen. Die hohe Zahl gescheiterter Unternehmensübergaben spricht auch dafür, dass die Ausbildung junger Manager diesem Problem zu wenig Aufmerksamkeit widmet.



## Transformation aktiv begleiten

Alle Lebensbereiche befinden sich gegenwärtig in einem Zustand nachhaltiger Transformation.

So durchdringt und verändert die Digitalisierung unsere Privat- und Arbeitswelt in Richtung "schneller, mobiler, virtueller, vernetzter". Berufs- und Privatleben verschmelzen, Privates wird öffentlicher.

Die sozialen Medien haben das Kundenverhalten fundamental verändert. Bewertungen von Leistungen der Unternehmen verbreiten sich in rasender Schnelligkeit und beeinflussen ihren Ruf nachhaltig. Die Macht verlagert sich stark auf die Seite der Kunden, die zu binden eine größere Herausforderung darstellt als früher.

Die Gesellschaft altert, um qualifizierte Arbeitskräfte muss gekämpft, Arbeitsbedingungen müssen der neuen Gesellschaftsstruktur angepasst und Arbeitskräfte aus dem Ausland müssen integriert werden.



Immer mehr Frauen werden künftig in die Entscheidungsebenen der Unternehmen aufgenommen werden. Ein/e CEO in Elternzeit könnte zu einer ganz neuen Herausforderung für das Management werden.

Umwelt- und Klimaschutz sowie die Versorgung mit knapper werdenden Ressourcen stellen neue Herausforderungen an die Unternehmen und ihre Führung.

In den Unternehmen verlagert sich die Macht auf eine neue Generation mit veränderten Wertevorstellungen (Generation Z). Forderungen nach Abbau von Hierarchien und demokratischeren Entscheidungsprozessen lassen sich nicht mehr einfach vom Tisch wischen. Angesichts knapper Arbeitsplätze wächst die Macht der Mitarbeiter, ihre Loyalität ist nicht mehr selbstverständlich.

Ansprüche aus Politik und Gesellschaft gegenüber den Unternehmen nehmen zu. Gefragt ist soziales und ökologisches Engagement in der gesamten Wertschöpfungs- und Lieferkette.

Für Manager bedeuten diese Transformationsprozesse den Zwang zur agilen Anpassung, zu Flexibilität, Machtverzicht und Vertrauen in die Mitarbeiter. Macht und Möglichkeiten zu einsamen Entscheidungen schwinden zunehmend.



## Krisen nachhaltig meistern

Die politischen und wirtschaftlichen Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, dass keine Situation sich als garantiert stabil erweist. Krisen können plötzlich oder allmählich entstehen, von außerhalb oder von innerhalb der Unternehmen kommen. Es können politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Krisen sein – oder ganz einfach ein Shitstorm in sozialen Medien. Und: Kein Betrieb kann sich vor Krisen schützen, jeder Unternehmen und jedes Projekt durchläuft Krisenphasen.

Die Begleiterscheinungen von krisenhaften Situationen stellen das Management vor enorme Probleme: Planungs- und Entscheidungsprozesse müssen unter hohem Zeitdruck erfolgen, die Handlungsspielräume der Akteure werden kleiner, die Projektumsetzung risikoreicher. Das Damoklesschwert des Scheiterns hängt über dem Unternehmen.

#### Widersprüchliche Anforderungen an das Management

Von Führungskräften wird in der Krise Schnelligkeit und Besonnenheit erwartet. Diese Eigenschaften sind bei den Managern nicht im selben Maß vorhanden. Hinzu kommt, dass sie bei breiterer Verteilung der Verantwortung für die Entscheidungsprozesse im Unternehmen von immer mehr Mitarbeitern verlangt werden müssen.

Eine paradoxe Situation: Einerseits ist schnelles, mutiges Handeln erforderlich, was eine zentralistische Führung wünschenswert erscheinen lassen könnte. Andererseits führt das Auflösen der Hierarchien möglicherweise zu langwierigeren Entscheidungsprozessen.

### Global denken, lokal lenken

Die Globalisierung der Wirtschaftsprozesse und damit verbunden die gegenseitigen Abhängigkeiten von Volkswirtschaften und Unternehmensprozessen schreiten stetig voran. Kritische Unternehmensentscheidungen hängen daher immer weniger von der unmittelbaren Umgebung und den Rahmenbedingungen des Heimatlandes ab. Dies bedeutet auch, dass bisher erfolgreiche Managementmuster nicht mehr automatisch zum Erfolg führen.

In jedem Fall steigt die Komplexität der Führungsaufgaben an. So erhöht sich die Diversität des Mitarbeiterstamms, bis hin zu der Möglichkeit, dass deutsche Unternehmen von ausländischen Managern geführt werden - mit der Folge, dass kulturelle Unterschiede (ganz abgesehen von den sprachlichen) zu völlig neuen Führungsaufgaben führen: aus unterschiedlich zusammengesetzten Teams muss eine schlagkräftige Organisation geschaffen werden. Andere kulturelle Vorstellungen und Traditionen, verschiedene Lebensstile und —philosophien sowie unterschiedliche Bildungs- und Wohlstandsniveaus müssen integriert und zu einer den Unternehmenszielen förderlichen Einheit kombiniert werden. Globales und lokales Denken sind miteinander in Einklang zu bringen.



#### Offenheit für andere Kulturen

Steuern und planen aus der Ferne haben sich als kontraproduktiv erwiesen. Modernes Management muss vielmehr den Zielländern folgen die lokalen Anforderungen und Bedürfnisse ernst nehmen. Und es ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg auf fremden Märkten, die jeweilige Kultur genau zu erforschen.

Wie funktioniert die Kommunikation? Welche Verhaltensmuster sind unerwünscht, welche fungieren als Türöffner? Welche Möglichkeiten der Vernetzung und Kooperation bietet die fremde Tradition? Wie sind

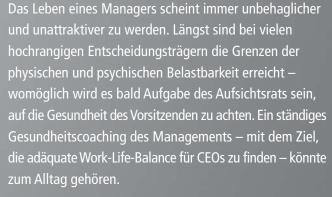
persönliche Beziehungen ausgestaltet, welche Formalien und Tabus gibt es? Welche Vorstellungen über Privat- und Geschäftsbeziehungen sind zu beachten?

All diese und noch zahlreiche weitere Fragen erschweren ein traditionelles Führungsverhalten und machen permanentes Umdenken und Umlernen notwendig. Offenheit gegenüber den kulturellen Gegebenheiten ist nicht nur als Problem zu bewerten, sondern eröffnet völlig neue Chancen für den Geschäftserfolg, wenn ein kluges Management sie zu nutzen weiß.





# Verändertes Management, Managementansätze



Angesichts der vielen neuen Herausforderungen werden Funktion und Methoden von Managern immer tiefer hinterfragt. Manager werden nicht mehr nur von ihren Mitarbeitern "lebenslanges Lernen" verlangen können, sondern müssen sich selbst als permanent Lernende verstehen und sich in vielerlei Hinsicht in einem ständigen Prozess fortbilden. Der veränderte Rahmen, in dem Unternehmenslenker künftig agieren werden, stellt sogar die Fundamente des Begriffs Management in Frage. Mut, Anpassungsfähigkeit und Offenheit neuen Entwicklungen gegenüber werden einen weit höheren Stellenwert genießen als bisher. Daher werden Manager ein besonders hohes Maß an Kreativität aufweisen müssen, wobei es von Vorteil sein kann, unternehmensunabhängiges Know-how in die Entscheidungsprozesse einzubringen.



Wie sieht der Manager der Zukunft aus? Wie viel Macht hat er noch im Unternehmen? Die Antwort darauf wird sich erst in dem fortschreitenden Transformationsprozess herauskristallisieren, der derzeit im Gang ist.

All diese Aspekte werden auf der Tagung des Clubs of Logistics zur Sprache kommen. Erfahrene Manager, Wissenschaftler und Managementspezialisten diskutieren Fragen wie

- Welche Faktoren verändern die traditionellen Managementmethoden? Wie müssen Manager in Zukunft aus- und weitergebildet werden?
- Wie muss sich Unternehmensführung ändern? Was muss ein Manager heute wissen, um sein Unternehmen morgen noch erfolgreich führen zu können? Wird es traditionelles Management in der Zukunft überhaupt noch geben?
- Wie können Manager die scheinbar widersprüchlichen Anforderungen nach kurzen Reaktionszeiten und ständiger Anpassungsfähigkeit sowie langfristigem Denken miteinander in Einklang bringen?
- Können Großunternehmen künftig überhaupt noch von einem einzelnen Manager geführt werden? Ist der allein entscheidende CEO ein Auslaufmodell und wie lassen sich Entscheidungsprozesse auf mehrere Schultern verteilen?
- Wie können Manager künftig Menschen motivieren, insbesondere eine neue Generation mit veränderten Wertvorstellungen?
- Wie sehen die Führungsparadigmen der kommenden Managergeneration aus?
- Welche praktischen Erkenntnisse ergeben sich aus der Forschungsarbeit der Wissenschaftler und den Erfahrungen erfolgreicher Manager?
- Welche neuen Managementmethoden und -strömungen gibt es heute und welche davon eignen sich für die Logistikindustrie?

Die Tagung dient dazu, ein klareres Bild künftiger Managementanforderungen herauszuarbeiten, die eine Vorstellung davon verschaffen, in welcher Weise sich die heutige Unternehmensführung auf die Bewältigung der kommenden Herausforderungen einstellen kann.



Club of Logistics e.V. Wißstraße 7 D-44137 Dortmund

Fon [+ 49\_2 31] 22 20 70-85 www.club-of-logistics.de

Bildquelle: © www.shutterstock.com



