

Gute Vorsätze für das neue Jahr



Mit dem Januar-Heft des Jahres 2015 widmet sich die zfo im Schwerpunkt dem Thema »organisatorische Entrümpelung«. Und wie im persönlichen, so auch im unternehmerischen Bereich gibt es immer wieder bestimmte Zeitpunkte, an denen man sich vornimmt, schwierige Dinge umzusetzen. Im persönlichen Bereich sind das vielfach die guten Vorsätze für das neue Jahr. Leider gibt es im unternehmerischen Bereich derartige Fixpunkte nicht. Zwar diskutiert man regelmäßig die neuesten Quartalszahlen oder trifft sich zu Strategie-Meetings, Markentagen etc., eine regelmäßige kritische Reflexion der Gesamtheit organisatorischer Strukturen oder Prozesse findet jedoch in der Regel nicht statt. Dies ist umso bedauerlicher, da diese über die Jahre immer weiter wachsen, ohne dass sichergestellt ist, dass ihre Notwendigkeit immer (noch) gegeben ist. Und in der Tat, es ist vielfach ein Leichtes, eine Kommission oder wenn es besonders dringlich erscheint eine sog. Task Force einzurichten oder einen neuen Prozess oder eine neue bzw. veränderte Zuständigkeit zu definieren. Hierfür wird es inhaltlich immer gute Gründe geben. Übersehen wird dabei jedoch in der Regel, dass organisatorische Regelungsmechanismen immer auch mit direkt und indirekt zurechenbaren Kosten verbunden sind. Entsprechend sollte man sich von Zeit zu Zeit die Frage stellen, ob nicht zukünftig auf bestimmte (liebgewordene) organisatorische Mechanismen verzichtet werden kann.

Aber warum ist es so schwer, sich von derartigen Dingen auch wieder zu trennen? Nimmt man beispielsweise die vielfach anzutreffenden Task-Force-Gremien, so sollte man doch annehmen, dass die dort zu erledigende Arbeit irgendwann einmal beendet ist. Aber bereits 1955 erläuterte der britische Historiker Cyril Northcote Parkinson in einem im »The Economist« veröffentlichten Essay sein sog. Parkinson'sches Gesetz. Hiernach »dehnt sich Arbeit stets in den Maße aus, wie Zeit für sie vorhanden ist und nicht, wie es von ihrer Komplexität her

angemessen wäre«. Die Gründe hierfür sind vielfältig, sie sollen an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass die oben angesprochenen Task-Force-Kommissionen nur dann zu Ende gehen, wenn sie von außen her beendet werden. Sie selbst werden »freiwillig« niemals ihre Auflösung beschließen.

Organisatorische Entrümpelung ist insofern zwingend geboten, will eine Organisation aufgrund der Vielzahl selbst auferlegter Regeln ihre Schlagkraft und Anpassungsfähigkeit nicht verlieren. Doch leider schaffen es grundlegende Reorganisationsmaßnahmen erst dann auf die Tagesordnung der Geschäftsleitung bzw. des Vorstandes, wenn die Ineffizienzen und damit einhergehenden Organisationskosten nicht mehr zu übersehen sind und sich bereits nachteilig auf das tägliche Geschäft auswirken.

Entsprechend wichtig erscheint es, sich Termine zu setzen, bei denen auch das Thema »organisatorische Entrümpelung« diskutiert wird. Da es aber bekanntlich immer wieder gute Gründe geben wird, warum man sich gerade nicht von einer bestimmten Organisationsmaßnahme trennen kann, sollte man vielleicht auch mal den umkehrten Weg probieren, indem jede neu geschaffene organisatorische Maßnahme mit automatischem »Verfallsdatum« versehen wird. Es steht zu erwarten, dass vieles sich dann in dieser Hinsicht von selbst erledigt.

Liebe Leser, ich wünsche Ihnen, neben einer erkenntnisreichen Lektüre des vorliegenden Heftes, dass sich bei Ihnen alle guten Vorsätze für das neue Jahr möglichst erfolgreich umsetzen lassen.



Gerhard Schewe



Schwerpunkt **Organisationale Entrümpelung**

4 **Konzentration auf den Unternehmenszweck**

Organisationale Entrümpelung im Einklang mit Strategie und Personal

Norbert Thom

Wird die Organisation eines Unternehmens auch zukünftigen Bedarfen gerecht und orientiert sie sich an den Anforderungen der Kunden? Das Ergebnis einer solchen Überprüfung kann zu einem radikalen Umbau des Unternehmens führen, manchmal reichen aber auch kontinuierliche Veränderungen in kleinen Schritten. Der Beitrag nennt die wesentlichen Dimensionen einer solchen organisationalen Entrümpelung: Strategie, Organisation, Personal und Unternehmenskultur.

10 **Six Simple Rules**

Wie sich Komplexität managen lässt, ohne kompliziert zu werden

**Yves Morieux/Carsten von der Linden/
Rainer Strack**

In den 1950er-Jahren erreichten Unternehmen mit ganz anderen Ansätzen als heute ihre Leistungsziele. Inzwischen ist die Geschäftswelt komplexer geworden, die alten Maßnahmen greifen nicht mehr. Hier liefern die Autoren sechs einfache Regeln zum Management von Komplexität.

17 **Prozessuale Vielfalt**

Negative Vielfalt identifizieren und beseitigen

**Philipp Zellner/Wieland Appelfeller/
Marcus Laumann**

Prozesse verändern sich im Laufe der Zeit. Manchmal gibt es dafür gute Gründe, aber manchmal ent-

steht prozessuale Vielfalt einfach von selbst und erhöht den Ressourceneinsatz unnötig. Eine solche negative Vielfalt gilt es zu identifizieren und zu beseitigen. Der Beitrag liefert hierfür ein Instrument und zeigt anhand eines Praxisbeispiels, wie dieses eingesetzt werden kann.

25 **Corporate Parenting Reviews**

Die strategische Bedeutung der kritischen Überprüfung der Konzernzentrale

**Sven Kunisch/Adrian Schulte Steinberg/
Björn Ambos**

Wie kann die Firmenzentrale einen Mehrwert für das Unternehmen erzielen? Trotz unterschiedlicher Zielsetzungen bei der Überprüfung von Konzernzentralen sollte die Herangehensweise immer bestimmten Regeln folgen. Bedeutung, Inhalte und Prozesse von Corporate Parenting Reviews beleuchtet dieser Beitrag.

Spektrum

70 Bücher

72 Aktuelles

73 Verbandsmitteilungen

16 Impressum

80 Call for Papers/Vorschau



Six Simple Rules – S. 10



Innovationsprozesse und Führungsstile – S. 32



Supply-Chain-Differenzierung – S. 47

Führung & Leadership

32 **Innovationsprozesse als Herausforderung für traditionelle Führungsstile**

Konstruktive Autorität und Präsenz der Führung als neues Führungsleitbild

Marisa Koch/Simon Werther

Unterschiedliche Phasen in Innovationsprozessen erfordern eine jeweils differenzierte Herangehensweise. Wer in diesen Phasen an Führungsstilen aus dem Lehrbuch festhält, droht zu scheitern. Eine qualitative Interviewstudie ergab, dass hier neue Führungsleitbilder gefragt sind.

Interview

39 **Das Beste aus zwei Welten**

Joint Ventures in China

Mit Jürgen Hartwig, Leiter des Personalbereichs bei Daimler Greater China, sprach die zfo über das Engagement der Daimler AG in China, die Zusammenarbeit mit den lokalen Partnern und kulturelle Unterschiede.

zfo-Toolkit

43 **Porter's Five Forces**

Die Attraktivität der Branche beurteilen und Chancen gezielt nutzen

Benjamin Künzli



Organisation & Change Management

47 **Supply-Chain-Differenzierung**

Wie Wertschöpfungsnetzwerke verschiedene Kundensegmente bedienen können

Erik Hofmann

Auch Wertschöpfungsnetzwerke stehen im Wettbewerb zueinander und müssen verschiedenen Kundenanforderungen gerecht werden. Daher gilt es, die Supply Chain zu segmentieren, um auf parallelen Kanälen den Kunden zu erreichen.

Standpunkt

56 **Pricing – Stiefkind der Organisationslehre?**

Hans-Christian Riekhof

zfo-Toolkit

59 **Innovationsradar**

Geschäftsinnovationen systematisch gestalten

Claudio Cometta/Jacques Hefti/Heike Rawitzer



Projekt- & Prozessmanagement

63 **Prozessorganisation in deutschen Unternehmen**

Eine Studie zum aktuellen Stand der Umsetzung

Uwe Dombrowski/Jens Grundei/Paul R. Melcher/Kai Schmidtchen

Deutsche Unternehmen wurden gefragt, in welchen Bereichen sie die Prozessorganisation bereits umgesetzt haben und welche Barrieren und Erfolgsfaktoren es bei der Einführung gab.