

Management mit System

Der Umgang mit unternehmerischem Wertmanagement hängt stark davon ab, wie man Unternehmen und Management versteht. Das jüngste St. Galler Managementmodell regt einen unkonventionellen Zugang zu der Frage an, inwiefern zuwachsorientierte Leistungssysteme von Management profitieren können, und welche Rolle die Präzisierung seiner Kernfunktion dabei spielt.

In der Jahreshauptausgabe 2011 des «maschinenbau» wurde ein ganzheitlich-integriertes Wertmanagement-Schema vorgestellt, das in der Management-Weiterbildung der Universität St. Gallen (HSG) eine wichtige Rolle spielt. Es fusst auf Arbeiten von Peter Gomez zu diesem Thema und wurde zugleich durch die dritte Generation des St. Galler Managementmodells von 2001 geprägt. Im damaligen Artikel ging es um neue Entwicklungen zu den einzelnen Bereichen des Schemas (Wertsteigerung, Vision, Strategie, Kompetenzen usw.).

Nun gibt es zum Management-Modell selbst eine neue Entwicklung. 2015 haben Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand dessen vierte Generation ausgearbeitet. Sie ist konsequenter systemisch ausgerichtet als alle bisherigen. Management wird als reflektive Gestaltungspraxis des Zusammen-

menspiels von Unternehmung (als Wertschöpfungssystem) und Umwelt (als Möglichkeitsraum) definiert. Das gibt Anlass, auch unser Wertmanagement-schema anzupassen.

Unternehmung als Wertschöpfungssystem

Im neuen St. Galler-Modell rückt die Vorstellung eines autonomen Status der Unternehmung in den Vordergrund, und zwar zunächst ganz unabhängig davon, ob und wie sie «gemanagt» wird. Strikt systemtheoretisch ist sie operational geschlossen, damit sie informational beziehungsweise ressourcenseitig offen sein kann.

Insofern gibt es keine operative Eingriffsmöglichkeit beziehungsweise -notwendigkeit im klassisch-kybernetischen Sinne, auch nicht durch Management. Fremdsteuerung liefe auf Systemzerstörung hinaus. Das ist wohl die radikalste und im noch verbreiteten, offenen System-

verständnis widerspenstigste konzeptionelle Umdisponierung der neueren Systemtheorie – speziell in der Ausarbeitung des Soziologen Niklas Luhmann, die hier einen gewichtigen Einfluss hat.

Weder gleichgültig noch ungebunden

Ergänzt sei, dass hier von nicht-trivialen Systemen die Rede ist. Heinz von Foerster hat den Begriff für Systeme geprägt, die während ihrer Operationen ihren eigenen Zustand mitreflektieren und insofern ein unberechenbares Eigenleben entwickeln. Das ist trivialen Systemen nicht möglich. Sie verwandeln Input nach Massgabe ihrer Programmierung in Output, oder sie sind defekt. Psychische, soziale, entscheidungs- oder performanceorientierte Systeme hingegen funktionieren in der jüngeren systemischen Denkweise eben nicht wie Kühlschränke, die man auftauen, verändern und wieder einfrieren kann.

Operative Autonomie ist jedoch nicht gleichzusetzen mit Autarkie. Als Wertschöpfungssystem ist die Unternehmung durchaus von ihrer Umwelt abhängig, wie es oben mit informationaler beziehungsweise ressourcenseitiger Offenheit angedeutet wurde. Dabei geht es nicht um eine unspezifische Umwelt, sondern um Systeme darin, also um Anspruchsgruppen zum Beispiel im Markt (Kunden, Lieferanten, Wettbewerber) oder in der Politik. In ihrer selbstbezüglichen (und selbstgenügsamen) Operations-

Anzeige

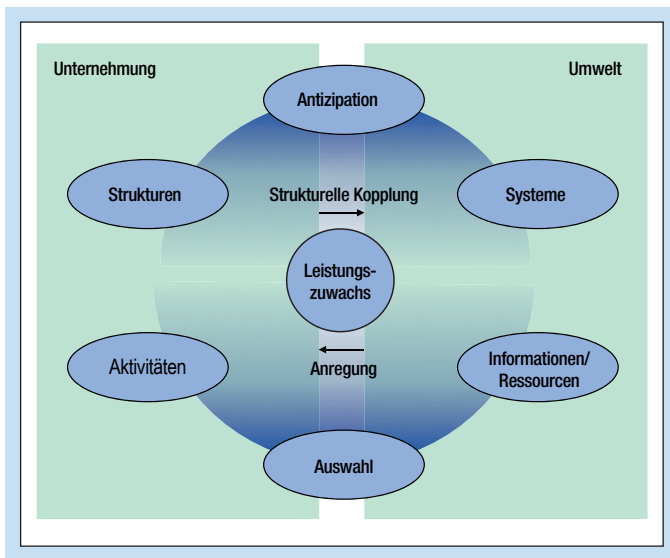


Bild 1: Systemische Sicht auf Wertschöpfung.

weise bildet die Unternehmung deshalb Strukturen aus, über die sie sich mit diesen Systemen koppeln und so zum Beispiel Kundenbeziehungen in Bezug auf gegenseitig erwarteten Leistungszuwachs stabilisieren kann. Operativ bleiben die Kunden gleichwohl «draußen». Alles andere wäre nach diesem Systemverständnis eine Katastrophe.

Umwelt als Möglichkeitsraum

Die Umwelt der Unternehmung wird im St. Galler-Modell als deren Möglichkeitsraum verstanden. Er ist komplex. Folglich muss die Unternehmung auswählen, auf welche Informati-

onen beziehungsweise Ressourcen aus der Umwelt sie sich in ihren Operationen einlässt. Zugleich ist der Möglichkeitsraum damit kontingent, denn die Auswahl wäre immer auch anders möglich. Und da diese Kontingenz mit Risiken einhergeht (präziser nach Luhmann: mit Unsicherheit in Bezug auf Information, mit Abhängigkeit in Bezug auf Ressourcen), muss die Unternehmung die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen antizipieren und sie mit ihren eigenen Erwartungen in Einklang bringen.

Damit sind die Bestandteile für eine systemische Beschreibung der Unternehmung in ih-

rem Umfeld zusammengetragen (Bild 1). Das Wertschöpfungssystem ist mit der dynamischen Stabilisierung beziehungsweise Routinisierung seiner Leistung befasst und bildet dazu Strukturen aus.

Es referenziert auf sich selbst (Nicht-Trivialität) und auf Systeme in seinem Umfeld, an die es sich strukturell koppelt und seine Operationen damit für Anregungen (Informationen, Ressourcen) empfindsam macht. Komplexität zwingt die Unternehmung zur Auswahl, Risiko zur Antizipation. Diese beiden Aspekte werden besonders hervorgehoben, weil sie im Anschluss für das Management über die operativ-strukturelle Seite hinaus bedeutsam sind.

Auch ohne Management besteht die Gefahr des Wertschöpfungsversagens. Das ist weniger ein Problem der Aktivitäten beziehungsweise Routinen, da diese funktionieren, so lange das System überhaupt besteht. Von daher ist ihnen eine gewisse Robustheit eingebaut, so anspruchsvoll die Vorgänge inhaltlich auch sein mögen. Labiler sind die Strukturen. Kundenbeziehungen, um an das Beispiel von oben anzuknüpfen, müssen gepflegt werden, oder ihr Beitrag zum Leistungszuwachs nimmt rapide ab. Bei Antizipation und Auswahl ist das Risiko, dass sich das Wertschöpfungssystem auf eine

«falsche» Spur begibt, Teil der Ausgangslage. Das anvisierte Kundensegment mag sich als unergiebig herausstellen, die angesaugte Information als irreführend.

Das soll nicht zur Annahme verleiten, nur mit Management liessen sich solche Entwicklungen vermeiden. Aber die Ausprägung entsprechender Operationsmuster oder sogar die funktionale Ausdifferenzierung eines Managementsystems mit wiederum eigenen Beobachtungs-routinen kann Anregungen mit sich bringen, die dem Wertschöpfungssystem als solchem versagt bleiben.

Leistung und Steigerung

Damit sind wir bei der Frage, wie die reflexive Gestaltungspraxis des Managements an die Beziehung zwischen Unternehmung und Umwelt anknüpft, die bisher im Fokus stand. Derartige managerielle Gestaltung, so der Soziologe Dirk Baecker in einem Essay über «Management im System», birgt im Kern die Sicherstellung und den Ausgleich von Spannungen – etwa zwischen dem, was ist (Aktualität), und dem, was erwartbar wäre (Potenzialität).

Mit Blick auf die am Leistungszuwachs beziehungsweise an der Performance orientierte Wertschöpfung in einem Möglichkeitsraum, speziell in Anbetracht von Wettbewerb,

kann Performance-Management einerseits daran ansetzen, dass bestehende Potenziale besser auszuschöpfen wären, und andererseits, dass neue Wertschöpfungspotenziale besser zu erschliessen wären. Durch Management wird diese Spannung dauerhaft angelegt (KVP): Die Stabilisierung von Wertschöpfung wird in die Erzielung von Wertsteigerung überführt. Beispielsweise Kundenbeziehungen werden so zu Customer Relationship Management, wertschöpfungsinterne Qualitätssicherung zu Total Quality Management, Versorgungsstrukturen gegenüber Lieferanten und Kunden zu Supply Chain Management.

Drei Management-Ebenen

Die fortlaufende Inganghaltung des Aktualitäts-Potenzialitäts-Gefälles kann Management auf drei Ebenen festmachen. Im St. Galler-Modell werden sie als normativer, strategischer und operativer Sinnhorizont des Wertschöpfungssystems bezeichnet (Bild 2).

Eine typische Managementpraxis, die auf den normativen Horizont zielt, ist die Anregung einer Vision. Damit werden das bestehende Umweltverständnis beziehungsweise die Strukturen, auf denen es fusst, problematisiert. Die Unternehmung müsse etwa das Internet der Dinge beziehungsweise die vierte industrielle Revolution antizipieren, um daraus Anregungen für die künftige Wertschöpfung zu gewinnen.

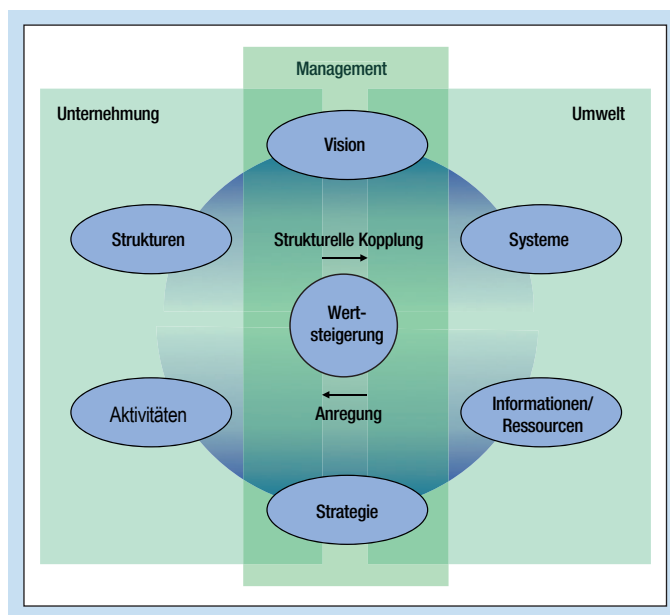


Bild 2: Anknüpfungsebenen des Managements.

Auf strategischer Ebene führt das zu Änderungen in der Auswahl dieser Anregungen. Bestehende Informationen und Ressourcen erweisen sich womöglich als trügerisch, und darum müssen andere Irritationen ausgehalten und operativ nutzbar gemacht werden. So etwa diejenige, dass die Grenzkosten der Wertschöpfung beim «digitalen Zwilling» eines physischen Produktes im Internet der Dinge gegen Null gehen. Auf operativer Ebene kann sich das dann in anderen Ausgestaltungen von Kundenbeziehungen, Qualitätssicherung und Versorgungsstrukturen niederschlagen.

Im Rahmen der Reflexion kann sich Management schliess-

lich vergewissern, inwieweit es zur Wertsteigerung der Unternehmung beigetragen hat: ökonomisch, sozial, ökologisch, und nicht zuletzt mit entsprechender Anschlussfähigkeit für weiteres Management. Das schliesst die Verbesserung der Managementleistung als solcher mit ein.

Zwei Zeitperspektiven

Das bisher gesagte zielt vornehmlich auf einen zukunftsorientierten Unterschied zwischen Aktualität und Potenzialität. Management kann die gleiche Unterscheidung jedoch auch mit Blick zurück in Gang setzen. Vergangene Operationsfehler des Wertschöpfungssystems können so zur Spannungs-

quelle werden und sich auf den normativen, strategischen und operativen Sinnhorizont der Unternehmung auswirken.

Das Management von Skandalen ist ein Beispiel hierfür. Sie deuten auf Veränderungsbedarf für Werte, Anpassungen von Strategien und operativ-strukturelle Justierungen hin, wie etwa der Umgestaltung der Aufsicht im Unternehmen. Das relativiert in managerieller Hinsicht nicht zuletzt die alte, Eugen Schmalenbach zugeschriebene Vorstellung, dass der Kaufmann für das Gewesene nichts gäbe.

■ Autor

Dr. Jürgen Spickers
Leiter Management-Seminare
am Institut für Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Telefon +41 (0)71 224 23 66
www.ifb.unisg.ch