

# UNTERNEHMENS ENTWICKLUNG

HEFT 6  
Nov./Dez. 98  
Abopreis  
ATS 715.-  
DM 123.-  
SFr 104.-

**Biehal, Kailer**

## PE Entwicklungstendenzen

➤ Herausforderungen und zeitgemäße Aufgaben

Seite 3

**Spar AG**

## Kick-Off zu einem neuen Führungsverständnis

➤ wie man "Führung" organisationsweit thematisiert

Seite 14

**Porsche Informatik**

## PILS für 2500 Mitarbeiter

➤ wie man mittels "selbstgesteuerten" Lernformen aus der Not eine Tugend macht

Seite 15

## SCHWERPUNKT

# Das hierarchielose Unternehmen

- **Firmengruppe "Peneder": Ohne Hierarchie geht's auch**
- **Erfahrungswerte: Wie entsteht der Neuentwurf eines Unternehmens? Wann sind Teams erfolgreich?**
- **"Besserwisser-Funktionen" entfallen Im Gespräch mit D.I. Johann Tikart, Deutschlands Parade-Unternehmer**

# Das hierarchielose Unternehmen

Wenn sich Teams selbst steuern und über "Nahtstellenvereinbarungen" mit ihren internen "Lieferanten" und "Kunden" koordinieren, wozu benötigt man dann noch Vorgesetzte? Eine oberösterreichische Firmengruppe lebt das hierarchiefreie Unternehmen bereits vor.

## Praxisbeispiel: Peneder Stahl- und Hallenbau

Manche Entwicklungen sind wirklich nicht vorherzusehen. Der Anlaßfall, der Franz Peneder im Jahr 1996 dazu brachte, über organisatorische Veränderungen in seiner Firma nachzudenken, war eigentlich eher banal, weil häufig anzutreffen: Der Unternehmensinhaber und Geschäftsführer war es leid, sich ständig aufs Neue mit den Reibereien zwischen der Einkaufsabteilung und anderen Abteilungen herumzuzergern und dachte daher über Möglichkeiten nach, das Problem "ein für allemal" vom Tisch zu kriegen.

### **Kleiner Anlaß, große Wirkung**

Als dann sein Bruder, Karl Peneder, Geschäftsführer des zweiten Familienunternehmens, der "Peneder Brandschutztoore", Anfang 1996 begann, mit dem Unternehmensberater Ing. Ernst Weichselbaum (siehe dazu auch das Interview in UE 5/98) sein Unternehmen umzustellen und damit in kurzer Zeit enorme Ergebnisverbesserungen erzielte – z.B. sank die Lieferzeit von ca. vier Wochen auf gerade noch 30h (!) – setzte sich auch Franz Peneder mit dem Unternehmensberater zusammen, um eine Lösung für sein "Einkaufsproblem" zu finden.

Ernst Weichselbaum, den die Brüder ursprünglich bei einem seiner Seminare zum Thema "Fraktale Fabrik" kennengelernt hatten, riet ihm aller-

dings davon ab, den Einkauf allein neu zu organisieren. Statt dessen setzte sich ein "Kernteam" aus verschiedenen Bereichen des Hallenbauers drei Tage zusammen und kreierte angeregt durch die Berater-Fragen einen radikalen Neuentwurf des gesamten Unternehmens. Zwar war dieser Neuentwurf am Ende dieses Workshops erst in groben Umrissen erkennbar, allerdings konkret genug, um gleich darauf die ersten Schritte zu setzen.

### **Abschied von der Hierarchie**

Statt der bisherigen hierarchischen Struktur mit Geschäftsführer und Abteilungsleitern entstand die neue Organisation entlang des Leistungsprozesses in Form von Verkaufs-, Produktions- und Montageteams sowie einem "Unterstützungsteam" Geschäftsleitung. Die ehemaligen Abteilungsleiter integrierten sich entweder in die Teams bzw. bildeten ein eigenes Expansionsteam zur Erschließung neuer Märkte oder sie schieden aus dem Unternehmen aus. Um im Verkauf möglichst ausgewogene Teamzusammensetzungen zu schaffen, bestimmte Herr Peneder jeweils eine Person pro Team als Fixstarter, während sich die anderen Mitarbeiter dann nach eigener Wahl zuordnen konnten. Eine ähnliche Vorgangsweise wählte man auch bei der Zusammensetzung in der Montage,

wobei sich hier im großen und ganzen die bereits bestehenden Parteien wieder zusammenfanden, einige wenige bisher "mitgetragene" Arbeiter aber plötzlich in keinem Team mehr Aufnahme fanden und in der Folge aus dem Unternehmen ausschieden. Die Aufgaben und Leistungen jedes Teams, ebenso wie Zuständigkeiten, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse wurden in kurzen Workshops klar definiert und auf einer A4-Seite pro Team schriftlich festgehalten, ebenso wie die "Nahtstellenvereinbarungen" zu internen Lieferanten und Kunden.

### **Interne Verrechnung**

"Ein ganz wesentliches Element unseres Ansatzes ist, daß wir uns bei jedem Team gefragt haben, wie wäre das, wenn es eine externe Firma macht? Dort muß ich z.B. klare Auftragsgrundlagen haben. Habe ich die auch zwischen den Teams? Mit einem Fremden würde ich so und so umgehen, gehe ich mit den eigenen Teams auch so um?" Als Folge dieser von Herrn Peneder skizzierten Grundidee von "Teams als kleinen Unternehmen" gab es zu Beginn der Umstellung eine grundlegende Einigung der Teams über die Kalkulationsgrundlagen: Welcher Arbeitsprozeß dauert wie lange und verursacht pro Zeiteinheit welche Kosten? Auf Basis dieser jedes Jahr neu überarbeiteten Kalkulationsbasis wird dann der einzelne Auftrag

vom Verkaufsteam kalkuliert und den einzelnen Teams mit Preisen zugewiesen. Ein Auftrag an eines der Produktionsteams lautet dann z.B. "Bau der benötigten Elemente zum Preis von z.B. ATS 750.000,- lieferbar in 13 Tagen" und zum gleichen Zeitpunkt ergeht an eines der Montageteams der "Auftrag zum Aufstellen einer Halle mit bestimmten Ausmaßen zum Preis von ATS 300.000,- Montagestart in genau 13 Tagen, fertigzustellen bis zum Tag X".

### G+V für jedes Team

Jedes Quartal gibt es pro Team eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung. Macht es einen Gewinn, wird dieser in einem festgelegten Verhältnis zwischen Team und Unternehmen geteilt. In den Verkaufsteams gilt z.B. die Regel, daß das erste Gewinn-Prozent dem Unternehmen zusteht und durch das Fixgehalt abgegolten ist. Der darüber hinausgehende Gewinn wird im Verhältnis 1:2 zwischen Team und Unternehmen geteilt. Gibt es allerdings, und das ist eben die Kehrseite der Medaille, einen Verlust in der G+V-Rechnung des Teams, dann muß dieser Verlust erst ausgeglichen werden, bevor wieder an eine Gewinnausschüttung zu denken ist. Ein "Glattstellen" zu Jahresende, wie das bei vielen "profit-center-Ansätzen" der Fall ist, gibt es nicht.

Die 1:2 Teilung gibt es allerdings nicht überall. In der Produktion bekommen die Mitarbeiter die Hälfte dessen, was im Topf überbleibt. In der Montage erhalten die Leute sämtliche Kosten, die sie einsparen. Hier ist der Vorteil des Unternehmers: "Ich weiß, ich brauche nicht mehr Stunden zahlen und ich habe einen fixen Stundensatz. Das Risiko der Monteure ist, wenn es einen Schaden gibt, z.B. am LKW-Kran, dann müssen sie das auch zahlen. Wenn sie mehr oder neues Werkzeug brauchen, dann gehört das zu deren Budget, denn in dem Stundensatz, den wir ihm zahlen, sind ja Kfz-Servicekosten usw. alles drinnen. Daher gehen die Leute mit den Sachen anders um, als wenn es für sie keine Auswirkungen hätte." Im letzten Jahr gab es aufgrund dieser Regelung Teams, die bis zu sechs, sieben Monatsgehälter dazu verdient haben. Aber es gab auch Teams, die nichts dazu verdient haben.

### Hohe Verluste führen zum Teamkonkurs!

Übersteigt ein Team-Verlust eine bestimmte Marke, dann muß das Team ein Sanierungskonzept vorlegen, das schlüssig erläutert, wie dieser Verlust in nächster Zeit wieder hereingewirtschaftet werden soll. Im schlimmsten Fall (der bisher allerdings noch nicht vorgekommen ist) kann ein Team konsequenterweise auch in Konkurs gehen und aufgelöst werden. Allerdings verliert ein angestelltes Teammitglied dann im Gegensatz zu einem "echten" Unternehmer höchstens seinen Job, das Abzahlen von Schulden ist auch bei der Firma Peneder nach wie vor dem Inhaber vorbehalten.

### Einkauf neu

Im Einkauf, dem ursprünglichen Sorgenkind, ging die Firma komplett weg von den üblichen Einzelanfragen und Preisvergleichen. Der Einkaufsprozess wurde radikal vereinfacht, die frühere Einkaufsabteilung mit drei Mitarbeitern aufgelöst. Stattdessen gibt es heute Jahresvereinbarungen mit einigen wenigen Lieferanten. Die vielen kleinen Vorteile, die damit zusammenhängen, sparen wesentlich mehr Geld als jede Preisfeilscherei: Kein Zeit- und Arbeitsaufwand mehr für ständige Anfragen ("nur mehr Bestellungen, Rechnungskontrolle, fertig"), keine Probleme mehr durch Kauf bei mehreren Lieferanten und damit verbundenem Koordinierungsaufwand beim Anliefern, keine ständige Ablenkung durch Vertreter ("jeder weiß, daß wir für ein Jahr vergeben sind"), keine leeren Kilometer durch Anfragen während des Anbotstadiums, wo man dann doch keinen Zuschlag erhält. Heute erledigt Franz Peneder den Einkauf selber, indem er einmal jährlich mit den Lieferanten verhandelt, unterstützt durch Mitarbeiter, die "Produktberater" für bestimmte Produktgruppen sind.

### Zuerst denken die Leute wie ein Unternehmer, dann handeln sie wie einer, dann werden sie einer!

"Das einzige, was einige unserer Teams noch von einem eigenen Unternehmen unterscheidet, ist der rechtliche Aspekt", beschreibt Peneder die Entwicklung der Teams

zu immer mehr Autonomie und Selbstverantwortung. Selbst diese Hürde der "rechtlichen Selbständigkeit" wird von den Teams bei Peneder zunehmend übersprungen.

Beispiel Statiker: "Wir hatten immer Probleme mit der Statik. Wenn man einen guten Statiker hat, dann geht der nach zwei, drei Jahren und wenn er nicht gut ist, ist dir auch nicht geholfen. Es war immer derselbe Zirkus. Jetzt habe ich mit dem Statiker ausgemacht, er macht ein selbständiges Büro, ich bin dort mit Minderheit beteiligt, er ist bei uns eingemietet, und seit einem Jahr funktioniert das zur Zufriedenheit aller Beteiligten."

Beispiel EDV: "Wir haben in den letzten Jahren viel in die EDV-Entwicklung investiert. In der Phase haben sich unsere Mitarbeiter sehr viel Wissen angeeignet, aber jetzt wird der Aufwand immer weniger. Im Moment hätte ich dadurch ein totales Auslastungsproblem und ich müßte einen der drei Mitarbeiter kündigen. Im Frühjahr haben sich die drei als GmbH selbständig gemacht und bauen derzeit bei unserem Lizenznehmer in Deutschland die EDV auf. Außerdem haben die Leute von "Baan" gemerkt, wie gut die mit ihrem Produkt umgehen. Jetzt vermittelt "Baan" die drei an ihre Kunden weiter und ich mache mir keine Sorgen mehr, ob die genügend Arbeit haben oder nicht."

Beispiel Rechnungswesen: "Leistung, die von den Teams beansprucht wird, wird von ihnen auch bezahlt: Eine Rechnung kostet soviel, ein Quartalsabschluß soviel. Außerdem bekommt die Leiterin des RW mittlerweile Aufträge von anderen Unternehmen, um das bei uns entwickelte System auch dort zu etablieren. Vom anfallenden Honorar gehen 50% an die Firma, die andere Hälfte an das Team. Hier hängt die rechtliche Selbständigkeit nur mehr von der Klärung rechtlicher Fragen ab."

Die Firma Peneder gibt es nicht mehr. Statt Hierarchien gibt es nur mehr selbständige Teams. Die früheren Verwaltungsbereiche agieren teilweise bereits als selbständige Unternehmen und liefern die benötigten Leistungen zu, oder noch als Teams innerhalb der Unternehmensgrenzen, die im Falle freier Kapazitäten am Markt dazu akquirieren. ■

# Franz Peneder über...

...Teamentwicklung:

● "Teams brauchen Schwierigkeiten, die sie überwinden müssen und Erfolgs-erlebnisse, erst dann werden sie zu wirklichen Teams.

● Solange am Jahresende Verluste einfach gestrichen werden und dann bei Null begonnen wird, ist das System nicht wirklich leistungsorientiert.

● Die wesentlichste Erkenntnis heißt: Beeinflussungs- und Verantwortungsstrecke müssen hundertprozentig eins sein. Ich kann niemanden zur Verantwortung ziehen für etwas, das er nicht beeinflussen kann. Sobald ich eingreife, übernimmt der nicht mehr die Verantwortung."

....die Voraussetzungen im Management:

"Das Wichtigste ist in diesem Sinn sowieso die philosophische Anschauung des Unternehmers. Wenn ich als Unternehmer ein Menschenbild habe, das bezweifelt, daß etwas auch ohne mich funktioniert, dann funktioniert es auch nicht. Wenn ich, sobald etwas falsch läuft, das sofort als Beweis ansehe, daß man Sachen eben doch nicht aus der Hand geben darf, dann wird das auch nichts. Denn entscheidend ist bei diesem System, nicht ins Unternehmen hineinzugreifen. Und das muß man als Unternehmer erst einmal aushalten."

.. ergebnisabhängige Bezahlung:

"Wichtig ist: Das System muß schlüssig sein. Wenn z.B. nur die Verkaufsteams einkommensmäßig abhängig sind, die Produktionsteams und die Montageteams aber nicht, wie wir das in einem ersten Ansatz gehabt haben, dann bleibt das System ohne irgendeine Wirkung. Denn wenn das Handeln des Monteurs zwar das Ergebnis des Verkaufsteams beeinflusst, aber das eigene nicht, dann ist ihm das völlig egal und er identifiziert sich nicht damit. Darum ist es so enorm wichtig, daß man das durchgängig macht."

# Ing. Weichselbaum über...

....die gedankliche "Neugründung" des Unternehmens.

1. Die Leute müssen beim Entwurf der neuen Firma dabei sein.

2. Mit der derzeitigen Situation wird folgendermaßen verfahren: "Alles was bisher war, ist gut, sonst wären wir nicht so weit gekommen". Dann ist eine Schranke im Kopf weg. Denn wenn man "Schwachstellen" analysiert, signalisiert das den Leuten: Du hast da was schlecht gemacht.

3. Stattdessen also der Zugang: "Wir haben heute aufgrund unserer Erfahrungen ein reichhaltiges Wissen: Wenn wir also das Unternehmen heute neu gründen würden, wie wür-

den wir es dann machen?" Im Fall der Firma Peneder: Wie wäre das denn, wenn ich als Hallenbauer mit dem, was ich weiß, heute ein Unternehmen gründen würde? Wie würde ich es machen, wenn ich durch nichts Bestehendes eingeschränkt wäre?

4. Angst nehmen und Akzeptanz schaffen: Es geht immer über den Versuch: Das Neue tritt in Wettbewerb mit dem Bisherigen. Dabei muß man immer auch die Möglichkeit offenlassen, daß das Neue schlechter ist als das Alte. Damit schafft man erst den Boden, daß Neues entstehen kann, weil so kein Verlustgefühl entsteht und die Energie vom "Bewahren" weggeht.

....Abwehrverhalten:

Natürlich gibt es Abwehrmechanismen der Hierarchieverlierer. Der Wechsel gelingt erst dann, wenn man mit einem Meister oder einem Abteilungsleiter, der keiner mehr sein kann, gemeinsam ein attraktives Zukunftsbild entwickelt von seiner neuen Rolle. Dann erst kann er loslassen.

Der muß Zuhause, am Wirtshaustisch eine tolle Story erzählen können und attraktiv ist die nur, wenn er an der Entstehung direkt mitgewirkt hat. So etwas kann nicht verordnet werden. Das haben viele Unternehmen immer noch nicht verstanden.

## wichtige Erkenntnisse

1. Für den Erfolg von Teams spielt das Verlangen nach Leistung eine viel größere Rolle als alle Teambuildingmaßnahmen, Anreize oder Teamführer mit idealen Voraussetzungen: Teams gedeihen bei Leistungsanforderungen, ohne sie verkümmern sie.

2. Teams um der Teamarbeit willen funktionieren nicht. Ohne wirkliche Herausforderungen gelingt es potentiellen Teams normalerweise nicht, zu echten Teams zu werden.

3. "team basics" sind neben einem gemeinsamen Ziel: eine überschaubare Anzahl von Mitgliedern, komple-

mentäre Fähigkeiten, eine verbindlich und eindeutig vereinbarte Vorgehensweise, ein gemeinsames Verständnis der Einzel- und Gesamtverantwortung, gegenseitiges Interesse an persönlichem Wachstum und Erfolg.

4. Indem sie Hindernisse gemeinsam überwinden, bauen Teammitglieder gegenseitiges Vertrauen und Zutrauen in die Fähigkeiten der anderen auf.

aus: Jon R. Katzenbach / Douglas K. Smith, Mc Kinsey & Company: "TEAMS - Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation"; Ueberreuter; 1993; 352 Seiten, ATS 351,-

## Teamaufgaben

Selbststeuernde Teams übernehmen viele traditionelle Managementaufgaben wie:

Selbst auf Zeit achten, Aufgaben verteilen, Teammitglieder ausbilden, Teamziele setzen, Qualitätsüberwachung, interne Konflikte lösen, Jahresbudgets vorbereiten, Kompetenzprüfungen, Teammitglieder auswählen, Produktionsprozesse neu organisieren, Leistung beurteilen, Teamleiter wählen etc.

aus: Manz / Sims: "Unternehmen ohne Bosse", s.a. Rezension auf Seite 12