

Anforderungen an die Unternehmensführung im turbulenten Umfeld

von
André Schikora

1. Auflage

[Anforderungen an die Unternehmensführung im turbulenten Umfeld – Schikora](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Unternehmensführung](#)

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 95485 119 5

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3, Anforderungen an die Unternehmensführung:

Der Umstand, dass die Umwelten sowie Strukturen und Prozesse in Unternehmen heute durch zunehmende Dynamik und damit durch steigende Komplexität gekennzeichnet sind, ist mittlerweile ein anerkanntes Phänomen. Gomez und Probst schreiben beispielsweise: 'Im heutigen Unternehmensgeschehen lässt sich eine starke Verschiebung weg von den einfachen und komplizierten Problemen hin zu den komplexen Problemen feststellen.' Diese Situation stellt besondere Anforderungen an die Unternehmensführung im turbulenten Umfeld.

Angesichts der im zweiten Kapitel beschriebenen Gegebenheiten eines turbulenten Umfeldes, schaffen inkrementale Veränderungen im Sinne einer kontinuierlichen, d.h. linearen Verbesserung keine Abhilfe, da sie nur begrenzte und vorübergehende Wirkung haben können.

Mit monokausalen, linearen und statischen Denkmodellen sind die Probleme turbulenter, d.h. komplexer und dynamischer Unternehmensumwelten mit gestiegenen Kundenanforderungen nicht mehr zu beherrschen. Es müssen Darstellungsmittel und Forschungsmethoden eines neuen Paradigmas herangezogen werden, die dafür geeignet sind, die komplexe, instabile Umwelt sowie die extremen Anforderungen an die Unternehmen besser zu verstehen und dabei sowohl die zunehmende Veränderungsdynamik als auch mögliche Entwicklungssprünge zu berücksichtigen. Das Unternehmen ist als ein nichtlineares, dynamisches System zu betrachten, das sich in seiner Umwelt in ständiger Weiterentwicklung befindet. Daraufhin sind die Anforderungen an die Unternehmensführung auszurichten.

Diese werden in den folgenden Kapiteln herausgearbeitet und unter verschiedenen Begriffen zusammengefasst.

3.1, Flexibilität:

Der ständig wachsende Wettbewerbs-, Innovations- und Erfolgsdruck führte dazu, dass die Bewahrung der Möglichkeit, flexibel mit geänderten oder sich verändernden Marktbedingungen umzugehen, zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor strategischer und operativer Unternehmensführung geworden ist. Die hohe Unsicherheit, Komplexität und Dynamik des Umfeldes vieler Unternehmen und der hohe Grad an Irreversibilität strategischer und operativer Entscheidungen fügt unternehmerischer Flexibilität eine außerordentliche Bedeutung zu.

'Flexibilität wird im globalen Wettbewerb im 21. Jahrhundert ein entscheidender Parameter sein.'

'Systeme, die nicht mit der Zeit gehen, die gehen - mit der Zeit'. Diese Aussage von Zahn bewahrheitet sich vor allem in Zeiten starker Umweltveränderungen.

In der Literatur gibt es allerdings keine einheitliche Definition des Begriffes 'Flexibilität'. Mehrere Autoren definieren Flexibilität als Fähigkeit zur reaktiven und aktiven Anpassung.

Hillmer definiert Flexibilität als eine Eigenschaft, die ein Unternehmen befähigt, Veränderungen, die eine reaktive oder präventive Anpassung sicherstellen, vorzunehmen.

Schneeweiß beschreibt Flexibilität als wichtige Eigenschaft dynamischer Systeme, die geeignet

ist, im Sinne einer Anpassung zur Störungsbewältigung bzw. Störungsbeseitigung beizutragen. Thielen spricht von Flexibilität als Fähigkeit eines Unternehmens, sich an umweltinduzierte Veränderungen aktiv und offensiv anzupassen.

Andere Autoren versuchen auch proaktive Elemente der Flexibilität zu erfassen wie beispielsweise Behrbohm, der ein System dann als flexibel beschreibt, wenn es über fakultative Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten verfügt, um funktionsgefährdende, zielabträgliche oder zielfördernde Wirkungen eines intern oder extern bedingten, denkbaren oder tatsächlich eingetretenen Flexibilitätsbedarfs zu kompensieren oder zu nutzen.

Janssen beschreibt Flexibilität als 'die Fähigkeit dynamischer Systeme, das Verhältnis von Systemumwelt und System durch die Realisierung unterschiedlicher Systemzustände so zu gestalten, dass die Systemziele erreicht werden.'

Unter Flexibilität werden also die Voraussetzungen und Bedingungen für Anpassungsmaßnahmen an Umweltveränderungen oder für die aktive Wahrnehmung von Chancen verstanden und das Flexibilitätsmanagement darf nicht nur auf Reaktion, sondern muss auch auf Aktion ausgerichtet sein. Die Unternehmensführung in einem turbulenten Umfeld ist gefordert, in zunehmendem Maße eine integrierte Betrachtung von Flexibilitätswirkungen auf das Unternehmen als interdependente Konfiguration und Allokation von Ressourcen und Fähigkeiten im Zusammenhang mit ihrem Wettbewerbsumfeld durchzuführen.

Ansoff und Brandenburg unterscheiden die Flexibilität hinsichtlich ihrer Flexibilitätspotentiale:

- Operative Flexibilität ('operating responsiveness'):

Das Flexibilitätspotential besteht in der Fähigkeit schnelle und wirksame mengenmäßige Anpassungen durch Handlungsspielräume der operativen Ebene vornehmen zu können wie beispielsweise die Veränderung der Ausbringungsmenge.

- Strategische Flexibilität ('strategic responsiveness'):

Die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderungen qualitativer Art hinsichtlich der Produkte, Dienstleistungen etc. vorzunehmen und Flexibilitätspotentiale wie beispielsweise intensive Beobachtung von Umweltfaktoren, Harmonisierung routinierter und innovativer Prozesse und Unterstützung bei der Entwicklung strategischer Handlungsalternativen bereitzustellen.

- Strukturelle Flexibilität ('structural responsiveness'):

Die Fähigkeit eines Unternehmens, eine Veränderung des Führungssystems wie beispielsweise des Planungssystems in kürzester Zeit dann durchzuführen, wenn das Unternehmen trotz der anderen Flexibilitätspotentiale nicht mehr funktionsfähig ist.

Reaktive Flexibilität entspricht der Anpassung eines Systems an eine geänderte Systemumwelt und unter aktiver Flexibilität ist die Fähigkeit eines Systems zu verstehen, bei Eintritt einer Störung die ablaufenden Unternehmensprozesse so schnell zu beeinflussen, dass die Systemziele dennoch erreicht werden können. Um diese aktive Flexibilität zu gewährleisten müssen Flexibilitätsbedarfe frühzeitig erkannt werden. Proaktive Flexibilität bezeichnet schließlich auf der einen Seite die Fähigkeit, mit Hilfe eines Frühwarnsystems Störungen des Umsystems zu

antizipieren und schon in der Systemsteuerung zu berücksichtigen und auf der anderen Seite die Möglichkeit, auf die relevante Systemumwelt im Sinne einer Mitgestaltung des Wandels Einfluss zu nehmen. Der Anpassungsbedarf bzw. Flexibilitätsbedarf der Unternehmen kann auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen erforderlich werden.

Nach Thielen können drei Ebenen des Flexibilitätsbedarfs hinsichtlich der Dimension 'Reichweite' unterschieden werden:

- Situative Ebene,
- Unternehmerische Ebene,
- Strukturelle Ebene.