



Auf der Suche nach Spitzenleistungen

Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann
 Von Tom Peters und Robert H. Waterman
 Moderne Verlagsgesellschaft © 1997, 395 Seiten

Fokus

Führung
 ► **Strategie**
 Marketing & Verkauf
 Finanzen
 Personalwesen
 Technologie
 Produktion & Logistik
 KMU
 Wirtschaft & Politik
 Branchen & Regionen
 Karriereplanung
 Ihre Finanzen
 Selbst-Management
 Ideen & Trends

Take-Aways

- McKinseys 7-S-Modell besteht aus: geteilten Werten (shared values), Systemen (systems), Führungsstil (style), Personal (staff), Fähigkeiten (skills), Strategie (strategy) und Struktur (structure).
- Menschen sind nicht immer rational. Stellen Sie die Bedeutung dieser menschlichen Eigenheiten klar in den Vordergrund.
- Schaffen Sie Handlungsorientierung durch ein ausgedehntes Netzwerk informeller, offener Kommunikation.
- Spitzenunternehmen werden im Allgemeinen nicht durch Kosten- oder Technologieführerschaft angetrieben, sondern durch Kundenbedürfnisse.
- Fördern Sie Autonomie und Unternehmertum im Unternehmen. Tolerieren Sie Fehlschläge und ermutigen Sie sogar dazu.
- Respektieren Sie das Individuum; bieten Sie Ihren Mitarbeitenden ein hohes Mass an Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Spitzenunternehmen sind ethikbasiert und verfügen über „einen wohldefinierten Katalog von Leitsätzen“.
- Bleiben Sie bei Ihrem Leisten: Konzentrieren Sie sich auf Ihr Kerngeschäft.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
9	8	8	9

Rezension

Auf der Suche nach Spitzenleistungen

Dieses Buch stellt die Ergebnisse eines Forschungsprojektes vor, das die Autoren Tom Peters und Robert Waterman zwischen 1979 und 1980 durchgeführt haben. Sie untersuchten, welche Qualitäten die bestgeführten US-Unternehmen gemeinsam haben. Sie wählten 43 Unternehmen aus und sahen sich die Praktiken dieser Unternehmen sehr genau an. Obwohl die Studie jetzt 20 Jahre alt ist, haben ihre Ergebnisse – ein Modell von acht Grundprinzipien für herausragende Leistungen – auch für heutige Unternehmen Gültigkeit. Die acht Prinzipien mögen schon fast wie gesunder Menschenverstand klingen. Dennoch ist diese die erste systematische Zusammenstellung der Qualitäten von Spitzenunternehmen. Das ausgezeichnete Buch wurde – weil es sehr gut recherchiert ist – zu einem Management-Klassiker. Zahlreiche Fallbeispiele illustrieren seine Schlüsselthesen. *getAbstract.com* empfiehlt dieses kardinale Werk allen, die im Geschäftsleben stehen.

Abstract

McKinseys 7-S-Modell

Als Peters und Waterman ihre Studie begannen, standen die US-amerikanischen Unternehmen unter grossem Konkurrenzdruck wegen des wachsenden globalen Wettbewerbs. Druck kam vor allem von den Japanern. Die Autoren wollten herausfinden, was amerikanische Spitzenunternehmen so besonders gut machten, damit andere Unternehmen dieses Know-how bei sich anwenden konnten. Zu Beginn des Projektes untersuchten sie sieben Schlüsselvariablen. Sie ordneten diese in einer Matrix an, indem sie die gemeinsamen Werte in der Mitte platzierten und die anderen Faktoren darum herum gruppierten. So entstand „McKinseys 7-S-Modell“, mit seiner Serie von Begriffen, die alle mit S anfangen: Shared Values (geteilte Werte), systems (Organisationssysteme), style (Führungsstil), staff (Personal), strategy (Strategie) und structure (Struktur). Auf der Basis dieses Modells versuchten sie herauszufinden, was „herausragendes Management“ ausmacht. Sie starteten zunächst mit 75 zu untersuchenden Unternehmen, reduzierten aber dann auf 43.

Wie kamen Peters und Waterman zu ihrer Auswahl von Spitzenunternehmen? Sie betrachteten sechs Schlüsselbranchen und listeten zunächst Firmen auf, die von Managern, Beratern, Wirtschaftsjournalisten und Wirtschaftsakademikern als innovativ und hervorragend eingestuft wurden. Dann stellten sie gewisse Mindestkriterien für herausragende Leistungen auf, und zwar folgende:

1. Die Firma verzeichnete über einen Zeitraum von 20 Jahren Wachstumsraten.
2. Die Firma erfreute sich guter „ökonomischer Gesundheit“.
3. Die Firma konnte auf eine Innovationsgeschichte zurückblicken, die neue Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht hatte.
4. Die Firma war in der Lage, rasch auf sich wandelnde Markt- und Umweltbedingungen zu reagieren.

Schliesslich umfasste die Auswahl 43 Unternehmen. Einige von ihnen sind auch noch 20 Jahre danach „grosse Namen“: Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Caterpillar, 3M, Marriott, McDonald's, Disney, Boeing, Bechtel, Exxon und DuPont.

„Es geht nicht darum, dass Firmen nicht planen sollten. Sie sollten sogar explizit planen. Das Problem kommt dann, wenn Planung zum Selbstzweck wird.“

„In unserer rationalistischen Welt bleibt kaum Platz für internen Wettbewerb. Ein Unternehmen konkurriert doch nicht mit sich selbst! Aber auf der Suche nach Spitzenunternehmen stiessen wir ein ums andere Mal auf dieses Phänomen.“

„Wir denken doch alle, dass wir Spitze sind. Wir übertreiben und sind völlig irrational, wenn es um uns selbst geht. Und das hat heftige Auswirkungen auf die Art, wie wir organisieren. Trotzdem fanden wir heraus, dass die meisten Organisationen eine negative Sicht Ihrer Mitarbeitenden haben.“

„Die Kleingruppe ist die kleinste untrennbare Einheit. Kleingruppen sind, ganz einfach gesagt, die organisatorischen Grundsteine von Spitzenunternehmen.“

„Trotz aller anderslautenden Lippenbekenntnisse, die man heutzutage dem Markt anbietet, werden Kunden entweder völlig ignoriert oder als lästiges Übel betrachtet.“

Den weichen Faktoren Beachtung schenken

Die Spitzenunternehmen förderten eine Schlüsselentdeckung zutage: Gutes Management handelt nicht nach dem traditionellen Prinzip der „kopflastigen Rationalität“. Solche Prinzipien dominieren die Lehrkonzepte der Wirtschaftsfakultäten. Sie legen Wert darauf, eine „objektive, analytisch fundierte Rechtfertigung für alle Entscheidungen“ zu präsentieren. Die Spitzenunternehmen legen Wert auf Informationsbeschaffung, -analyse und -einsatz bei der Problemlösung, aber sie betonen auch die Bedeutung von weichen Faktoren. Dazu gehört, dass man seine Kunden liebt und seinen Mitarbeitenden das Gefühl gibt, dass sie Gewinner sind. Sie lassen Raum für das, was man als „Menscheln“ (oder menschliche Eigenheiten) bezeichnen könnte. Diese Unternehmen haben verstanden, dass Menschen nicht immer rational handeln, und dass Gefühle Mitarbeitende und Kunden motivieren. Tatsächlich stellten Peters und Waterman fest, dass es bei allen acht Prinzipien guten Managements in Spitzenunternehmen im Grunde immer um den Menschen ging.

1. Prinzip: Handlungsorientierung

Die untersuchten Spitzenunternehmen haben einen „Hang zur Handlung“. Sie sind in ständiger Bereitschaft, um schnell, effizient und effektiv agieren zu können. Sie setzen mehrere, rasch verfügbare „Sonderkommandos“ (task forces) ein, die aus wenigen Teams bestehen und schon nach ein paar Tagen in Aktion treten. Das ist ein grosser Gegensatz zu Firmen, die grosse Gruppen einsetzen, die über mehrere Monate hinweg arbeiten und lange Berichte produzieren. Die kleinen Einsatzgruppen agieren oft über traditionelle Strukturgrenzen im Unternehmen hinweg.

Einige Organisationen, wie Walt Disney, fördern die Kommunikation, indem sich alle Mitglieder mit Vornamen anreden. Andere, z. B. IBM oder Delta Airlines, praktizieren eine „Politik der offenen Tür“. Die „Chunking“ (Zerstückelung) genannte Technik bewirkt ebenfalls Handlungsorientierung. „Chunking“ bedeutet, Einheiten herunterzubrechen, und damit die Organisation fluider und aktionsorientierter zu machen. Das „Chunking“ kann in verschiedenen Erscheinungsformen auftreten: Als Teams oder Einsatzgruppen oder in Form von Qualitätszirkeln und Projektzentren. Es benutzt diese kleinen Aktionseinheiten als organisationsinterne Bausteine. Diese Kleingruppen sind rasch organisiert und agieren schnell, ohne grosse Papierberge zu produzieren.

Wenn eine Firma offen für Experimente ist, fördert das ebenfalls die Handlungsfähigkeit. Offenheit zeigt ihre Bereitschaft, neue Projekte anzugehen und Fehler zu machen. Diese Experimentierfreude ist mit einer Art Spieltrieb verbunden. Z. B. stellen bei Hewlett-Packard die Entwicklungsingenieure Produktneuheiten, an denen sie gerade arbeiten, auf ihren Bürotisch, damit alle daran herumspielen können. Wenn die Experimente sich als nicht „lebensfähig“ erweisen, wird die Entwicklung in kürzester Zeit eingestellt. Das Verfahren geht in etwa vor sich wie eine gute Pokerpartie. Sie wissen, wann Sie die Karten halten oder verwerfen sollen. Innovationen, die funktionieren, werden weiter entwickelt. Beispiele dafür sind die zahlreichen Erfindungen von General Electric im Bereich neuer Kunststoffe und in der Flugzeugmaschinenteknik.

2. Prinzip: Kundennähe

Spitzenunternehmen verfolgen ein zweites Hauptprinzip: Sie sind immer „nahe am Kunden“. Sie sind geradezu davon besessen, ihren Kunden Qualität, Zuverlässigkeit oder Service zu bieten. Es ist die „unmittelbare Ausrichtung am Kunden, die sie antreibt und weniger die Technologie oder das Streben nach Kostenführerschaft.“ IBM war z. B. seinerzeit in seinem Bereich nicht nur wegen der Technologie führend, sondern weil es sich voll dem Service verschrieb.

„Der bedauerlichste Sachverhalt, wenn man sich Grossunternehmen ansieht, ist die Tatsache, dass ihnen ausgerechnet das abhanden gekommen ist, was sie so gross gemacht hat: Innovation.“

„Lassen Sie uns eine letzte einleitende Bemerkung machen: Wir reden hier nicht über Streicheleinheiten. Es geht um ernstgemeinten Respekt vor jedem Individuum und um den Willen, Menschen weiterzubilden, vernünftige, klare Erwartungen an sie zu stellen und ihnen praktische Autonomie zu gewähren, damit sie hinaustreten und einen direkten Beitrag leisten können.“

„Wir fragen uns ernsthaft, ob ein Spitzenunternehmen denkbar ist, dem seine Werte nicht klar sind oder das auf die falschen Werte setzt.“

Manchmal zieht die Serviceorientierung Handlungen nach sich, die kurzfristig betrachtet unwirtschaftlich scheinen. Aber Service zahlt sich aus, weil er langfristig loyale Kunden bringt. Den Chipshersteller Frito-Lay kostete es zuweilen Hunderte von Dollars, um einen LkW zu einem Händler zu schicken, der nur ein paar einzelne Kartons Kartoffelchips brauchte. Manchmal legten die Verkäufer selbst Hand an, wenn nach einem Unfall oder Wirbelsturm ein Laden aufgeräumt werden musste. Langfristig trugen dieses Entgegenkommen und der Extrakilometer für den Kunden aber entscheidend zum Erfolg von Frito-Lay bei.

Spitzenunternehmen schärfen allen ihren Mitarbeitenden ein, wie enorm wichtig es ist, den Interessen des Kunden immer erste Priorität zu geben. Sie trainieren ihre Mitarbeitenden, damit sie diese Kundenorientierung entwickeln. Die starke Ausrichtung am Kunden signalisiert, dass es einem Unternehmen mit Qualität und Zuverlässigkeit wirklich ernst ist. McDonald's bemüht sich z. B. um peinliche Sauberkeit, HP setzt Qualitätsziele in seinem Programm zur „Führung durch Zielvereinbarung“ und Digital strebte nach höchster Zuverlässigkeit, obwohl die Produkte dadurch nicht immer 'State of the Art' sein konnten.

Für viele Unternehmen bedeutete der Fokus auf Kundenorientierung auch, dass sie eine Nische im Markt finden mussten, wo sie wirklich besser als andere waren, sei es in Preisgestaltung, Marktsegmentierung, Problemlösungsfähigkeit oder Technologie. Kosten- oder Technologieführerschaft sind im Allgemeinen keine treibenden Faktoren für Spitzenunternehmen. Eher schon Qualität, Service, Zuverlässigkeit oder Zusatznutzen in einem Nischenbereich. Kundennähe heisst, gut zuhören zu können und zu verstehen, worauf es den Konsumenten eines Produktes oder einer Dienstleistung wirklich ankommt. So führt der Input des Kunden zu Innovation und Weiterentwicklung, in dem Sinne, dass „ein Grossteil der wirklichen Innovationen direkt vom Markt kommt.“

3. Prinzip: Autonomie und Unternehmertum im Unternehmen

Um diese beiden Ziele zu erreichen, ermuntern Spitzenunternehmen ihre Mitarbeitenden dazu, Innovationssieger zu werden. Ihre Forscher sollen echte Entdecker sein, ihre Produktmanager die Promotoren vielversprechender neuer Ideen. Diese Unternehmen zollen ihren Champions auf diverse Arten Respekt und Anerkennung. Sie realisieren, dass diese Menschen echte Pioniere sind. Sie organisieren ein Support-System, das ihre Champions bei ihren Anstrengungen unterstützt, z. B. in Form von Tüftler-Werkstätten oder Innovationsteams. Ergänzend haben diese Firmen eine hohe Fehlertoleranz. Sie sind sich bewusst, dass Experimente nicht immer fruchten. Sie wissen, dass „Sieger etliche Anläufe nehmen müssen und zwangsläufig das eine oder andere Mal scheitern“. 3M fuhr diesen Ansatz und brachte es auf über 50'000 Produkte und auf mehr als 100 echte Produktneuheiten im Jahr.

4. Prinzip: Produktivität durch Menschen

Spitzenunternehmen haben „Respekt vor dem Individuum“. Das bedeutet auch, sie sorgen für gute Weiterbildungsmöglichkeiten, sie formulieren vernünftige, klare Erwartungen und geben jedem Einzelnen „die praktische Autonomie“, um Eigeninitiative zu entwickeln und einen echten Beitrag zu leisten. Jedes Unternehmen drückt seine Mitarbeiterorientierung anders aus: Delta fördert das Gefühl „Wir sind eine Familie.“ HP setzt auf „Management durch Umherwandern“. Beide schaffen es, ein Umfeld herzustellen, in dem Mitarbeitende aufblühen. Dieser Ansatz mag zuweilen zu einer „Hurrastimmung“ und Zechgelagen führen, aber er funktioniert. Mitarbeitende fühlen sich wohl und motiviert.

„Mit Grösse geht Komplexität einher, das ist leider so. Und die meisten Unternehmen reagieren gleich auf Komplexität: Indem sie komplexe Systeme und Strukturen schaffen.“

„Wohlgemerkt: es ist nichts verkehrt an finanziellen Massnahmen. Es geht gar nicht ohne. Aber sie sind nun einmal nur ein Teil des Ganzen.“

5. Prinzip: Ethikbasiert

Das Buch behandelt die ersten vier Prinzipien relativ kurz, das fünfte aber sehr ausführlich: Spitzenunternehmen sind sehr praxisorientiert und ethikbasiert. Sie machen sehr deutlich, für welche Werte sie eintreten, und sie nehmen den Prozess der Wertepflege sehr ernst. Sie verfügen über „einen wohldefinierten Katalog von Leitsätzen“, und es ist ihnen wichtig, dass alle Mitarbeitenden hinter diesen Werten stehen. Die Firmen bilden Geschichten, Legenden und Mythen über ihre Werte, um sie ihrer Organisationskultur einzuverleiben. Sie reduzieren dazu ihre Leitsätze bewusst auf einige wenige prägnante Grundaussagen.

6. Prinzip: Schuster, bleib' bei Deinem Leisten

Die Spitzenunternehmen „bleiben bei ihrem Leisten“, d. h. sie beschränken sich auf die Kernkompetenzen, in denen sie wirklich hervorragend sind. 3M konzentriert sich beispielsweise auf Produkte, die seine Beschichtungs- und Verbindungstechnologie nutzen, oder auf Firmen in verwandten Gebieten. Im Gegensatz dazu scheinen Firmen, die breit diversifizieren weniger erfolgreich zu sein. Forscher wie Richard Rumelt von der Harvard Business School bestätigen, dass es Firmen weiter bringen, die nahe bei ihrer Kernkompetenz bleiben.

7. Prinzip: Halten Sie Ihr Unternehmen „schlank“

Die Spitzenunternehmen folgen dem Prinzip „einfache Form, schlanke Belegschaft“. Sie versuchen, ihre Regeln und Abläufe einfach zu halten. Sie haben möglichst wenige Managementebenen. Diese Einfachheit ermöglicht es ihnen wiederum, flexibel auf sich wandelnde Bedingungen zu reagieren.

8. Prinzip: Kombinieren Sie zentrale Richtungsgebung mit individueller Freiheit

Als letzte Eigenschaft haben Spitzenunternehmen wasserdichte Systeme, d. h. sie wenden stellenweise rigide Kontrollmechanismen an, sind aber offen für Flexibilität und Wandel. Der Kern dieses Prinzips zeigt sich darin, dass diese Unternehmen zulassen, dass „die Vorgabe einer festen zentralen Richtung und der grösstmögliche individuelle Freiraum jedes Einzelnen“ nebeneinander existieren.

Über die Autoren

Tom Peters, ehemals bei McKinsey, ist Co-Autor von *Leistung aus Leidenschaft* (zusammen mit Nancy Austin) und Autor der Bestseller *Kreatives Chaos*, *Jenseits der Hierarchien*, *Der Innovationskreis* und *Das Tom Peters Seminar*. Er ist Gründer und Chef der Tom Peters Group und gilt als der teuerste Berater der Welt. Robert Waterman ist Direktor bei McKinsey und Verfasser mehrerer Bücher, darunter *Die neue Suche nach Spitzenleistungen* und *Leistung durch Innovation*.

Schlagwörter

Ethikbasiert / Handlungsorientierung / Wasserdichte Systeme / McKinsey 7-S-Modell / Tüftler-Werkstätten / Zerstückelung