

Das rasche Wachstum Richtung Ost-Europa stellt neue Herausforderungen an die Unternehmensorganisation.

Auf dem Weg nach Osteuropa

Österreichische Unternehmen sind top erfolgreich in Osteuropa. Durch die rasche Internationalisierung tauchen aber Schwachstellen in der Organisation auf. Was im regionalen Markt ein Erfolgsfaktor war, wird plötzlich zum Engpass. Wie kann ein Unternehmen auf internationales Wachstum ausgerichtet werden?

Teil 3 OrganisationsDesign

Dietmar Bodingbauer, Hubert Dolleschall und Klaus Birklbauer beraten österreichische Unternehmen im Zuge der Internationalisierung.

In diesem Beitrag werden Modelle und praktische Erfahrungen für die Gestaltung von Organisationsstrukturen für internationale Märkte dargestellt.

Österreichs Lieblingsmarkt

Der Erfolg der Österreicher in Osteuropa liegt – neben der zweifellos vorhandenen kulturellen und geschichtlichen Affinität – in der Schnelligkeit, mit der Unternehmer die Chancen erkannt und aufgegriffen haben. Mittlerweile sind österreichische Unternehmen in einigen wichtigen Branchen Marktführer in Osteuropa. Aber Osteuropa ist nicht gleich Osteuropa. Die Märkte in den Central Eastern Europe (CEE)-Ländern stellen sich hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen, Marktreife, Wirtschaftskraft und Mentalität ganz unterschiedlich dar. Expansion in den Osten bedeutet daher,

sich ebenso in reifen und reifenden Märkten zu behaupten wie auch Chancen zu nutzen, die sich in „neuen“, sich gerade öffnenden Ländern auftun.

Engpass Organisation

Zu beobachten ist, dass vor allem mittelständisch strukturierte und anfänglich auf den Inlandmarkt konzentrierte Unternehmen im Zuge ihres internationalen Wachstums an Grenzen stoßen, die sich aus ihrer Organisation und ihrer Führungsstruktur ergeben. Die bisherigen Erfolgsfaktoren – nämlich überschaubare Strukturen und flexible Kommunikation – werden nun zum Engpass. Wie kann das Unternehmen, das plötzlich aus vielen Ländergesellschaften besteht, überschaubar und auch steuerbar bleiben? Das Risiko wächst mit den Umsätzen mit. Noch dazu ist das Geschäft weit weg, oft in Händen fremder Manager.

Wie kann sichergestellt werden, dass der Pioniergeist in den neuen Ländern nicht dazu führt, dass dort das Rad jedes Mal neu und teuer erfunden wird und gleichzeitig im Headquarter das Gefühl totaler Überlastung bei gleichzeitiger Wirkungslosigkeit der eige-

nen Arbeit entsteht? Wie können das Geschäft und die Fähigkeiten effizient in neue Märkte transferiert werden? Wie wird sichergestellt, dass die Qualität stimmt?

Balance finden

Die Lösung dafür liegt in der Balance zwischen dem Fördern des unternehmerischen Pioniergeistes und der Business-Verantwortung im jeweiligen Land. Ausreichende Bezogenheit zum Stammunternehmen mit seinen Qualitäts-, Sicherheits- und Ertragsansprüchen ist entscheidend.

Klare Grundstruktur

Zunächst ist die Frage zu beantworten, wie die Organisationsstruktur primär auszurichten ist: nach Ländern oder nach Produktgruppen bzw. Geschäftsfeldern oder auch nach Funktionen. Für eine Ausrichtung nach Ländern sprechen die eindeutige Verantwortung für das Geschäft, die Kenntnis der lokalen Spezifika und einfach die Nähe zum Markt. Vor allem im Dienstleistungsbereich sind diese Kriterien oft ausschlaggebend. Zentrale Business-Verantwortung wie ein internationaler Vertrieb macht etwa im technischen Projektgeschäft Sinn. Eine klare Zuordnung der Entscheidungs- und der Gestaltungsverantwortung ist zu empfehlen, um auch Matrix-Strukturen einfach und handhabbar zu machen. Es geht nicht um Machtspiele, sondern darum, was mehr Erfolg am Markt bringt.



© www.photocase.com

Querschnitts-funktionen

Im nächsten Schritt wird die zitierte Balance zwischen den Stammunternehmen und regionalen Einheiten gestaltet. Dabei gilt das Prinzip, dass Bürokratie abschreckend, aber Standardisierung in bestimmtem Ausmaß doch notwendig ist. Querschnittsprozesse, wie zum Beispiel Marketing, Produktentwicklung, IT-Standards und -Services, Standards für Mergers und Acquisitions oder auch Beschaffung, sind schlank und effizient aufzusetzen. Die Sache wird einfacher, wenn zwischen den Aufgaben dieser Querschnittsfunktionen klar unterschieden wird:

Governance-Funktion: Verantwortung für Standardisierung und Vorgaben verbunden mit einer klaren Gestaltungsmacht. Der Zentralbereich agiert im Auftrag und Interesse und auf Kosten des Gesamtunternehmens und definiert zum Beispiel Qualitätsstandards oder ein einheitliches Performance-Controlling.

Center of Excellence: Dezentrale Einheiten werden mit Know-how unterstützt. Der Querschnittsbereich entwickelt Best-Practice-Know-how, das von allen genutzt wird.

Support-Funktion: Klassische interne Dienstleistung im Auftrag und auf Kosten der dezentralen Einheit.

Der offene Umgang mit diesen verschiedenen Funktionen macht die interne Legitimation von Querschnittsfunktionen leichter. Denn besonders Governance-Funktionen werden von

den Landesorganisationen oft kritisch gesehen, auch wenn sie im Gesamt-Unternehmensinteresse liegen. Hilfreich ist jedenfalls eine Bewertung, ob die Wertschöpfung der Zentrale (aus Sicht des gesamten Unternehmens) die Overheadkosten rechtfertigt.

Differenzierung nach Ländern

Querschnittsaufgaben müssen nicht alle im Headquarter liegen. Sie werden dort angesiedelt, wo das beste Know-how und die Ressourcen liegen. Ob man die „Leine“ kürzer oder länger sein lässt, sollte vom Reifegrad der regionalen oder Landes-Organisation abhängig gemacht werden.

Neuen Niederlassungen kann über eine bestimmte Zeit Unterstützung in Form eines Gründungsprojektes gegeben werden. Einerseits werden konzentriert und effizient Know-how und die wesentlichen Standards übertragen und damit das Geschäft schnell ins Laufen gebracht, andererseits kann so die Entscheidung über die künftige Geschäftsführung vereinfacht werden.

Planung der Ressourcen

Querschnittsbereiche stehen vor dem Dilemma, im Normalbetrieb des Unternehmens immer zu teuer zu sein, wenn aber ein großes Projekt da ist (etwa mehrere neue Länder gleichzeitig), sollen sie „Gewehr bei Fuß“ stehen und werden schnell zum Eng-

Fortsetzung auf Seite 12



Anneliese Strauss

Leiterin Organisation und IT der Immorent AG

Von Unterschieden zu Gemeinsamkeiten

Die Immorent AG, führender Leasing & More-Anbieter in Österreich, hat vor 3 Jahren die Neuausrichtung der EDV-Landschaft beschlossen. Ziel war nicht der Aufbau auf den bestehenden Anwendungen, sondern die Entwicklung eines gemeinsamen, internationalen Systems, das die neuen Herausforderungen durch die gewachsene Organisation von Anfang an angemessen berücksichtigt. Die Besonderheit: Beginnend mit den neuen CEE-Ländereinheiten und gemäß dem Grundsatz „IT follows organization“ haben wir mit einem international besetzten Team in mehreren Workshops die Organisationsprozesse komplett neu erarbeitet. Dies hat sich im Nachhinein als wesentliche Erleichterung und Erfolgsfaktor für die EDV-Umsetzung und -Einführung erwiesen. Es war der richtige Weg, um den Fokus von den Unterschieden auf die Gemeinsamkeiten zu lenken (sowohl bei der Abstimmung im Management-Kreis als auch beim Roll-out für alle Mitarbeiter in den Ländern). Durch diese gemeinsame, operativ nutzbare Basis wurde die tägliche Zusammenarbeit wesentlich unkomplizierter und lösungsorientierter. Nicht zuletzt durch die gemeinsame Erarbeitung hat sich eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung entwickelt.

Wir sind überzeugt, dass gemeinsames Bauen an Lösungen ein wichtiger Beitrag für das Umdenken im Gesamtunternehmen ist. Das Motto heißt: Vom österreichischen Unternehmen mit Auslandseinheiten zu einem europäischen Unternehmen mit österreichischen Wurzeln. Unsere Erkenntnis hat sich verstärkt: Der Weg und die gemeinsamen Erlebnisse auf diesem Weg entwickeln die Organisation und Kultur eines Unternehmens.



ICG-Veranstaltung

2. Grazer Managementforum 2007: „Doing Business in CEE“

Unternehmen berichten über Ihre Erfahrungen.

19. April 2007, FH Joanneum Graz

Information und Anmeldung: karin.schafler@ICG.eu.com, T 0316/718940-25,
www.ICG.eu.com

pass. Abhilfe kann nur eine vernünftige mittel-/kurzfristige Planung der Ressourcen schaffen, gemeinsam mit den Querschnittsbereichen und „internen Kunden“, also den für die neuen Länder Verantwortlichen. Wenn gemeinsam und abgestimmt Verantwortung für die Kosten übernommen wird, z. B. für Nachwuchs-Führungskräfte oder Experten, die befristet in neue Länder gehen, kann man sich gegenseitige Schuldzuweisungen sparen.

Die Querschnittsfunktionen sollten – getrennt nach ihren Aufgaben Governance, Center of Excellence und Support – regelmäßig von Management und Querschnitts-Verantwortlichen bewertet werden. Das steigert die Qualität und Effizienz der Leistungen sowohl aus Gesamt-Unternehmenssicht als auch aus Sicht der Länder. Gemeinsame Verantwortung für den Erfolg und eine Zusammenarbeit auf „Augenhöhe“ werden gefördert.

Erfahrungen aus der Umsetzung

Wir arbeiten seit einigen Jahren mit Unternehmen, die erfolgreich im CEE-Raum tätig sind. Neben den beschriebenen organisatorischen Voraussetzungen gibt es eine Reihe von Aspekten, mit denen man erst in der Phase der Umsetzung, also im Land selbst, konfrontiert wird. Hier einige Erfahrungen und beachtenswerte Themen:

1. Beherrschung der Konzernsprache

Das Sprachproblem wird stärker evident, wenn es um Arbeitsabläufe, IT-

Systeme, Kompetenzverteilungen und Schnittstellen geht. Die Beherrschung der Konzernsprache sollte Voraussetzung für alle Managementfunktionen sein.

2. Persönliche Vernetzung

Arbeiten Sie an dem gegenseitigen (Selbst-)Verständnis, warum man etwas so tut oder etwas braucht – es reicht nicht, formal Schnittstellen und Abläufe zu beschreiben. Fördern Sie die persönliche Vernetzung zwischen den Ländern durch gemeinsame Workshops und Veranstaltungen – nicht nur auf der Top-Managementebene. Zu wissen, wer hinter dem Namen steht und warum er was macht, hilft Barrieren abzubauen und kann die Effizienz massiv steigern.

3. Entwicklung und Durchsetzungskraft

Unterschätzen Sie nicht die Schwierigkeiten im Übergang von einem Pionier-Unternehmen zu einer großen Landesorganisation. Das braucht Entwicklung des Managements und eine Penetranz in der Durchsetzung professioneller Standards und Strukturen. Zu langes Zuschauen kann fatal sein.

4. Regelmäßige Kommunikation

Schaffen Sie professionelle Kommunikationsstrukturen. Der Anspruch an effiziente, gut vorbereitete Meetings steigt, routinemäßige Abstimmungen können vielleicht auch über Telefon-

oder Videokonferenzen ablaufen. Diese Instrumente dienen der operativen Abstimmung. Die Weiterentwicklung des Unternehmens braucht eine echte Kommunikation und persönliche Auseinandersetzung. Bei Klausuren ist es hilfreich, gezielt Zeit und Gelegenheit für das persönliche Networking einzuplanen.

5. Lernen von den anderen

Versuchen Sie, auch von den neuen Ländern zu lernen. Manchmal entstehen im Zuge des Neuaufbaus einfache, effektive und erstaunliche Lösungen. Es geht dabei nicht darum, die eigenen Lösungen zu verteidigen, sondern, ausgehend von länderspezifischen unterschiedlich gewachsenen Strukturen und Prozessen, neue bessere Lösungen für das gesamte Unternehmen zu entwickeln. Der Zugang „wir entwickeln gemeinsam etwas Neues“ hilft, die vorhandenen Energien in die kreative Gestaltung des Geschäftes zu lenken.

Internationalisierung braucht Struktur

Ein größeres Betätigungsfeld braucht auch ein breiteres Organisationsverständnis. Erfolgreiche Engagements in CEE-Ländern erfordern Klarheit in der Organisation – weit über die typische mittelständisch-familiäre und schlanke Struktur hinaus.

dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com
hubert.dolleschall@ICG.eu.com
klaus.birklbauer@ICG.eu.com