

Europäische Unternehmen aus der Sicht des Silicon-Valley Unkomplizierter handeln

Europäische Unternehmen stehen gut da: Hochstehende Qualitätsprozesse, schlanke Organisationsabläufe und gut genutzte Informationstechnologien sind Standard. Die Geschwindigkeit der Geschäftsprozesse ist jedoch nicht mit denen im Silicon Valley zu vergleichen. Warum?

Von Hans Ulrich Kunz (*)

Die Geheimnisse des Silicon Valley Geschäftsstils hätten sich europäische Firmen wie Philips, Siemens, Ericsson, SAP erschlossen, indem sie kalifornische Firmen kauften und diese weiterhin in kalifornischer Lockerheit operieren liessen. Das besagt die Titelstory «Silicon Europe» in «Business Week» vom 23. Oktober 2000. Sie würden so vom heissesten Job-Markt profitieren, auf dem in Monaten statt Jahren gedacht wird: Einige europäische Unternehmen hätten aber auch Misserfolg geerntet, indem sie in ihren Neuerwerbungen Management europäischen Stils einrichteten. Als Konsequenz hätten die fähigsten Leute ihr Curriculum ins Internet gestellt und wenige Wochen später anderswo gearbeitet. Im Valley stünden Geschwindigkeit und Marktfokus an erster Stelle, in Europa hingegen Administration und Qualitätsüberwachung. Das Konkurrenzdenken, «das beste Produkt zu haben», sei bei uns weniger ausgeprägt. Einige Beobachtungen im Geschäftsalltag hierzulande sprechen für diese Analyse: Jetzt, wo die Auftragsbücher vieler Zulieferer gefüllt sind liessen sich mit B2B-Lösungen eine exzellente Lieferbereitschaft erreichen. Diese Chance nutzen wenige. Produktionsbetriebe geraten ins Stottern, weil Zulieferer wie in früheren Zeiten Lieferfristen anschwellen lassen. Zeitdruck in Entwicklungsabteilungen und in Projekten wird nicht als wichtigste Herausforderung empfunden, Termisicherheit nicht als höchstes Ziel. Führungsprozesse «europäischen Stils» richten sich an Einzelpersonen statt Teams. Sie motivieren allenfalls Einzelne statt Dutzendschaften. Die Projektleitung (z.B. bei technischen Entwicklungen) wird als individuelle Leistung des Projektleitenden verstanden, Kommunikation mit den vor- und nachgelagerten Abteilungen wie Einkauf und Produktion kommt

(*) Hans Ulrich Kunz, Team- und Innovationsberatung, Inhaber der Innova Hans Ulrich Kunz AG Basel, entwickelt für Unternehmen interne On-the-Job Ausbildungsprogramme zum Erreichen hoher Zielsetzungen.

zu kurz. Mit positivem Denken und mit einem Lächeln, mit freundlichen Worten geht vieles leichter. Kalifornische Lockerheit wird nur in einigen Pionierfirmen vom Management vorgelebt und kann von der Belegschaft reflektiert werden.

Chance interner Weiterbildung

Was Europäern fehlt ist nicht noch mehr Fachwissen, sondern das, was nicht in den Qualitätshandbüchern steht: wie Aufgaben auf kürzestem Weg erledigbar sind. Wir suchen unsere Aufgaben im Sinne der



Hans Ulrich Kunz.

Vorschriften zu vollbringen und verlieren so das gesamtheitliche Ziel aus den Augen: Unternehmerisches, kundenorientiertes und unkompliziertes Handeln. In den USA gibt es weniger berufsgebildete Mitarbeitende als hierzulande. So hat «Lernen on-the-Job» grössere Bedeutung. Die dynamischen «soft factors» – der motivierende und wirksame Weg durch den Verhau von Vorschriften und verschiedenen Meinungen – lassen sich nicht theoretisch vermitteln. Besteht aber bereits eine solche Eigenschaften einschliessende Kultur, so lernen Neuzuzüger schnell und leicht. Deshalb ist der beste Weg in einem Unternehmen, das einen Kulturwechsel durchführen will, dass sich diejenigen Leute zusammentun, denen die neue Kultur besonders am Herzen liegt. Sie können an internen Meetings die entsprechenden Signale geben, Projektleitende auf den richtigen Weg führen und – besonders wichtig – in der internen Schulung von Mitarbeitenden einen Part übernehmen. Interne Schulung ist deshalb wichtig, weil in der Ausbildung hierzulande oft noch trockene Standardlehrgänge vermittelt wer-

den. Befindet sich ein Unternehmen im Wachstum, so tendiert der Nachwuchs zu europäischem Standardverhalten anstatt Unternehmertum. Interne Weiterbildung im Valley wird von vielen Firmen als Plattform für das Management benützt, um klare sachliche Ziele und zwischenmenschliche Verhaltensregeln zu vermitteln, die schliesslich die typische Kultur ausmachen.

Zeitsparender Prozesse

In einem Unternehmen waren die Montagezeiten für Anlagen viel zu lang, weil dies und jenes Nacharbeit erforderte, Kleinigkeiten fehlten oder Unterlagen unklare Angaben enthielten. Um Verbesserung zu bewirken versammelte der Verantwortliche die Hauptbeteiligten, zwanzig an der Zahl, um einen Tisch und stellte ihnen die folgende Aufgabe: «Wie wir wissen, dauert die Montagezeit im Schnitt drei Wochen. Das ist zu lang. Ich will mit Ihnen jetzt einen idealen Montageablauf durchspielen. Stellen Sie sich vor, wir würden nicht nach Hause gehen und am Job bleiben. Die Montage beginnt mit dem Aufstellen. Herr Meier, wie lange brauchen Sie, wenn alles gut läuft?» Nachdem alle ihre Idealzeit nannten, rechnete er zusammen: 3 Tage und 3 Nächte. Das Resultat überraschte. Anschliessend diskutierten sie realistische Zeitverkürzungen, setzten diese später um und erreichten Montagezeiten von weniger als 10 Tagen.

Was kann Europa von den Amerikanern lernen?

- Dezentral Pionierleistungen sind mit stark auf unternehmerische Ziele ausgerichtete Vorgaben durch Leadership in Teams auszulösen.
- Zeitbezogene Prozessorientierung: Die Beteiligten als Team zusammenschweissen, um Arbeit in kürzerer Zeit fertigzubringen, ohne Markt- und Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren.
- «Kalifornische Lockerheit» und Fairness vorleben – als Grundlage für Engagement und somit Motivation bei der Arbeit.
- IT-Systeme und – Möglichkeiten besser ausnützen. Auch «handgestrickte» dezentrale Lösungen zulassen, solange sie sich auf ein zentrales System stützen.
- Für Manager, die viel bewegen wollen, in der internen Ausbildung eine Plattform zur Ziel- und Kulturvermittlung einrichten.