

Geleitwort

Auf- und Abschwünge sind in der Marktwirtschaft wie Ebbe und Flut. Der Abschwung, der sich 2007 am Horizont ankündete und im Herbst 2008 hereinbrach, war eine Sturmflut, und nun sind wir in einem tosenden Orkan. Die Heftigkeit überrascht alle Beteiligten völlig. Darauf war die Planung nicht vorbereitet. Wo war die Vorsorge, wo die Planung, und wo ist die Strategie? Über diese Fragen kann man ernsthaft ins Grübeln kommen. Noch im November 2008 wurde minutiös das Budget verabschiedet und die Sollplanung für das gesamte Jahr im Detail aufgeschrieben. In der Kostenrechnung der Bereiche wird monatlich eine Soll-Ist-Rechnung erstellt, obwohl alle zugeben, dass wir dieses Jahr die Geschäftserwartung nicht vorhersagen können.

Tatsächlich ist das Unterfangen, die Wirtschaft über lange Zeithorizonte einem minutiösen Plan zu unterwerfen, gescheitert – allerdings ohne dass irgendjemand hieraus die Konsequenzen zieht. Immer wird so getan, als könne man volkswirtschaftliche und betriebliche Entwicklungen auf Jahre im Voraus planen. Banken beharren bei Kreditvergaben an Unternehmen auf minutiösen Businessplänen, von denen die Banken selbst gelernt haben sollten, dass sie mit der Realität wenig bis nichts zu tun haben. Auch bei Förderprogrammen für junge Unternehmen wird der beste *Plan* prämiert, anstatt die beste Idee für den *Markt* zu honorieren.

Natürlich darf niemand ernsthaft den Verzicht auf Planung fordern. Aber: Man muss die Zyklen und die Geschwindigkeit von Planung so weit erhöhen, dass man fast in die Nähe der Steuerung kommt. Das heißt, Unternehmen sollten in kleinen, schnellen Schritten planen. Stichworte wie Umsetzungsorientierung und Veränderungsfähigkeit spielen künftig die entscheidende Rolle. Angesichts einer extrem turbulenten Umwelt, die mit täglichen Überraschungen aufwartet, sollte sich auch die Planung eher am Pareto-Prinzip orientieren als an einer vermeintlichen Planungsgenauigkeit. Besser, man liegt zu 80 Prozent richtig und kann korrigieren und nachsteuern, als man liegt zu 100 Prozent falsch. Ein solches Planungsparadigma verlängert die modernen, flexiblen Wertschöpfungsprozesse und -strukturen in die Unternehmensführung hinein. Eigentlich paradox: In vielen Unternehmen ist die Produktion mittlerweile flexibler als die Planung. Das sollte sich vor allem in den Betrieben schnell ändern, die an sich selbst den Anspruch haben, nicht nur eine schlanke Fertigung zu haben, sondern mehr zu sein als nur ‚lean‘.

Zu den Lehren, die wir aus der schwierigen Situation der globalen Wirtschaft ziehen sollten, gehört die Abkehr vom Mythos des Einzelkämpfers. Dass ‚der Starke am mächtigsten allein‘ ist, mag in grauer Vorzeit gegolten haben. In einem dynamischen, stark vernetzten Umfeld müssen Unternehmen selbst darauf achten, gut vernetzt zu

sein. Alleingänge führen fast zwangsläufig zu Isolation und Untergang. Die Betriebe müssen bestrebt sein, Partnerschaften und Allianzen in der globalen Welt einzugehen. Dabei sollten sie allerdings keine zentralen Führungsstrukturen in großen Mergers anstreben. Diese scheitern meistens an einem Mangel an Kooperationsfähigkeit. Außerdem heißt Zusammenarbeit nicht Zusammenschluss oder gar Übernahme. Allerdings ist eine wichtige Randbedingung, dass alle an einer Kooperation beteiligten Partner gleiche Ziele haben und auch gleich *starke* Partner sind. Wenn Not und Elend eine Kooperation schmieden, wird dabei kaum etwas anderes herauskommen als ein Desaster. Also geht es auch hier darum, die eigenen Stärken zu stärken, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Schwachstellen zu eliminieren. In den vergangenen Jahren haben zahlreiche ‚Lean-Initiativen‘ hierzu beigetragen. Das wird in Zukunft nicht mehr reichen, weil sich die schlanken Unternehmen in Summe immer ähnlicher werden. Die Differenzierung durch exzellente Wertschöpfung muss wieder hergestellt werden. Und das ist eine Aufgabe, die mit Sicherheit ‚mehr ist als lean‘.

Dr. Peter Stehle
Geschäftsführer und Inhaber der Syn GmbH