aus: Jahrbuch Marketing Kommunikation
Zürich 1996

Die Identifikationskraft von Wirtschaftsunternehmen hat in den 80er Jahren ihren Höhepunkt erreicht. Jetzt überholt der rasante Wandel die Unternehmer selbst. Es entsteht ein neuer Unternehmenstyp, das Netzwerk-Unternehmen mit differenzierter Market Identity, mit Multi- statt Einheitskultur.

Von der Corporate Identity zur Market Identity



lic. phil. Dieter Pfister
Vizepräsident SMS/Geschäftsführer KMU AG
Binningen

Im Gegensatz zum demokratischen Staat wies die Idee des Unternehmens immer Legitimationsdefizite auf. Der Unternehmer war und ist weitgehend ein Alleinherrscher, auf Zeit oder Lebenszeit, dem moralische oder gesellschaftliche Verfehlungen kaum etwas anhaben, den letztlich nur wirtschaftlicher Misserfolg in die Knie zwingen kann.

Das steigende Bildungsniveau der Bevölkerung und der Arbeitnehmerschaft zwang die Unternehmer, zur Legitimation ihrer Macht und Förderung der Anziehungskraft der Firmen mehr Wert auf Immaterielles zu legen. So wurde die sogenannte «Unternehmenskultur» immer wichtiger. Unternehmer versuchten damit, ihre eigene Persönlichkeit, ihre Wertvorstellungen und Verhaltensweisen zum Leitbild für alle zu erheben. Und wenn sie im Familienunternehmen romantisierend von der Firmenfamilie sprachen, so hatten sie oft wirklich die Vorstellung, dass ihre MitarbeiterInnen eine Art «Kinder» waren, die sie dazu erzogen, in ihrem Geiste Geschäfte zu treiben.

Image-Trend

Zu Zeiten, da der Beschaffungsmarkt für Arbeitskräfte und Finanzen eng war, konnte durch eine gepflegte Unternehmenskultur ein Image aufgebaut werden, das Geld und Geist anzog, überzeugte und die MitarbeiterInnen in die Firmenfamilie integrierte. Dies hatte auch im Absatzmarkt Vorteile. Denn, als sich die Produkte und Dienstleistungen immer mehr zu gleichen begannen, konnte man durch (Corporate)Design und Unternehmens-PR Differenzierungsmerkmale herausarbeiten, die den Kaufentscheid positiv beeinflussten.

Macht ohne Verpackung

Die Machtverschiebungen, welche das Ende der Nachkriegsepoche – genau 200 Jahre nach der Französischen Revolution – auslöste, hatte dauerhafte Veränderungen zur Folge. Der Wandel beschleunigte seither sein Tempo nochmals, was viele Menschen in Atemnot versetzt und zutiefst verunsichert, indem viele Prinzipien von heute schon morgen nicht mehr gelten. Die Epoche der Unverbindlichkeit steuert ihrem Höhepunkt entgegen!

Nicht nur die Produkte werden immer ähnlicher und austauschbarer, auch Führungskräfte und einfache Angestellte, ja letztlich Unternehmer und Unternehmenskulturen selbst. Denn bei Lichte betrachtet waren die Unterschiede der Unternehmenskulturen erfolgreicher Firmen ja schon immer recht klein. Man lese dazu Leitbilder erfolgreicher Firmen oder Aussagen über die Erfolgsrezepte von Führungskräften. Nicht nur die Begriffe, auch die Prinzipien sind austauschbar geworden.

Was bedeutet dann aber noch das Wort «Unternehmenskultur» in einer Wirtschaftswelt, in der Rücksichtslosigkeit überlebensnotwendig geworden ist, wo die Zeit für die Beschäftigung und Umsetzung von Werthaltungen abhanden gekommen zu sein scheint, wo alle drei Jahre die Hälfte der Führungskräfte einer Firma ausgetauscht werden? Auf dieser Basis kann keine höhere Kultur weiterentwickelt werden, die sich letztlich ableiten will von christlich-abendländischen Wertvorstellungen.

Das kann man bedauern, aber in den Märkten herrscht Krieg, da darf man nicht zimperlich sein. Nur ehrlicher sollte man werden. Man würde nämlich dem System weniger schaden, wenn man endlich zugeben könnte, dass Unternehmer auch nur Menschen sind und, dass es im Unternehmen primär um Gewinnerzielung geht und weniger um die Vermittlung von Halt und menschlicher Wärme als Ersatzhandlungen für Aufgaben, denen die zerfallenden Institutionen Familie und Kirche nicht mehr nachkommen. Aber es ist nicht Sache der Unternehmen und der Wirtschaft, den Sinn des Lebens zu stiften, höchstens den Sinn der Arbeit zu erhalten und vermitteln.

Denn Unternehmen sind für solche Fragen weitgehend inkompetent und auch wohl schon deshalb die falschen

Adressen, weil ja gerade sie durch ihre Förderung und Forderung von Flexibilität, Individualismus, Hedonismus und der Gier, immer schneller immer mehr haben und leisten zu müssen wesentlich zur Verbreitung von Werthaltungen beigetragen haben wie zum Beispiel Selbstverwirklichung, Ichsucht, rücksichtsloser Freiheitsdrang, Unabhängigkeit von allen lästigen und anstrengenden Bindungen etc.

So steuern viele Kinder der Konsumgesellschaft auf die höchste Stufe des Individualismus zu: jeder Mensch ist als Kunde König, frei von Verantwortung – ausser für sich selbst; jeder will auf den Gipfel der Selbstverwirklichung – aber auf Gipfeln weht oft ein kühler Wind, und rundum ist es abgründig. Auf dem Gipfel ist man frei und einsam zugleich – beides untrennbar verbunden.

Unternehmen gelang es eine zeitlang, den Schein von Geborgenheit zu vermitteln. So gab es den Firmensportverein, den Firmenpsychologen, die emotionsgeschwängerte «Firmen-Familien-Weihnachtsfeier». Das war meist gut, manchmal sogar ehrlich gemeint.

Die kulturelle und motivationale Überfrachtung des Unternehmensgedankens hat aber zu Erwartungshaltungen geführt, die – so scheint es – in Zukunft nicht mehr erfüllt werden können. Mehr unternehmerische Bescheidenheit würde so weniger Frustration erzeugen! Aber auch wenn es kälter wird in den Firmen, so ist das noch kein Freipass für einen rüden Führungsstil, für unmenschliche Verhaltensweisen. Soziale Kompetenz und soziales Engagement, vor allem in Härtefällen, waren noch nie so wichtig wie heute – will die soziale(!) Marktwirtschaft nicht rasant sich selbst diskreditieren!

Multikultur statt Monokult des Unternehmens

Die klassische Vorstellung von Unternehmenskultur geht von den Visionen, Leitideen und Leitbildern aus, die ein Unternehmensführer entwickelt hat und welche alle Mitglieder des Systems «Unternehmen» in den Kernpunkten verstehen und teilen sollten. Zwar wird vorausgesetzt, dass die Ideen des Unternehmers marktorientiert sind, doch besteht die Gefahr, dass gerade bei eigenständigen Unternehmenskulturen die Blickrichtung der MitarbeiterInnen stärker nach innen und oben, denn nach aussen gerichtet ist. Viele MitarbeiterInnen befolgen die Leitsätze, weil sie von oben kommen und man sich darauf vertraglich eingelassen hat und weniger, weil der Markt gewisse Prinzipien fordert. So kann es passieren, dass sich das Unternehmen vom Markt entfernt, wenn es zu stark seine einheitliche Unternehmenskultur seinem Markt gegenüberstellt und dabei vergisst, dass der Markt verschiedene Segmente hat und das Unternehmen verschiedene Subkulturen.

«Durch den Einheitsbrei einer – mittels straff festgelegtem Corporate Design auch visuell zementierten – Corporate Identity verbauen sich viele Unternehmen die Möglichkeit eines differenzierten Auftritts, der den Markt- und Produktkulturen erst gerecht würde.»

Durch den Einheitsbrei einer – mittels straff festgelegtem Corporate Design auch visuell zementierten – Corporate Identity verbauen sich viele Unternehmen die Möglichkeit eines differenzierten Auftritts, der den Markt- und Produktkulturen erst gerecht würde. Gerade heute, wo sich der Konzentrationsprozess durch Firmenaufkäufe beschleunigt, schadet die alte Idee einer Einheitskultur mehr, als sie nützt und wirkt eher unglaubwürdig, denn was kann zum Beispiel das Unternehmen Jacobs mit Suchard schon für kulturelle Gemeinsamkeiten haben?

Ein wichtiger Schritt zu mehr Realitätsnähe im klassischen Unternehmenskultur-Modell besteht nun darin, dass eine Identität weniger zwischen den einzelnen Mitgliedern des Systems und dem Gesamtsystem «Unternehmen» herzustellen wäre als vielmehr zwischen den Kulturen

- der MitarbeiterInnen
- der marktbearbeitenden Unternehmenssegmente
- der Produkte (Marken)
- der relevanten Märkte

Je nach Entfernung vom Kern des Unternehmens verändern sich die Beziehungsgeflechte und Identifikationsmuster. Hier ist es wichtig, Identifikation nicht eindimensional zu betrachten, sondern unterschiedliche Intensitäten auf den vier Kulturebenen zuzulassen. Ein klassisches Beispiel dafür stellen die Unterschiede zwischen dem Verkaufsinnen- und aussendienst dar.

Auch gegenüber früheren Vorstellungen von Identifikation und Motivation muss vom Unternehmer mehr Bescheidenheit gefordert werden. Oft nämlich kann ein Unternehmen sowieso nur damit motivieren, dass es Demotivation verhindert. Im übrigen ist eine starke Identifikation mit einem Produkt nicht schlechter als jene mit einem Unternehmen und eine Motivation durch Identifikation und Loyalität mit und zu Kunden schliesslich ebenso positiv zu bewerten: Oft fühlen sich heute schon viele MitarbeiterInnen beim Kunden besser verstanden und geschätzt als beim eigenen Vorgesetzten.

Von der Corporate Identity zur Market Identity

Wenn nun aber eine Übereinstimmung zwischen den vier Kulturebenen anzustreben ist, so führt das unweigerlich zu einer fundamentalen Revision der bisher gängigen Vorstellung eines Unternehmens, seiner Unternehmenskultur und Corporate Identity. Eine Firma ist dann nämlich nicht mehr als ein Block zu verstehen, ein grosses Hochhaus sozusagen mit klar getrennter Innen- und Aussenwelt, sondern als ein Netzwerk von Bungalows mit unterschiedlicher Fassadengestaltung, die in verschiedenen Dörfern (Märkten) stehen und deren Bewohner jeweils anders aussehen.

Eine multikulturelle Welt erfordert multikulturelle Unternehmen, die sich in ihr Umfeld integrieren und nicht den Anspruch erheben, dass sich ihr Umfeld ihnen anpasst! Und wie die Entwicklung

der Weltwirtschaft und der Europäischen Union dazu führen, dass sich Grenzen auflösen, werden auch die Aussengrenzen der Unternehmen immer unschärfer. Schon heute zeichnet sich ab, dass neben einem harten Kern von 100%-Angestellten ein immer grösserer Anteil Teilzeitbeschäftigter entsteht. Ein weiterer Kreis von zugewandten Orten umfasst die Outgesourcten, dann folgen die Zulieferer und Berater.

Neben der oben beschriebenen desintegrierenden Tendenzen des Unternehmerverhaltens (Entlassungen bei gleichzeitigen Gewinnsteigerungen, Führungsrotation etc.) kommt so ein zweites Element dazu, welches zeigt, dass durch die Entgrenzung des Unternehmens die alten Vorstellungen von Identifikationskraft nicht mehr haltbar sind. Die 50 Prozent-Angestellte und der Berater können und wollen nicht eine gleich enge Beziehung zu einer Firma aufbauen wie der 150-prozentig engagierte Unternehmer.

Die Gesetze des äusseren Marktes dringen auf diese Weise immer mehr ins Innere der Unternehmen ein. Neben dem externen konstituiert sich so ein interner Markt (Bruhn 1995), wo Produkte und Dienstleistungen den internen Kunden angeboten werden, aber nicht mehr mit dem Ziel, überhöhten Visionen des Unternehmers zu dienen, sondern den Kunden und den Märkten. Der Markt schafft hauptsächlich die Identifikation, er liefert Antrieb und Massstab – alle Blicke wenden sich nicht mehr nach innen und oben, sondern nach aussen. Das bedeutet aber letztlich das Ende der bisherigen Vorstellung von einer umfassenden Corporate Identity – sie muss durch eine Market Identity ersetzt werden!

Market Identities umfassen

- die marktbezogenen Selbstbilder eines Netzwerks von Unternehmenssegmenten
- als Übereinstimmung der Kulturen (Werte, Normen und Verhaltensweisen) der MitarbeiterInnen, Unternehmenssegmenten, Produkten und Märkten
- und den Images der Unternehmensteile und Produkte in den Zielmärkten und -gruppen

Die Vision des Netzwerk-Unternehmens und die Folgen für Kultur und Identifikation

Bisher wurden bei der Diskussion über die Vision des schlanken Unternehmens als Netzwerk von Kompetenzzentren die Dimensionen Kultur und Identifikation zu wenig beachtet: die Folgen für MitarbeiterInnen, für das Marketing-, Qualitäts- und Personalmanagement sind aber nicht zu unterschätzen.

Die Konsequenzen für den Einzelmenschen müssen nach Firmen- und Marktgrösse differenziert betrachtet werden. Das internationale Mittel- und Grossunternehmen wird immer weniger Geborgenheit bieten können. Es versucht, die besten und engagiertesten Menschen für eine gewisse Zeitspanne ihres Lebens an sich zu binden, mit sehr anspruchsvollen Aufgaben und bester Entlöhnung. Erlahmt aber die Schaffenskraft und/oder der Machtwille, dann werden Führungskräfte sich ins zweite Glied zurückziehen, teilzeitarbeiten oder sich von der Firma trennen müssen. Das ist kein Drama, wenn sich die Menschen – wie Spitzensportler – darauf einstellen, das Berufsleben nicht als Kurvenverlauf von links unten nach rechts oben, als stetiger materieller Machtzuwachs zu verstehen, sondern vielmehr als glokkenförmige Kurve mit wechselnden Akzentsetzungen zwischen Berufs- und Privatwelt, Individualismus und Solidarität.

«Wichtig ist, dass sich interes und externes Marketing zum integrierten Marketing vereinigen, dass Ziele, Prinzipien und Massnahmen im Sinne des Marketing-Mix beidseitig aufeinander abgestimmt werden.»

Jene Menschen, die am Anfang ihres Berufslebens oder zur Mitte ein Gleichgewicht zwischen materiellen und immateriellen Werten, zwischen Selbstverwirklichung und Dienst am Nächsten suchen, werden in der Selbständigkeit der kleinen Zelle, in regional tätigen KMU's, die noch eine direkte Identifikation mit der Kultur des Inhaber-Geschäftsführers zulassen, oder in sozialen beziehungsweise kulturellen Organisationen ihre Erfüllung finden. Auf diese Art wird sich der Markt der Unternehmen immer mehr polarisieren und unterschiedliche Muster von Identifikation und Engagement anbieten (Pfister/Schoppig 1994). Wie in Politik und Gesellschaft muss man auch hier von einem «Verlust der Mitte» sprechen.

Eine lebensphasenweise oder grundsätzliche Distanzierung zu Unternehmen und Berufsarbeit birgt dabei Chancen und Gefahren. Sie lässt mehr Raum zur Selbstbesinnung, zum Aufbau neuer Akzente in der Wertewelt, vermindert aber auch die Überzeugungs- und Identifikationskraft, die Macht «der Wirtschaft» und der Unternehmen, zumindest bis zu dem Zeitpunkt, an dem die in der Privatwelt regenerierten Werte wieder Einzug in die Wirtschaftswelt halten können. So herrscht im Moment auch Krieg auf dem Markt der Werte, und manch ein Wirtschaftsvertreter und Politiker versteht die Welt nicht mehr, weil er sie nicht mehr so einfach in links und rechts einteilen kann und eigentlich auch nie gelernt hat, über immaterielle Werte, kulturelle und soziale Entwicklungen nachzudenken – der Pragmatiker muss ja «schaffe, nit denke»...

Dabei darf man aber materielle und immaterielle Werte nicht gegeneinander ausspielen. Nur Unternehmen, die für ihre Aktionäre wertvoll sind, also längerfristig erfolgreiche, können Bedingungen schaffen, welche den MitarbeiterInnen Identifikation und Motivation durch eine hochstehende Unternehmenskultur bieten.

Externes und internes Marketing

Das Netzwerk-Unternehmen stellt an die MitarbeiterInnen höchste Anforderungen an Flexibilität, Engagement, Umgang mit Komplexität, Verständnis für andere Kulturen und deren Wandel. Wenn man es nun also in seinem Innern ebenfalls als Markt betrachtet, so hat das grundlegende Konsequenzen für das Marketing als Begriff, Haltung und

Funktion, denn zum externen kommt nun das interne Marketing dazu. «Internes Marketing ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden.» (Bruhn, Manfred: Internes Marketing, Wiesbaden 1995, S. 22)

Da Dienstleistungsmarketing sich bekanntlich mit immateriellen Produkten befasst, bei denen der Prozess der Leistungserstellung zusammen mit den beteiligten Menschen das Produkt bilden, muss sich das interne Marketing vor allem mit den prozessleitenden Prinzipien befassen.

Internes Marketing hat somit auch den Charakter des Social Marketings (Kotler 1991), das Bewusstseins- und Verhaltensänderungen anstrebt. Wichtig ist, dass sich internes und externes Marketing zum integrierten Marketing vereinigen, dass Ziele, Prinzipien und Massnahmen im Sinne des Marketing-Mix beidseitig aufeinander abgestimmt werden.

Marktforschung

Mit dem internen Marketing erhält die interne Marktforschung künftig mehr Gewicht. Zunächst muss sie den internen Markt segmentieren. Die MitarbeiterInnen sind nicht mehr nur nach ihrer Ausbildung, ihren fachlichen und menschlichen Fähigkeiten und ihrem Engagement einzustufen, sondern zusätzlich nach ihrer persönlichen Kultur, ihrer sozialen Kompetenz, ihrer längerfristigen Lebensplanung etc. Die Entwicklung wird hier ähnlich verlaufen wie in der externen Marktforschung, wo zunächst auch nur einfache sozio-demografische Kriterien berücksichtigt worden sind und heute komplexe Segmentationen und Typologien angewandt werden. Hier entsteht eine neue Nahtstelle zwischen Marketing und Personalwesen, müssen doch die oben beschriebenen vier Kulturkreise im Innern und Äussern gemeinsam analysiert, segmentiert und in Übereinstimmung gebracht werden. Mitarbeiterbefragungen, Beob-

Klare Konsequenzen

**** Corporate Design/Architecture***

Die Vorstellung des Unternehmens als Netzwerk hat starke Konsequenzen für Corporate Design/Architecture, denn: Wenn das multikulturelle Unternehmen eine Market Identity aufbauen will, funktionieren die bisherigen, vereinheitlichenden Prinzipien des visuellen Auftritts eines als Einheitskultur begriffenen Unternehmens nicht mehr. Hier müssen gerade umgekehrt mehr Freiheiten gewährt werden, um den Marktkulturen möglichst nahe zu kommen. Die Unternehmensmarke wird neu eher zum Gütesiegel, zur Garantiemarke für Qualität und Seriosität der Produkte, die auch visuell im Zentrum stehen müssen: das Firmenlogo würde also kleiner als der Produktname. Die Innenarchitektur wiederum müsste bei der Gestaltung von Kundenempfangsräumen beispielsweise einer Bank systematisch auf die unterschiedlichen Stilbedürfnisse etwa von Anlage- oder KMU-Kunden Rücksicht nehmen.

**** Public Relations***

Je mehr der Dienstleistungscharakter der Beziehungsgeflechte in der Wirtschaft zunimmt, desto mehr spielt der Mensch als Teil des Produkts eine Rolle, und zwar bei der Leistungserstellung wie auch bei der Leistungsdarstellung. Public Relations wird deshalb in Zukunft verstärkt durch menschlich-persönliche Kontakte gepflegt statt durch Papier und Medien. Die Struktur der Kommunikationsbranche hat bisher einseitig bewirkt, dass PR und Werbung durch unpersönliche Medien vermittelt wurden: PR-Stäbe und Berater produzierten Broschüren und Papierberge, weil ihre Leistung mangels anerkannter Massstäbe letztlich in Kilogramm gemessen wurde und alle – vom Texter bis zum Drucker – ja an solcher Hardware verdienten. In Zukunft wird aus Überdruss und Überbewertung eine Verschiebung von der Hochglanz-PR einerseits hin zur Software erfolgen, aus der Überzeugung, dass letztlich vor allem der Unternehmensvertreter an der Front das Image bildet; andererseits hin zur Elektronik, die eine neue Art von Dialogen ermöglicht: Internet! Schulung im Auftreten und Verhalten (Kommunikations- und Konfliktkultur), in der Prozessbeherrschung, Personalentwicklung werden künftig die PR-Arbeit und so das Image (innen und aussen) von Firmen, Produkten und MitarbeiterInnen immer stärker prägen. Durch die Idee der Market Identity verlagert sich der Schwerpunkt der PR-Arbeit auf die Produkt- und Marktsegment-Ebene. Unternehmens-PR hat dann vor allem dafür zu sorgen, dass die autonomen Firmensegmente als Teile eines Ganzen identifiziert werden (Imagetransfer), das für Qualität und Seriosität bürgt. Politisch wichtig ist hier die PR-Aufgabe, die weltweiten Firmenverflechtungen transparent zu halten. Vor allem aber sind die Kernkompetenzen und -Werte sowie die übergreifenden Ziele und Strategien den relevanten inneren und äusseren Zielgruppen zu vermitteln. Künftige PR-Arbeit muss dabei, kosten- und umweltschonend, Synergien vermehrt nutzen. So können beispielsweise die bisher getrennt erstellten Objekte Unternehmensbroschüre, Geschäftsbericht, Kunden- und Mitarbeiterzeitschrift durchaus vereinigt werden. Indem Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse wieder enger verflochten werden, kommt dem PR-Berater künftig wohl immer mehr die Rolle des Prozessbegleiters und Moderators zu, statt des «Papierproduzenten».

**** Werbung***

Die externe Werbung erhält – dank Abbau straffer Corporate Design-Regeln – wieder mehr Freiheiten, auf die Eigenheiten der Marktsegmente einzugehen. Zusätzlich öffnet sich der Werbung ein weites Feld firmeninterner Aktivitäten, welche die Botschaften des internen Marketings weitertragen sollen: Plakate in Firmenräumen, Anzeigen in Mitarbeiterzeitschriften, «Anzeigen» auf den intern vernetzten PC's, Verkaufsförderungsmassnahmen wie Wettbewerbe für Kundenakquisition etc. Schliesslich sei der Vollständigkeit halber erwähnt, dass sich in den Marketing-Mix-Dimensionen Preis und Distribution aus dem Konzept des internen Marketings ebenfalls vielschichtige Konsequenzen ergeben, auf die hier aber nicht eingegangen werden soll.

achtungen, Inhalte von Qualifikationsgesprächen und weitere Instrumente sind koordiniert einzusetzen.

Zusammenarbeit zwischen Marketing-, Personal- und Qualitätsmanagement.

Internes Marketing kann als Haltung und Aktivität nur zusammen mit einem modernen Personal- und Qualitätsmanagement aufgebaut werden, denn es braucht dazu die richtigen Menschen (Personalauswahl und -entwicklung) und hochprofessionell ablaufende Prozesse und Kontrollen.

Marketing, Personal und Qualität ergänzen sich auf natürliche Weise, denn Marketing- und Qualitätsmanagement liefern sich Inhalte (Q-Ziele, Resultate) und Instrumente (Verhaltensänderungen, Kommunikation), Marketing und Personalwesen Instrumente (Verhaltensveränderungen) und Kulturelemente (Marktorientierung, Market Identity) sowie Personal- und Qualitätsmanagement Instrumente (Personalauswahl, Qualifikationsprozesse) und Inhalte (Q-Ziele und Resultate).

Ein Team aus Vertretern der Funktionen Marketing/Kommunikation, Personal- und Qualitätsmanagement wäre geeignet, die heute oft ignorierten Entwicklungen in der Gesellschaft, Politik und Kultur (Wertewandel) zu beobachten, das für Personal-, Produkt- und Unternehmensentwicklung relevante in Firma und Führung einzubringen und auf dieser Basis das interne Marketing zu steuern und umzusetzen.

Organisation und Führung

Im Netzwerk-Unternehmen wird nicht nur die höchste Form der Marktorientierung realisiert, sondern auch die komplexeste und anspruchsvollste Organisationslösung angestrebt: die bewusste Machtbegrenzung der Kernteile der Firma zugunsten der marktverantwortlichen Firmensegmente. Was ist es aber nun letztlich, was das Unternehmen im Innersten zusammenhält? Hier drängt sich der Vergleich mit einer Idealfamilie auf, die nicht nur in ihrer Ausprägung als Unternehmerfamilie leider selten anzutreffen ist. Die Eltern prägen durch Vorbilder und Erzieher die Kernwerte wie die Art der Konfliktbewältigung, Bescheidenheit, Grossherzigkeit, Ehrlichkeit, Loyalität etc. Diese gemeinsame «Kernkultur» begründet Verwandtschaft, Nähe, Vertrautheit und Vertrauen, was aber nicht heisst, dass alle Kinder den gleichen Beruf wählen, die gleichen Kleider tragen, in den gleichen sozialen Welten leben müssen.

Übertragen auf das Netzwerk-Unternehmen bedeutet dies, dass lediglich wenige zentrale Werte als allgemeingültig erklärt werden sollen (z.B. Toleranz und Selbstbeschränkung im Machteinsatz),

«Überblickt man den Markt der Unternehmen insgesamt, so werden in Zukunft zwei Pole noch ausgeprägter die Landschaft prägen: einerseits die kleinen, oft inhabergeführten, in einem oder wenigen Märkten tätigen Firmen, andererseits die mittleren und grossen, multinationalen, multikulturellen Multimarkt/Produktunternehmen, die neue Unternehmenskonzepte erproben müssen, wollen sie nicht dinosaurierhaft untergehen.»

die abzuleitenden Normen und Verhaltensweisen jedoch den Marktsegmentteilen des Netzwerk-Unternehmens überlassen werden (Pfister/Schoppig 1994). Auf diese Weise wird die Vertrauensbasis geschaffen, ohne die ein Netzwerk nicht funktionieren kann!

Schon hier ist ein Umdenken nötig, lieben doch viele Führungskräfte auf oberster Stufe die Köstlichkeiten subtiler Machtspiele – ähnlich höfischen Spielen in Versailles. Gerade solche Machenschaften fördern das Misstrauen, Unehrlichkeit, verderben die Basis für Netzwerkmanagement. Der Extremfall dieses internen Negativ-Marketings wäre das Mobbing. Nimmt man die Ideen des internen Marktes und der Market Identity ernst, so muss auch im Unternehmenskern Wettbewerb herrschen.

Kerndienstleistungen

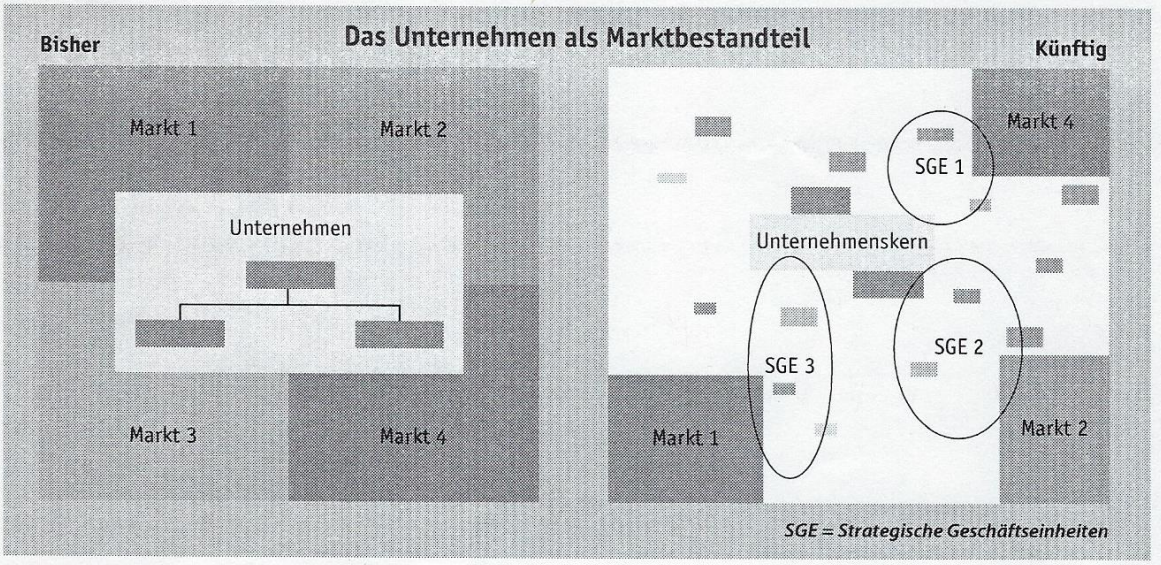
Einige Dienstleistungen sind durchaus – mit Hilfe des internen Marketings – in der Firma verkaufbar, so Gruppen-PR, Lobbying, Human Resources, Rechtsberatung etc. Je nach Firmengrösse lassen sich solche Arbeiten auch in Teilzeitpensen oder durch Berater durchführen.

Kernprozesse

Kernprozesse sind in folgenden Themenfeldern zu definieren: Finanzen/Rechnungswesen, Unternehmenskonzept/Kernkompetenzen, Kultur/Human Resources, Marketing/Kommunikation, Innovation/Technologie und Logistik.

Kernteam

Für diese Prozesse sind Verantwortliche zu benennen, die zusammen das Kernteam bilden. Um Machtmissbrauch und «Verkalkung» (Alter, Gewohnheit, Stäbe) im Netzkern zu vermindern, wäre Beratung grundsätzlich in den Marktsegmentteilen der Firma oder extern einzukaufen. Hier helfen die oben geschilderten Entwicklungen hin zur glockenförmigen Lebenskurve. Ins zweite Glied zurückgetretene 45jährige könnten solche Arbeiten bestens übernehmen. Das Kernteam hat zunächst die Ziele, Strategien, Kernkompetenzen (Kernprodukte/Kernmärkte/Finanzziele) zu definieren. Dies geschieht im Dialog mit den Leitern der Marktsegmentteilen der Firma und dem Verwaltungsrat. Davon abzuleiten sind die Dimensionen Kultur/Human Resources (Personalauswahl und -entwicklung, Koordination der vier Kulturebenen, Beobachtung des kulturellen und sozialen Wandels), Marketing/Kommunikation (externes/internes Marketing, Kommunikation, Marktforschung), Innovation (Erkunden neuer



Märkte, Produkte, Technologien, Akquisition) und Logistik. Das Resultat all dieser Unternehmensaktivitäten zeigt sich in der Qualität (Konzepte, Prozesse und Produkte), deren Massstäbe und Resultate zu entwickeln beziehungsweise zu kontrollieren eine weitere Hauptaufgabe des Kernteams darstellt.

Netzteam

Sechs Netzteams stellen die Brücke zwischen dem Kernteam und den Verantwortlichen dar, die strategische Geschäftseinheiten, Profit Centers oder Tochtergesellschaften leiten. Sie erarbeiten in den sechs genannten Themengebieten gemeinsam die konkreten Massnahmenpläne nach den Vorgaben des Kernteams aus. In den Netzteams rotiert der Vorsitz zwischen den Vertretern des Kernteams und den Marktsegmentverantwortlichen.

Die Vertreter des Kernteams in diesen Gruppen müssen als Prozessverantwortliche die Kernkulturelemente, Ziele und Kernkompetenzen immer wieder betonen und einbringen, sich aber auch selbst vorbildlich daran halten und nicht durch Machtspiele die Netzwerkkultur hintertreiben.

Es ist eine der Hauptaufgaben des internen Marketings aller Beteiligten, im Sinne des Prozess- und Netzwerkmanagements dafür zu sorgen, dass möglichst viele Synergien bei Beschaffung, Logistik und Produktion zwischen den Marktsegmentteilen und hin zum Kernteil einer Firma hergestellt werden können. So kann die Idee des Unternehmens als Netzwerk mit internem Markt realisiert werden.

Strategische Geschäftseinheiten

Hier wird das Geld verdient, hier sind im beschriebenen Rahmen durch das Kernteam genügend Freiheiten zu geben, damit auch auf dieser Ebene ein Netzwerk entsteht (internes Marketing etc.) mit klar geführten Prozessen und möglichst grosser Kontinuität personeller Art.

Kultur der Führung

Überblickt man den Markt der Unternehmen insgesamt, so werden in Zukunft zwei Pole noch ausgeprägter die Landschaft prägen: einerseits die kleinen, oft inhabergeführten, in einem oder wenigen Märkten tätigen Firmen, in die die klassischen Unternehmenskonzepte nun weitgehend diffundiert sind; andererseits die mittleren und grossen, multinationalen, multikulturellen Multimarkt/Produktunternehmen, die neue Unternehmenskonzepte im hier beschriebenen Sinne erproben müssen, wollen sie nicht dinosaurierhaft untergehen. Gerade die von Familienmitgliedern geführten Unternehmen werden nur unter erschwerten Umständen in ein Netzwerk-Unternehmen weiterzuentwickeln sein, spielt doch die informelle Macht eine weitaus grössere Rolle als bei der «Societé Anonyme.» Eine klare personelle Trennung zwischen der Financier- und Unternehmerrolle würde hier helfen (Finanzholding, Managementholding). Für alle, die Doppelrollen spielen müssen oder wollen gilt aber: Die Vision eines Netzwerk-Unternehmens ist höchst anspruchsvoll. Die Realisierung kann nur gelingen, wenn in der Wirtschaft andere Werte zum Zuge kommen. Wo verbissene Macht- und Karriereziele vorherrschen, können solche Ideen nicht wachsen. Nur starke Menschen mit Selbstbewusstsein, hoher Intelligenz und Sensibilität, sozialer Kompetenz und Distanz zu sich selbst, mit Gelassenheit, Humor und Standfestigkeit in den Grundwerten können ein Netzwerk des Vertrauens aufbauen, das nicht aus Führungsschwäche und Eigennutz im Chaos versinkt. ■

Literatur

Bruhn, Manfred (Hrsg.):
Internes Marketing, Wiesbaden 1995

Kotler, Philip:
Social Marketing, Düsseldorf 1991

Pfister, Dieter und Schoppig, Josef:
Identifikation als Erfolgsfaktor im modernen Qualitätsmanagements, Basel 1994