



FRANS VAN DER REEP

ist ein inspirierender Vor-
denker aus den Niederlan-
den, seit 2003 Professor für
Digitales an der Fachhoch-
schule Inholland und seit
langer Zeit Senior Strategie-
Berater bei KPN. Sein
Schwerpunkt: Internet-Ein-
fluss auf Leben und Arbeit.
Interviews mit Van der Reep
erschieden in zahlreichen
niederländischen und inter-
nationalen Zeitungen und
Zeitschriften. Zudem bloggt
und schreibt er über aktuelle
Trends in folgenden Berei-
chen: Strategie, Marketing
und Sales, HRM, Finanzen
zukunftsweisende Innovati-
onen, ICT und BPM. Er ist
regelmäßiger Sprecher bei
(internationalen) Fachkon-
ferenzen zu den genannten
Themen.

Unternehmen oder unterlassen?

„Wenn man immer aufs eigene Tor schießt, hat man zwar viele Treffer, aber man kann nicht gewinnen.“ - Cl. Boersig

Ein Beitrag von Frans van der Reep

Natürlich versuchen wir zu lernen, warum die Einbindung von Social Media in die Unternehmensprozesse, zu neuen Geschäftsmodellen und Unternehmensstrukturen führt. In meinen bereits erschienen Artikeln zum Thema habe ich erläutert, dass Unternehmen zunehmend projektähnlich organisiert werden, Crowdfunding sozusagen.

Neue Kommunikationstechnologien zwingen uns, über die Führungsstrukturen im Unternehmen kritisch nachzudenken. Viele Großunternehmen sind heutzutage in separate, kleinteilige Geschäftsbereiche, Sub- und Tochterunternehmen, jeder mit eigener Gewinnverantwortung, aufgegliedert, wobei die Holding-Organisation eine Art Hausbank ist. Ich habe jedoch den Eindruck, dass diese Struktur mit den SBUs (Strategic Business Unit) in Kombination mit einem zentralisierten Haushalt einerseits und einem CFO (Chief Financial Officer) andererseits, nicht zur Synergie oder zu Spitzenleistungen beiträgt. In den Niederlanden kann man dies sehr deutlich beobachten.

Was passiert denn in der Regel bei einem Großunternehmen wenn Haushaltsverhandlungen anstehen? Der Haushalt muss zwischen einigen Inhabern mit ganz eigenen Zielsetzungen und dem CFO an der Spitze des Unternehmens verteilt werden. Das bedeutet Kampf um Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit vor dem Vorstand, wodurch aber der Fokus nicht mehr auf den Markt sondern aufeinander gerichtet ist. Einseitiger Fokus auf kurzfristige Belange und besonders ineffektiv.

Jeder Inhaber hat in diesem Modell nicht einen sondern zwei Wettbewerber. Das sind einerseits andere Unternehmen auf dem Markt und andererseits die anderen Inhaber. Der interne Wettbewerb mit einer Mischung aus Macht- und Solidaritätsmotiven - nach dem Motto „Jeder stirbt für sich allein“ - lenkt die Aufmerksamkeit des Managements von der Wertschöpfung ab. Karrieren werden oftmals von internen und nicht von externen Leistungen bestimmt. Das kostet viel Zeit, ist umständlich und der Inhaber erfährt oft keine Unterstützung beim mittleren Management. Er tritt auf die Bremse, während er eigentlich die Verantwortung dafür trägt, dass das Unternehmen Gas gibt. Das geht auf die Kosten von Kundenfokussierung, Spaß an der Arbeit oder das Arbeitstempo.



... Unternehmen oder unterlassen?

Wenn in einem solchen Unternehmen beispielsweise Verkaufs- und Einkaufsabteilungen dann noch die Wünsche der Inhaber und Führungsebene beachten müssen, verbringen diese mehr Zeit mit internen Abstimmungen und Zufriedenstellen als mit seinem eigentlichen Geschäft, dem Verkauf. Darauf folgen meist Reorganisation oder Sparmaßnahmen, die jedoch keine permanente Lösung bieten. Wenn dazu noch kommt, dass die Geschäftseinheiten wenig Zusammenhalt untereinander haben, dann kann es wirklich schief gehen.

Die Kosten dieses doppelten Wettbewerbs, werden dann nicht mit zusätzlichen Einnahmen aus der erhofften Synergie kompensiert. Separate Geschäftseinheiten werden bei fehlender Synergie von den Analysten auch in den Vergleich zu anderen Unternehmen gesetzt, die sich nicht durch internen Wettbewerb auszeichnen und sich stattdessen auf den externen Wettbewerb konzentrieren. In diesem Fall wird der Markt diese multipel zusammengesetzte Organisation als ein keinen Mehrwert schöpfendes Unternehmen einstufen. Das passiert aktuell zahlreichen Unternehmen. Und es wird bei anderen Unternehmen in der nahen Zukunft ebenfalls passieren, bei denen Mehrwert durch interne Spaltung geschöpft wird: Sie werden vom Markt früher oder später „enttarnt“. Je globaler ein Unternehmen denkt, desto mehr wird man dies beobachten können.

Was wäre dagegen die Lösung für solche „zusammengefügten“ Großunternehmen, und wovor müssten die Anleger gewarnt werden? Oder werden sich diese Unternehmen dazu entscheiden, die benötigte Synergien doch noch zu organisieren? Wenn das nicht gelingt, dann denke ich, dass die Inhaber Unternehmer mit entsprechender Haftung sein müssten. Sie müssten mit einer Initiative mit Personaleinsatz sowie mit finanziellen Funktionen, HRM, ICT und Business Strategie konfrontiert werden. Auf diese Weise findet die heutige Holding-Organisation eine neue Bestimmung als Shared Center, von dem aus Leistungen fürs Geld erwartet werden. Dann kommt man in die Nähe einer kooperativen Bank. Das Unternehmen sollte eigentlich mehr streben nach SEIN als SCHEIN. Das bringt mehr Ruhe in die Organisation.

Mein Rat für Anleger: Achten Sie vor allem auf die Rechte und Qualitäten der Inhaber sowie auf die Menschen in den Spitzenpositionen. ¶





Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (o) 3643.494.869

FAX +49 (o) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Redaktion Schwerpunkt „Orient“: Kristin Oswald

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>