

TOPICS

NR. 14 JAHRGANG 3

10. OKTOBER 1979



KLAUS PETER
FRIEBE

ELITE IM ABSEITS

DIESES Heft befaßt sich schwerpunktmäßig mit den personalpolitischen Folgen der Innovation im Management, und die Redaktion konnte bei seiner Vorbereitung eine überraschende Beobachtung machen. Auf der Suche nach kompetenten Gesprächspartnern, nach Führungskräften, die bereits Erfahrungen aus der Einführung der Mikroelektronik oder anderer Technologien mitbrachten, stießen wir auf einen regelrechten »Geheimbund«. Er hatte keine Statuten und war nie richtig geschlossen worden, doch seine Mitglieder – nicht mehr als ein Dutzend im ganzen Bundesgebiet – kannten sich alle und wußten von ihrer isolierten Stellung. Sie sind eine Mischung aus Idealisten und Kanalarbeitern, Träumern und listenreichen Realpolitikern, und was sie verbindet, ist die Gewißheit, am Rande ei-

ner drohenden Katastrophe der mittelständischen Wirtschaft die einzigen zu sein, die sich noch abwenden könnten. Doch wie alle Propheten leiden sie natürlich darunter, kaum gehört zu werden. Einen von ihnen, den Leiter des VDI-Technologiezentrum, stellen wir mit einem Porträt vor. Andere sind an Universitätsinstituten, am BMFT, in Unternehmen, selbst in der IG Metall tätig. Ihre oft selbstgesetzte Aufgabe ist neu und mit dem Wort Innovationsmanagement nur vage umrissen. Sie sind eigentlich Missionare einer Zukunft, die längst begonnen hat, und sie beraten viele Führungskräfte vor allem in einer neuen Art, die Dinge zu sehen und komplex zu lösen. Man mag ihrem Engagement kritisch gegenüberstehen und, wie der Bundesverband junger Unternehmer, im Namen der Marktwirtschaft gegen die vermeintliche Investitionslenkung vorgehen, die mit ihrer Beratung dann verbunden ist, wenn es um Fördergelder geht. Doch man muß sich dabei auch vor Augen führen, wie es um das marktwirtschaftliche

Regulativ international bestellt ist. Alle anderen hochindustrialisierten Länder greifen wesentlich stärker durch Innovationsförderung in den Markt ein, als es die Bundesregierung tut. Ein Drittel der amerikanischen Investitionen werden durch den Staat getätigt, bei uns nur fünfzehn Prozent. Wie kann man im nationalen Rahmen noch auf eine sich selbst regulierende Marktwirtschaft vertrauen, wenn es sie international nicht mehr gibt? Es ist nicht nur im Interesse des freien Unternehmertums, den Anschluß an alle innovativen Prozesse zu erlangen und auf ihre Trends zielsicher zu reagieren. Es betrifft vielmehr die gesamte Wirtschaft, wenn die mittelständischen Firmen am Technologietransfer aus Unkenntnis nicht teilnehmen. Hier können auch wenige Innovationsberater viel bewegen, und ihr ungewollter Geheimbund dürfte darüber in einigen Jahren zahlreiche Mitglieder unter den Führungskräften haben. Es lohnt sich deshalb für jeden Manager, ihr Know-how schon heute kennenzulernen.

BIOGRAFISCHE NOTIZEN

DIPL.-KFM. HANS TRAUTNITZ (50) – Er hatte 1977 in der Geschäftsführung der SKF GmbH das Ressort Finanzen übernommen, war aber Ende letzten Jahres, als der neue Sprecher Hans Westphal dieses Gremium reorganisierte, in die European Bearing Division der schwedischen Muttergesellschaft gewechselt. Nun wurde Trautnitz in den Vorstand der IBH Holding AG für den Sektor Finanzen, Organisation und Datenverarbeitung berufen. Diese Mainzer Baumaschinengruppe hat unter ihrem jungen Hauptaktionär und Vorstandsvorsitzenden Horst-Dieter Esch (36) in letzter Zeit eine starke Expansion erfahren. Gegenwärtig bemüht sie sich darum, die Hanomag Werke von Massey-Ferguson zu erwerben und mit einer Bürgschaft des Landes Niedersachsen zu sanieren.

*

GUSTAV HOFFMANN (46) – Mit ihm tritt ein deutscher Geschäftsführer an die Spitze der Klimagerätefirma Fläkt GmbH in Butzbach, die einem schwedischen Konzern gehört. Hoffmann kommt von der Deutschen Babcock, wo er im Geschäftsbereich Rohbau tätig war. Sein Vorgänger Tore Fredrikson hat eine angebotene andere Position in der Muttergesellschaft abgelehnt und ist aus dem Unternehmen ausgeschieden.

DIPL.-ING. ROLF DIETER PFEIFFER (42) – Der Bereichsleiter für das Marketing der regeltechnischen Geräte bei Honeywell ist nun doch nicht, wie wir bei seinem Ausscheiden mit Vorbehalt gemeldet hatten, zu Danfoss gegangen. Pfeiffer übernimmt am 1. November im Geschäftsbereich Energie- und Industrietechnik der AEG-Telefunken in Frankfurt die Marketingleitung und berichtet direkt an den Vorstand.

*

HUGO R. HOSEFELDER – Bei AEG-Telefunken hat er seit 1972 im Bereich Raumfahrtbauelemente den Vertrieb geleitet. Jetzt übernahm er die Geschäftsleitung der epi-Meßtechnik GmbH in Wiesbaden. Sein Vorgänger Dr. Dieter Feldmann ist künftig für die Bereiche Forschung und Entwicklung zuständig und betreut auch die Firmenentwicklung.

*

ROLF HAUSMANN – Er war zuletzt Vertriebsdirektor der Hamburger Bavaria St. Pauli Brauerei, die zur Reemtsma-Gruppe gehört. Hausmann wechselte jetzt zur Brauerei Beck & Co nach Bremen, wo er Anfang nächsten Jahres die Vertriebsleitung Inland übernimmt. Sein Vorgänger Walter Knickmeier geht in den Ruhestand.

DR. MICHAEL HOFFMANN – In der Paderborner Computerfirma Nixdorf AG hatte er die Produktplanung und das Produktmarketing geleitet. Hoffmann veränderte sich nun zur Kienzle Apparate GmbH nach Villingen. Hier wurde der Geschäftsbereich Marketing und Vertrieb neu organisiert. Er ist darin für die Datensysteme als Marketingdirektor zuständig.

*

TERRY QUINN (42) – Als PR-Direktor hat er bisher für ITT den Bereich Africa and Middle East betreut. Quinn ist im Konzern künftig für die Public Relations von ITT Europe zuständig. Er gehört zu einer Unternehmensgruppe schon achtzehn Jahre und hat seinen Sitz in Brüssel.

*

DIPL.-ING. KARL FRANZMANN (52) – Er hatte 15 Jahre den Vorsitz in der Geschäftsführung der Berlin Borsig GmbH, einer Tochter der Deutschen Babcock AG, übernommen und das Maschinenbauunternehmen aus den roten Zahlen herausgeführt. Nun verläßt er die Firma nach 27 Jahren Konzernzugehörigkeit, weil die Oberhausener Muttergesellschaft eine gemeinsame Führung von Borsig und Balcke-Dürr AG unter dem Vorsitz von Balcke-Chef Dipl.-Kfm. Heinrich Berger (56) beschloß. Hat.

DER INNOVATIONSMANAGER

*Klaus Peter Friebe
ist Prototyp eines neuen Unternehmensberaters:
er steuert den Technologie-Transfer
(Titelbild)*

WENN es einen Ort gibt, an dem sich die sprunghafte Entwicklung der deutschen Innovationsszene unmittelbar erfassen läßt, so ist es das VDI-Technologiezentrum in Berlin. Es wurde im April letzten Jahres mit vier Mitarbeitern gegründet und bezog in diesen Tagen neue Räume direkt an der Gedächtniskirche: sie sind für 45 Mitarbeiter ausgelegt, denn auf 29 Berater und Sekretärinnen ist das Team bereits angewachsen. Dieser schnelle Start geht nicht allein auf das Bundesministerium für Forschung und Technologie zurück, das viele Förderungsprojekte über das Zentrum abwickeln läßt. Er hängt mit den Erfolgen eines Beratertypus zusammen, der im industriellen Management selten ist.

»Es sind Hybriden«, sagt der Leiter, DIPL.-ING. KLAUS PETER FRIEBE, über seine Mitarbeiter. »Sie kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen, teilweise aus den Geisteswissenschaften und dem Journalismus, doch sie verfügen über ein hohes technisches Wissen und sind für übergreifende Fragestellungen qualifiziert. Denn bei unseren Analysen und Lösungsvorschlägen, die immer ein Dreieck aus Technologie, Markt und sozialen Folgen zu bewältigen haben, kämen Spezialisten kaum zum Zug.«

In diesem Zusammenhang ist Friebe's eigene Biografie aufschlußreich. Sie hat ihn auf einer wechselvollen Wanderschaft von Polen über die Vereinigten Staaten zurück nach Deutschland mit ungewöhnlichen Erfahrungen ausgestattet, die erst in seiner gegenwärtigen Funktion als Innovationsmanager zu einer sinnvollen Einheit zusammenschießen und auch seinen extremen Argumenten eine unerwartete Überzeugungskraft verleihen.

In Schlesien 1935 geboren, durch deutsche, russische und polnische Schulen gegangen, hatte Friebe Elektrotechnik studiert und war Mitte der fünfziger Jahre Montageleiter einer Firma in Kattowitz. Für polnische Verhältnisse ging es ihm wirtschaftlich gut, doch er wagte dennoch mit seiner Familie 1958 die Flucht in den Westen – um ganz von vorn zu beginnen: als Fließbandarbeiter bei Grundig. Er holte das deutsche Abitur nach, studierte Physik in Erlangen und schloß seine theoretische Ausbildung mit einer wellentheoretischen Diplomarbeit am Institut von Prof. Meinel ab.

Bezeichnend für ihn ist nun die erneute Wende, die er als Entwicklungsingenieur vollzog. Statt eine normale Karriere in einem deutschen Elektrokonzern zu beginnen und erst einmal hier zu zeigen, was er gelernt hatte, wanderte Friebe 1967 nach Amerika aus. Er konnte weder Englisch noch hatte er eine gesicherte Position in Aussicht, er wollte einfach in dem innovationsstärksten Land praxisnah weiterstudieren und begann im Mikrowellenbereich von General Dynamics zu arbeiten.

Als er wenig später bei Remington Rand Chips für Tischrechner entwickelte, begann sein Aufstieg in der Konzernforschung. Friebe wurde wegen seiner unkonventionellen Denkweise, die sich am liebsten experimentell und in verfahrenen Praxisfällen bewährt, im kritischen Kopiergerätebereich für Entwicklungsprobleme zuständig, und er leitete schließlich eine ganze Truppe von Trouble-Shootern.

»Als Regionalchef mußte ich einmal selbst bis nach Denver fahren, um hinter ein rätselhaftes Ausfallproblem zu kommen. Es stellte sich heraus, daß der örtliche Servicemann eine veraltete Gebrauchs-

weisung benutzte und mehr Maschinen kaputt machte als in Ordnung brachte. Seitdem greife ich mir immer ein Projekt heraus, das ich bis in die Arbeit vor Ort selbst betreue, und ich bewahre mir dabei das Gefühl für die richtigen Fragen, die Krisenpunkte und Datenbremsen, die man in der Managementroutine nicht mehr entdeckt.«

Friebe kehrte 1975 nach Deutschland zurück, und der letzte Neubeginn war im Grunde eine Auswertung seiner USA-Erfahrungen. Er begann mit dem BMFT an schwierigen Projekten im Mikroprozessoren-Bereich zu arbeiten und entwickelte ein Sanierungskonzept für die Uhrenindustrie. Erst der Erfolg dieses Pilotprojektes ermöglichte die Gründung des neuen Technologiezentrums in Berlin, das nun bundesweit Unternehmen bei Innovationen auf den Gebieten Physikalische Technologien, Mikroelektronik und Druckereitechnik berät.

Bisher konnten bereits 200 Entwicklungsvorhaben betreut werden, von denen etwa ein Drittel mit Bundesmitteln bis zu 4 Mio DM unterstützt wurden. Die Nachfrage nach dem Know-how, das Friebe und seine Mitarbeiter aus allen erreichbaren Quellen akkumulieren, ist inzwischen so stark, daß erneut Personalengpässe auftreten. Denn der Technologie-Transfer zu kleinen und mittleren Unternehmen ist nur die eine Seite der Arbeit. Die Projektbegleitung über Monate und Jahre, das ständige »siegen helfen« auf mehreren Ebenen, forderte eine selbstlose Besessenheit, wie sie wohl nur von »Hybriden« erbracht wird. Klaus Peter Friebe ist ihr Prototyp.

MARKETING ZWISCHEN DEN STÜHLEN

*Warum verlassen drei junge Marketing-Profis
die erfolgreiche Diebels-Brauerei?*

WENN ein Unternehmen erfolgreich am Markt operiert, kommt es nur selten vor, daß seine Führungsspitze über konzeptionellen Fragen zerbricht. Tritt dieser Fall dennoch ein, so verdient er besondere Beachtung, weil er auf ein tieferes Problem verweist. So konzentriert sich jetzt mit Recht das Interesse der Bierbranche auf die Brauerei Diebels KG. Gleichzeitig kündigte hier praktisch die gesamte Marketingabteilung: MICHAEL FUCHS (36), der die Abteilung seit zwei Jahren führt, machte den Anfang; ihm schlossen sich FRANK LINNIG (29) – Öffentlichkeitsarbeit – und PETER MICHAEL WURSTSCHIED (30) – Werbung – an. Alle drei hatten noch keine neuen Positionen, als sie ihren Schritt bekanntgaben. Linnig wird jedoch schon zum 1. November als PR-Berater bei der Koob PR-Agentur in Mülheim anfangen, die beiden anderen haben bereits mehrere Angebote vorliegen. Auf der Gegenseite scheint man aus der Trennung eine radikale Konsequenz zu ziehen: Wie zu hören ist, soll es bei Diebels künftig keine Marketingabteilung mehr geben, sondern nur eine Stabsstelle, die dem Vertrieb unterstellt ist.

Um den Hintergrund zu verstehen, muß man sich vergegenwärtigen, daß die Familienbrauerei, die im kleinen nieder-rheinischen Ort Issum praktisch einziger Arbeitgeber ist, in den letzten Jahren über ihre tradierte Organisationsform hinauswuchs. Seit 1971 konnte der Bierausstoß mehr als verdoppelt werden, während der Markt insgesamt schrumpfte. Der Erfolg von 760 000 Hektolitern im letzten Jahr geht auf eine langfristige und kluge Pro-

duktpflege zurück: die Beschränkung auf Altbier, eine hohe Bierqualität (»Diebels Alt«), eine geradlinige Verlegerpolitik im Kerngebiet des Altbiers und eine gute Marketingkonzeption (»das freundliche Alt«).

Diese Kampagne, die gemeinsam mit der Agentur Herrwerth & Partner entwickelt wurde, läuft nun acht Jahre, und sie hat aus dem Familienbetrieb ein Großunternehmen gemacht. So sahen die geschäftsführenden Gesellschafter KARL HEINZ BÖSKEN-DIEBELS (kaufmännische Leitung) und HANS-OTTO HASEBRINK-DIEBELS (technische Leitung) wohl die Notwendigkeit, im gleichen Zuge ein professionelles Marketing aufzubauen. Doch bei der Verwirklichung entstand fast zwangsläufig ein Konflikt zwischen den neuen Spezialisten und dem eigentlichen Verkaufsleiter der Brauerei, DIPL.-KFM. HANS-JOACHIM WEISS (45).

Als stellvertretender Geschäftsführer bestimmte dieser ebenso qualifizierte wie eigenwillige Mann die Marketingpolitik. Die jungen Profis von außen, die selbst schon Markterfahrung besaßen (Fuchs hatte sechs Jahre lang beim »Berliner Kindl« gearbeitet), ließen sich allerdings nicht als Befehlsempfänger einsetzen. Hier lag der widersprüchliche Ansatz, der jetzt zur Trennung führte: ein modernes Marketingmanagement sollte sich etablieren, ohne daß die alten Führungsstrukturen davon berührt würden.

Der Konflikt wurde schließlich über eine Wettbewerbspäsentation ausgetragen. Ein Jahr lang war sie im Auftrag der Geschäftsführung von der neuen Marketing-

abteilung vorbereitet worden, denn es bestanden Zweifel, ob die laufende Kampagne wirklich optimal war. Fünf Werbetagungen neben der Diebels-Agentur mit neuen Konzepten in eine Testphase. Als die ersten echten Ergebnisse eintrafen, zeichnete sich ein Rückschlag für die Freundlichkeitskonzeption ab. Statt seine Ursachen zu ergründen, wurden die Präsentationen jedoch gestoppt und die bisherige Werbelinie von der Geschäftsführung bestätigt.

Diese irrationale Haltung in einer kostspieligen Untersuchung löste den Bruch aus. Die jungen Profis empfanden ihre Arbeit als sinnlos und sahen das Ergebnis durch die Freundschaft zwischen Weiss und dem Etathalter Herrwerth lange vorgezeichnet. Dabei ging es um das Führungsverhalten, nicht um das mögliche Endergebnis der Präsentation.

Denn ob die anderen Konzepte besser waren, steht noch dahin. Die meisten Vorschläge wollten aus »Diebels Alt« eine hochwertige Spezialität machen und ihm das Image des volksverbundenen Altbiers nehmen. Noch konnte sich aber am Markt kein Premium Alt durchsetzen, und es ist fraglich, ob es überhaupt eines geben kann.

Ein Insider, der Diebels als harten Konkurrenten kennenlernte, der frühere Hannen-Chef DIETER E. OBENAU, empfiehlt nachdrücklich, am eingeschlagenen Weg festzuhalten: »Die Linie ist deshalb so erfolgreich, weil sie der Struktur des Produkts entspricht. Das Altbier verträgt keine denkmalartige Darstellung. Es ist allerdings reif für einen nächsten Schritt: fü das vertraute Alt.«

DAS ENDE DER HIERARCHISCHEN FÜHRUNG?

*Nicht alle Manager sind technologisch ersetzbar.
Wer ist am meisten gefährdet? Thesen zur stummen Revolution der Geschäftsführung.*

Ein GESPENST geht um in Europa, doch es heißt nicht mehr »Kommunismus«. Von diesem alten Phantom ist inzwischen nichts Rätselhaftes, nur noch sehr Gewisses zu befürchten. Das Gespenstische in unserer Wirtschaftsordnung trägt einen anderen Namen. Für viele ist es das Wort »Innovation«. Arbeiter und Angestellte, Vertriebsleiter und Personalchefs verbinden mit dem Begriff eine ebenso nebulöse wie belastende Vorstellung. Sie setzt sich aus Fortschritt und Rationalisierung, unverständlicher Technik und Arbeitsplatzverlust zusammen, und Innovation wurde für sie zu einem Gleichnis unmenschlicher Modernität.

Die Führungskräfte haben jedoch die Chancen und Gefahren technischer Innovationen bisher nicht auf ihre eigene Zukunft bezogen. Während Setzer und Drucker schon auf die Straße gingen, um ihren Berufsstand vor den Auswirkungen der Mikroelektronik zu schützen, während in der Uhrenindustrie Fabriken schließen mußten, weil sie den Innovationsdruck zu spät erkannten, glauben die meisten Manager noch, daß ihre Karriere von all dem verschont bleibt. Bekümmert können sie darüber nachdenken, daß in ihrem Werk bald einige hundert Arbeiter durch Montageautomaten freigesetzt werden, doch auf die Idee, damit selbst zu verschwinden, kommen sie kaum. Warum auch? Lenken sie etwa nicht das Unternehmen? Gibt es denn keine Hierarchien, die alle Stöße von technischen und organisatorischen Erschütterungen nach oben hin abfangen?

Gegen diese arglose Hoffnung soll hier die These vertreten werden, daß gerade die traditionelle Rolle der Führungskräfte am

stärksten durch Innovationen gefährdet ist. Weit mehr als ein Facharbeiter wird ein erfolgreicher Manager durch die künftige Technologie in Frage gestellt, wenn er deren Tendenz nicht bei seiner Karriereplanung berücksichtigt. Wir wollen deshalb diesen Zusammenhang etwas genauer untersuchen, um daraus Konsequenzen für die Führungspraxis zu ziehen.

Was ist eigentlich mit Innovation gemeint? Keineswegs jede Produktidee oder Neuerung hat mit dem historischen Prozeß zu tun, der hier zur Debatte steht. Wenn man die Geschichte der Technologie überblickt, so zielten die wesentlichen innovativen Leistungen früherer Epochen auf die Substitution bestimmter menschlicher Arbeiten durch Maschinen. Zunächst gelang es nur, die Kraft bei besonders energieintensiven Vorgängen zu ersetzen. Durch die Entwicklung der Mechanik konnten später auch Bearbeitungsabläufe maschinell rekonstruiert werden. Erst in der industriellen Welt unseres Jahrhunderts wurde aber eine höhere menschliche Fähigkeit technologisch erfaßt und damit tendenziell ersetzbar: die Intelligenz.

Die entscheidende Innovation, deren Zeugen wir gegenwärtig sind, ist das immer stärkere Vordringen der Mikroelektronik in alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Die Entwicklung intelligenter Maschinen ist dabei nur eine der vielen Auswirkungen. Was dies bedeutet, ahnen wir allmählich. Die stumme Revolution der Elektronik greift fortschreitend so tief in alle instrumentellen Lösungen ein, die wir in der bisherigen Geschichte gefunden haben, daß mit ihr das mechanische Weltbild erschüttert wird: Eine vollständig neue Technologie macht ganze Maschinensysteme über-

flüssig und erzwingt ein Umdenken bei der Konstruktion der Zukunft, das wir nur mühsam vollziehen können.

Viele Zwitterprodukte markieren gegenwärtig den Weg dieser Innovation und erinnern überdeutlich daran, daß wir uns erst in der ersten Phase der Technologienutzung befinden. Am Übergang von der mechanischen zur elektronischen Uhr kann man beispielhaft die Schwierigkeiten des Umdenkens, aber auch die geforderte schnelle Anpassung studieren: Wie die Zeiger erst durch blätternde Zahlen, dann diese durch Leuchtdioden und schließlich durch Kristalle ersetzt wurden. Wie auch die elektronischen Bausteine erst in der dritten Generation kreativ genutzt werden und zu ganz neuartigen Uhrentypen ohne jede Mechanik führen. All dies vollzog sich dennoch in so kurzer Zeit, daß manches Unternehmen, das heute noch auf die Präzision seiner Stahlfedern pochte, ein halbes Jahr später nicht mehr am Markt war.

Das Wesentliche an diesem Innovationsvorgang ist die Kraft, mit der er den ganzen Wirtschaftsprozeß umkehrt. Forderten früher die Bedürfnisse der Gesellschaft von der Wirtschaft eine bestimmte technologische Lösung ($G \rightarrow W \rightarrow T$), so ist das Verhältnis in manchen Branchen bereits auf den Kopf gestellt: Die Eigendynamik der Technologie führt zu schnelleren Produktzyklen und zu differenzierteren Verbrauchervünschen ($T \rightarrow W \rightarrow G$). Die Unterhaltungselektronik ist dafür ebenso sehr ein Beispiel wie die Fotoindustrie.

Dieser Trend der Innovation zu intelligenteren Produkten hat entscheidende

Fortsetzung Seite 6

HIERARCHISCHE FÜHRUNG?

Fortsetzung von Seite 5

Auswirkungen auf das Management. Er bedeutet ja, daß der Markt individualisiert wird und daß seine Zielgruppen nur durch ein sehr präzises Instrumentarium noch richtig anzusteuern sind. Der Bereichsleiter, der sich Marketingchef nannte, konnte bisher tatsächlich oft als starker Mann Erfolge erzielen. Seine Erfahrung leitete ihn meist in die Richtung verkaufter Produkte, und wenn er die erforderlichen Stückzahlen nicht absetzen konnte, fand sich immer noch ein Sündenbock in der Produktion oder in der Entwicklung. Doch in den Innovationsbereichen wandelt sich das strategische Wissen so schnell, daß die Erfahrung ihm nicht mehr gewachsen ist.

Daraus läßt sich für das Management die praktische Folgerung ableiten: *Der individualisierte Markt wird von jenen Führungskräften beherrscht werden, die ihre Entscheidungen auf die meisten Informationen stützen können.* Sie werden sich an Produkt-, Markt- und Technologieanalysen zu orientieren haben und das größte Problem wohl darin sehen, adäquate und aussagestarke Daten zu gewinnen und Sie richtig zu verarbeiten.

Heute sind die Entscheidungsträger häufig noch dadurch überlastet, daß sie keinen Zugang zu den richtigen Informationen finden. Das Management ist über Jahrzehnte fast ausschließlich darauf trainiert worden, Verteilungsprozesse zu steuern. Es verfügte weder über die richtigen Informationskanäle noch über die Datendichte, die erst eine klare Lösung ermöglichen. Die Verwaltung des Wissens stellt deshalb ein Hauptproblem dar.

In der künftigen Unternehmenspraxis wird dieses Problem zu technologischen Wegen führen, die auf das Selbstverständnis der Führungskräfte zurückwirken. *Die größten Engpässe im Informationsfluß sind die Hierarchiestufen. Sie werden im gleichen Maße abgebaut, wie der dezentrale Zugriff zu entscheidenden Informationen wächst.* Wenn der Verkaufsstellenleiter in der Provinz sich genauso mit dem Computer kurzschließen kann wie der Marketingchef der Zentrale – wozu braucht das Unternehmen dann

noch alle Zwischenstufen, wozu die Organisation nach Regionen?

Im klassisch-hierarchischen Management war der Manufacturing Vice President der natürliche Gegner des Vice President Engineering. Wenn aber der Informationsdruck der Ablaufsteuerung von einem Computer getragen und an Automatenbänder und Punktschweißroboter weitergegeben wird – wozu brauchen sie dann noch das Heer der Meister und Arbeitsvorbereiter, um ihre Kämpfe auszutragen? Wozu auch die Kämpfe?

Informationscomputer werden einen Zustand herbeiführen, in dem viele Hierarchien nur noch künstlich, also befristet zu halten sind. Alle Supervisor-Funktionen sind tendenziell von intelligenten Maschinen bedroht, weil sie diese Arbeit besser ausführen. Gedächtnisse lassen sich bauen, und der Manager wird nicht mehr der alleinige Träger des Wissens sein. Im horizontal organisierten Unternehmen, in dem viele den notwendigen Datenzugriff erhalten, bricht die Macht derer zusammen, die ihre Autorität auf das Drosseln von Informationen bauten.

Wer das Wissen nur von anderen fernhält statt es kreativ einzusetzen, hat kaum noch Karrierechancen. Die Datenverknüpfung der kleinen Produktionseinheiten mit dem Marketing und Vertrieb des Konzerns wird ihn selbst isolieren. An das Management in den innovativen Bereichen treten deshalb neue Anforderungen. Wie wird es aussehen?

Die meisten Führungskräfte sind heute noch als Spezialisten ausgewählt und entsprechend eng eingesetzt. Diese eindimensionale Wahl hat aber wenig Zukunft. Wenn es darauf ankommt, intelligente Produkte in ganz individuellen Marktnischen zu plazieren, müssen viele abrufbare Informationen eine kreative Verbindung eingehen, muß der entscheidende Manager selbst multiple Funktionen ausüben können. Er wird sich über den Markt in einem viel weiteren Sinne orientieren müssen, als er es bisher tut. So kann ein Forschungsleiter der Fotoindustrie nicht mehr darauf verzichten, die neuesten Tendenzen der Mikroelektronik zu verfolgen. Er muß seinerseits wieder Aufgaben mit Freiheiten vergeben, um die Produktivität seiner Mitarbeiter nicht an die hierarchische Kette zu legen.

Wenn wir eingangs die These aufstellten, daß der Manager weit mehr als der

Facharbeiter durch die Innovation gefährdet ist, so wird der Grund hier sichtbar. Er kann seine erlernten Fähigkeiten nicht wie ein Feinmechaniker aus der Uhrenindustrie in eine noch unbekanntere Präzisionsbranche hinüberretten. Er wird ganz gefordert und kann vollständig versagen. Seine künftige Wirksamkeit hängt deshalb davon ab, wie weit er sich selbst als Innovation begreift.

NEUE ORGANISATION

Wega und Sony

DER japanische Elektronikkonzern Sony und seine deutsche Tochter Wega hatten immer ein Problem: sie wollten einerseits ein optimales gemeinsames Produktionslayout finden, andererseits aber eine zu große Nähe vermeiden, um nicht das Gespenst der Zweitmarke zu beschwören. Ab 1. November ist dafür nun eine neue Lösung gefunden. Neben der Wega Radio GmbH wird es dann eine gemeinsame Produktionsfirma, die Wega Elektronik GmbH geben. In ihr soll ab Februar 1980 die Sony Trinitron-Bildröhre mitproduziert werden. Die Reorganisation wird gegenwärtig von Wega-Chef GERHARD SCHULMEYER abgeschlossen. Beide Firmen haben ihren Sitz in Fellbach. Die Geschäftsleitung der Produktionsseite wird schwerpunktmäßig DR. RAINEKURR (39) übernehmen.

Er kommt aus der Fertigungstechnik und war mehrere Jahre Mitarbeiter von PROF. OPITZ, bevor er 1972 die Fertigung und Produktionsplanung des Kameraherstellers Rolle übernahm. Er leitete dort später einige Werke in Singapore und kam vor zwei Jahren zu Wega. Da auch die Vertriebsseite des Radioherstellers neu geordnet wird, ist jetzt der bisherige Vertriebschef, DIPL.-PHYS. BODO BÖTTCHER (41), ausgeschieden. Durch das Zusammenlegen von Logistik und Aftersale mit der Deutschen Sony wurde eine Ebene unter der Geschäftsleitung eingespart. Auch die Vertriebsseite wird künftig von Kurr verantwortet.

BIOGRAFISCHE NOTIZEN

DIPL.-VWT. UWE KARSTEN (45) – Der Geschäftsführer der Cadbury Schweppes GmbH in Hamburg ist zum 1. Januar 1980 als Nachfolger von Kurt Kauler (s. Titelgeschichte Topics 9/79) in den Vorstand der Bremer Hag AG berufen worden. Er wird für den Bereich Marketing und Vertrieb zuständig sein. Karsten übernimmt die Position auf Wunsch von General Foods, des neuen Besitzers der Kaffeeirma. Er berichtet an den ebenfalls neu bestellten General-Manager James Stone (62), der bisher als Vice President das Fernostgeschäft des Nahrungsmittelkonzerns betreute. General Foods wird, wie zu hören ist, vorläufig keine stärkeren Eingriffe bei Hag vornehmen. Es ist auch noch nicht an eine Verschmelzung mit der deutschen Tochter in Elms-horn gedacht. Das Engagement für Hag fügt sich eher in das langfristige Konzept ein, das den Hauptschwerpunkt im Getränkemarkt sucht. Der selbstbewußte Marketingmann Karsten hatte im Ausland bei Cadbury angefangen, war Marketingdirektor in Belgien und im Stab von Nestlé tätig. Über den Knäckebröthersteller Wasa kam er schließlich 1973 zu Schweppes. Er verstand es hier, gute Mitarbeiter an sich zu binden und sie erfolgreich zu führen. Das überproportionale Umsatzwachstum bei Schweppes machte ihn in der Branche schnell bekannt. Einschränkend muß man allerdings anmerken, daß sein Erfolg zu einem Zeitpunkt kam, als die Bitterwelle in anderen Ländern bereits abflachte, in Deutschland aber gerade begann. Das Werbekonzept war von Heumann Ogilvy aus England übernommen. Inzwischen geht auch bei der deutschen Schweppes der Markt zurück, und das Unternehmen versuchte, auch mit Schokoprodukten einen neuen Ansatz zu finden.

*

DIPL.-VWT. ROLF-DIETER HASPEL (39) – Über vier Jahre war er zuletzt Sales- und Marketingmanager der Foto Express Entwicklungsdienst GmbH in Aschaffenburg und baute diese amerikanische Tochterfirma durch Joint Ventures mit Kaffee-Filialisten zu einem erfolgreichen Großlabor für Amateurbilder aus. Jetzt wechselte er in den OTC-Markt und übernahm in der Hestia-Pharma GmbH, einer Neugründung der Boehringer Mannheim GmbH, die Marketingleitung für die Sparte Verbraucherprodukte.

*

DR. WINFRIED VÖLKER (42) – Von Haus aus Biophysiker, war er seit 1968 in der Bosch-Forschung tätig und leitete zuletzt die Entwicklung im Geschäftsbereich Konservatoren. Jetzt wechselte er zu dem Schreibgerätehersteller A. W. Faber-Castell in Stein, um die Entwicklung und Qualitätssicherung zu übernehmen. Sein Schwerpunkt dürfte hier im Rahmen der Diversifikationsbestrebungen des Unternehmens liegen, das für seine innovativen Impulse bekannt ist. Völkers Nachfolger bei Bosch kommt aus dem Konzernbereich Industriearüstungen.

DR. PAUL ROTH (48) – Als Nachfolger von Dr. Hubert Polomsky (48), der aus dem Vorstand ausscheidet, wird er der neue Vertriebschef der Demag AG. Er hat bisher die Hauptabteilung Material- und Verkehrswirtschaft bei Mannesmann geleitet. Roths Berufung ist im Zusammenhang mit der Neuregelung des Vorstandsvorsitzes zu sehen. Hier tritt der Sprecher des Duisburger Maschinenbaukonzerns, Otto Blank (61), zum Jahresende vorzeitig in den Ruhestand. Prof. Dr. Hans Günter Müller (53), der dem Vorstand bereits angehört, wird dann neuer Vorsitzender.

*

DR. RICHARD GEML – Er hat den Marketingbereich der Vereinigten Papierwerke Schickedanz verlassen, wo er als Senior Productmanager das Windelgeschäft betreute. Kurz vor ihm war bereits der Marketingchef Ausland, Hermann Sendele, aus dem Nürnberger Familienunternehmen ausgeschieden. Er ist inzwischen für das Vertriebsressort in den Vorstand der Münchener Germania Holding AG, einer Tochter der englischen Oppenheimer Investmentbank, berufen worden.

TOPICS

DAS FORUM DER FÜHRUNGSKRÄFTE

HERAUSGEBER
TOPICS VERLAG GMBH
REDAKTION
DR. HANS GEORG PUTTNIES
FOTOGRAFIE
VOLKER BUDESHEIM

ANSCHRIFT
VERLAG UND REDAKTION
ESCHENBACHSTRASSE 36
6000 FRANKFURT 70
TELEFON (06 11) 63 60 59

ERSCHEINUNGSWEISE
VIERZEHTÄGIG
ABONNEMENT
240 DM PRO JAHR

BANKVERBINDUNG
COMMERZBANK FRANKFURT
KONTO 7 140 130
GERICHTSSTAND
FRANKFURT AM MAIN

HERSTELLUNG
TYPO-KNAUER GMBH
ISSN-0170-3714

JOHANNES GROSS – Der Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins »Capital« ist gegenwärtig als Herausgeber gefragt. Für die geplante neue Gruner + Jahr-Zeitschrift »Impulse«, die sich an mittelständische Unternehmer wendet, soll er eine dreiköpfige Chefredaktion editorisch betreuen. Die Nachricht signalisiert eine stärkere Bindung des Publizisten an das Hamburger Verlagshaus und ist gerade deshalb mit Skepsis zu lesen. Seine Neigung zu historischen und kulturpolitischen Leitartikeln und Essays dürfte dabei kaum zur Geltung gelangen. Schon jetzt finden sich in seiner monatlichen Kolumne in »Capital« nur selten Beiträge, die sich auf das Wirtschaftsgeschehen beziehen. Es liegt deshalb näher, einer anderen Information Glauben zu schenken. Nach ihr ist Gross erneut als Herausgeber der »Frankfurter Allgemeinen Zeitung« im Gespräch. Er soll hier die Redaktion des geplanten Farbsupplements führen. Dafür spricht die ungewöhnliche Bezeichnung der Beilage, die einen Herausgeber mit Sinn für historische Parallelen vermuten läßt. Während vergleichbare Projekte nur den Zusatz »Magazin« oder »Journal« tragen, heißt die FAZ-Beilage »Gegenwart«. Sie stellt sich damit in die Nachfolge einer überaus einflußreichen Zeitschrift der Nachkriegszeit, die unter dem Titel »Die Gegenwart« erschien. Gross könnte einen ähnlichen Anspruch mit der Neugründung verbinden und sich so eine unpräzise kleine »Weltbühne« errichten.

*

ROLF K. LIEBERGESELL (47) – Er ist für die Automobilaktivitäten der Schweizerischen Aluminium AG zuständig und wurde nun zweiter Mann in der Aluisse of America Inc. Diese Position gab es vorher nicht, sie hängt mit der neuen Beteiligung an der Maremont Corp. und den gestiegenen Marktchancen für Aluminium-Motoren in den USA zusammen. Der frühere ITT-Manager wird sich jetzt ganz auf den amerikanischen Markt konzentrieren und Joint Ventures mit der Autoindustrie einleiten. Er kann dabei auf eine vergleichbare Arbeit bei Chrysler zurückblicken, die ihn 1968 für zwei Jahre in die japanische Teileproduktion führte.

*

HEINZ ROEDENBECK (62) – Der Wechsel von Dr. Volker Kube (s. Topics 13/79) ist für die Hamburg-Harburger Phoenix AG offenbar doch nicht mit einer externen Besetzung auszugleichen. Sie greift jetzt auf den pensionierten Shell-Vorstand Roedenbeck zurück und nimmt ihn zeitlich begrenzt in ihren Vorstand auf. Er soll als Kubes Nachfolger das Finanz- und Rechnungswesen sowie die Materialwirtschaft verantworten. Mittelfristig besteht seine Aufgabe darin, eine jüngere Führungskraft aus dem Hause in die Führung dieser Vorstandsressorts einzuarbeiten.

LEITER INNOVATIONSZENTRUM

UNTERNEHMEN UND BRANCHE: Weltkonzern mit Schwerpunkten im Maschinenbau, in der Elektrotechnik und im Anlagenbau. Über 100 000 Mitarbeiter.

AUFGABE: Aufbau und Leitung eines Innovationszentrums, dessen künftiger Hauptsitz in Berlin sein soll. Schwerpunkte der Aufgabe liegen im Bereich neuer Technologien, in der System- und Organisationsforschung.

EINKOMMEN: Über DM 100 000.

CHANCEN UND RISIKEN: Innovation soll für die Zukunft des Konzerns mehr als ein Nebenziel sein. Es ist vielmehr daran gedacht, auf dem Prüfstand des Innovationszentrums die Unternehmensziele gleichsam in Permanenz nach ihrem Wirklichkeitsgehalt und ihrer Tragfähigkeit zu untersuchen. Hierin liegt die Schwierigkeit und die praxisbezogene Herausforderung dieser Aufgabe.

KONTAKT: IMM · Institut für Media Marketing GmbH · Waidmannstraße 23
6000 Frankfurt 70 · Telefon (0611) 637689.

Am besten senden Sie uns kurz Ihre Bewerbung zu. Wir können Ihnen dann telefonisch bereits einige Zusatzinformationen geben.

KENNZIFFER: 10 0415 79

ENTWICKLUNGSCHEF GETRIEBE UND UMFORMTECHNIK

UNTERNEHMEN UND BRANCHE: Mittelgroßes Maschinenbauunternehmen mit etwa tausend Mitarbeitern in München. Zeitgemäße Führungsplanung und eine positive, stark wachstumsorientierte Entwicklung sind für dieses Unternehmen kennzeichnend.

AUFGABE: In enger Zusammenarbeit mit den Kunden, die vor allem aus dem Bereich Fahrzeugtechnik kommen, soll im Unternehmen eine anwendungsbezogene Produktentwicklung vertreten werden, auf deren Basis neue Aufgaben zu definieren und technisch durchzusetzen sind.

EINKOMMEN: DM 100 000.

CHANCEN UND RISIKEN: Die Entwicklungsaktivitäten werden zum ersten Mal in einer Hand konzentriert. Dazu bedarf es intensiver Überzeugungsarbeit nach innen wie nach außen. Der Kundenkreis soll künftig den Vorzug einer systemorientierten Entwicklungsplanung in einer verstärkten Zusammenarbeit mit dem Unternehmen nutzen.

KONTAKT: Unternehmensplanung Ch. DuMont · Robert-Bosch-Straße 65
7000 Stuttgart 1 · Telefon (0711) 254894.

KENNZIFFER: 10 0418 79