

# Was die Management-Revolution Ihrem Unternehmen bringt

Warum Sie sich auf den Pfad begeben sollten  
von Michael Hirt

## **Massive Wettbewerbsvorteile**

Eine umfassende Studie der London Business School zeigt, dass wenn es Unternehmen gelingt, Managementaufgaben in der Praxis signifikant besser durchzuführen als ihre Wettbewerber („Management-Innovation“<sup>i</sup>), sich daraus in vielen Fällen nachhaltige Wettbewerbsvorteile ableiten lassen.<sup>ii</sup>

Dazu Strategie-Experte Gary Hamel: „Tatsächlich scheint kein anderer Faktor [als Management-Innovation] vergleichbare Beiträge zu einer auf Dauer herausragenden Wettbewerbsposition zu leisten.“<sup>iii</sup> Hamel weiter beim Vergleich der Management-Innovation mit anderen Formen der Innovation: „Jede dieser Innovationsformen leistet ihre Beiträge zum Erfolg, aber wenn wir sie abhängig von ihrem Beitrag zur Wertschöpfung und zur Verteidigung der Wettbewerbsvorteile einstufen, wird die Managementinnovation den Spitzenplatz in dieser Hierarchie einnehmen.“<sup>iv</sup>

Bei genauerer Betrachtung lassen sich die langfristigen Erfolge und Spitzenpositionen einiger der erfolgreichsten Unternehmen des 20. Jahrhunderts<sup>v</sup> auf Innovationen im Management zurückführen<sup>vi</sup>: als Beispiele seien hier GE, DuPont, Procter & Gamble, Toyota, VISA genannt.

Diese Unternehmen haben neue Wege zur Durchführung zentraler Managementaufgaben gefunden und konsequent umgesetzt. Viele dieser neuen Wege und

Ansätze erschienen bei ihrer Einführung revolutionär oder unmöglich. Die Fähigkeit dieser Pionierunternehmen sich dem Neuen unvoreingenommen anzunähern, und sich auch von den Zweiflern in den eigenen Reihen nicht abbringen zu lassen, sondern die Fakten und Ergebnisse für den neuen Wege und Ansätze sprechen zu lassen, hat ihnen massive Wettbewerbsvorteile gebracht.

## **Verteidigbare Wettbewerbsvorteile**

Nachhaltige und konsequent umgesetzte Änderungen in der Art und Weise der Ausübung der Management Aufgaben sind schwieriger von Wettbewerbern zu kopieren als technische Produkt- oder Prozessinnovationen.<sup>vii</sup>

Wenn die Management-Innovation, nach der ersten Einführungsphase mit ihren unweigerlichen Zwischenrückschlägen und Korrekturen, zu einer neuen Gewohnheit, einer Selbstverständlichkeit im Unternehmen wird, dann ist sie oft so tief und vielschichtig in der Kultur und Managementphilosophie des Unternehmens verankert, dass sie nicht so einfach wie ein technisches Patent verstanden und nachgeahmt werden kann.<sup>viii</sup>

Management-Innovation ist an erster Stelle eine kulturelle und komplexe systemische<sup>ix</sup> Anpassungsleistung, die vor allem fähiges Veränderungsmanagement und Konsequenz erfordert.

Viele Management-Innovationen erfordern nicht einmal einen besonders hohen Innovations- oder Originalitätsgrad, vielmehr ist oft einfach der Mut erforderlich das auf der Hand liegende konsequent umzusetzen<sup>x</sup>.

Es erfordert Mut klar zu denken, sich dann für einen neuen Management-Ansatz zu entscheiden und damit andere Ansätze auszuschließen. Es erfordert Mut sich ehrgeizige Ziele und klare Qualitätsstandards zu setzen und diese konsequent umzusetzen. Es erfordert Mut schwierige Entscheidungen zu treffen und sich von Partnern oder Mitarbeitern zu trennen, deren Arbeitsweise und Haltung nicht zur Erreichung der neu gesetzten Ziele beiträgt.<sup>xi</sup>

Es lässt sich sogar überzeugend vertreten, dass grundlegende Veränderungen wie Managementaufgaben durchgeführt werden, zu den am schwersten nachzuzuhmenden Formen der Innovation gehören.<sup>xii</sup>

Das liegt daran, dass Management-Innovationen oft die grundlegenden Annahmen und überkommenen Glaubenssätze der Manager herausfordern. Annahmen und Glaubenssätze, die so selbstverständlich für uns sind, so tief in unserer Management-Kultur verankert sind, dass wir eigentlich nicht mal bereit sind darüber zu diskutieren, weil wir denken oder spüren, dass dann unser Weltbild aus den Fugen geraten würde. Glaubenssätze, wie z.B. dass die Erde das Zentrum des Universums ist.

Es hat immerhin 359 Jahre gedauert, bis die römisch-katholische Kirche Galileo Galilei rehabilitiert hat.<sup>xiii</sup>

Oder der Glaubenssatz, dass die Menschen nur durch einen von Gott eingesetzten König (oder vom Aufsichtsrat eingesetzten CEO...) regiert werden können, dass die Selbstregierung (Demokratie) unweigerlich zu Chaos und Anarchie führt. Die

französische Revolution hat diesen Glaubenssatz hinweg gefegt.

Das Problem, aber auch gleichzeitig das schöne an der freien Marktwirtschaft ist, dass unsere Glaubenssätze einem unerbittlichen „Reality Check“ unterworfen sind.

Wir können uns zwar verschiedene Vorstellungen und Ideen davon machen, wie die Welt funktioniert, aber die Reaktion des Marktes, des Wettbewerbs und der Kunden wird uns letztendlich zeigen ob unsere Glaubenssätze etwas taugen.

Ein Unternehmen, das wie Galileo oder die französischen Revolutionäre den Mut hat, althergebrachte Glaubenssätze zu hinterfragen und über Bord zu werfen, und revolutionäre Neuerungen kompetent und konsequent umsetzt, hat die Möglichkeit massive und verteidigbare Wettbewerbsvorteile zu erzielen, während seine Wettbewerber im alten Glaubenssatz verharren und gar nicht verstehen was passiert.

Das Scheitern oder die mittelmäßige Performance von Unternehmen sind in vielen Fällen die Folge halbherzig und mutlos umgesetzter Maßnahmen und Ansätze.

Mut ist eine der kostbarsten und zugleich seltensten Eigenschaften in der Geschäftswelt und sehr schwer kopierbar.

Es ist die mutige, konsequente und kompetente Umsetzung, die letztendlich zur kulturellen und systemische Anpassungsleistung führt, die die nachhaltigen und verteidigbaren Wettbewerbsvorteile bringt.

## **Hohe Produktivitätsgewinne**

Studien des Fraunhofer IAO belegen, dass: „das Performance-Niveau anspruchsvoller Büroarbeit derzeit bei maximal 60 Prozent liegt. Bei den Wissensarbeitern gibt es also

ein hohes ungenutztes Produktivitätspotenzial. Dieses besser zu nutzen, ist für die Unternehmen bereits heute eine grundlegende Aufgabe – auch, weil die Anzahl und die Bedeutung der Knowledge-Worker weiter zunehmen wird.“<sup>xiv</sup>

Konkret umgesetzte Projekte bei Pionierunternehmen wie z.B. Microsoft Holland (siehe die ausführliche Case-Study dazu in diesem Buch) zeigen, dass durch Anwendung der Prinzipien der Management-Revolution nachhaltige Produktivitätsgewinne von 25% nicht ungewöhnlich sind.

Wenn es durch Anwendung der Prinzipien der Management-Revolution möglich ist, die Produktivität eines, höchstwahrscheinlich schon sehr produktiven, Unternehmens wie Microsoft Holland um 25% zu steigern, dann lassen sich für andere Unternehmen, noch viel größere Produktivitätsgewinne erwarten.

Veränderungen in der Art und Weise wie Managementaufgaben ausgeführt werden, ermöglichen in vielen Fällen erst greifbare Vorteile aus technischen Produkt- oder Prozessinnovationen zu ziehen.

Eine wichtige Studie über die Wirksamkeit von Investitionen in Informationstechnologie zeigt z.B. klar, dass diejenigen Unternehmen die in neue Informationstechnologien investieren, aber gleichzeitig auch in die Entwicklung und Anpassung der Art und Weise wie die damit zusammenhängenden Managementaufgaben ausgeführt werden investieren, deutlich höhere Produktivitätsgewinne erzielen.<sup>xv</sup>

Insgesamt zeigen Pionierunternehmen wie IBM, Google, Microsoft Holland, W.L. Gore, Morning Star, Semco, HCL, Whole Foods Market, dass progressive bzw. revolutionäre Management-Modelle in der Praxis mit hoher Produktivität und wirtschaftlichem Erfolg umgesetzt, und dabei Wettbewerber mit orthodoxen

Management-Modellen in den vielen Fällen übertroffen werden.



**Dr. Michael Hirt** unterstützt Manager, die überzeugt sind, dass wir noch lange nicht das Ende der Fahnenstange erreicht haben. Manager, die den schnellen Wandel als Chance sehen. Manager, die mit Mut und Optimismus die Zukunft anpacken und dabei ihr Team mit auf die Reise nehmen.

Hirt gibt Ihnen eine praktische Anleitung an die Hand, wie Sie und Ihre Mitarbeiter die Methoden der Management-Revolution auch in Ihrem Unternehmen erfolgreich umsetzen, und dabei die richtige Balance zwischen progressiver Neugestaltung und Erhaltung des Erreichten finden.

Dr. Michael Hirt ist Direktor des Austrian Institute for Management Innovation ([www.aifmi.at](http://www.aifmi.at)) und Geschäftsführer der Beratung HIRT&FRIENDS, die seit dem Jahr 2001 Unternehmen bei der Umsetzung innovativer Strategien und Organisationsmodelle unterstützt. Davor war er Berater bei Boston Consulting Group (BCG), einer weltweit führenden Strategieberatung.

Michael Hirt steht wie kein anderer im deutschen Sprachraum für die Management-Revolution. Er berät europaweit und unterstützt Veränderungsinitiativen bei einigen der prominentesten Unternehmen der Welt.

**TEL:** +43-(0)-2773 20176  
**E-MAIL:** [m@hirtandfriends.at](mailto:m@hirtandfriends.at)

**WEBSITE:** [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at)

Weitere Artikel von Michael Hirt unter [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at):

## **Den Schweinehund besiegen - Persönliche Verhaltensänderung in der Praxis**

## **Ohne Ziel stimmt jede Richtung - Der Strategiecheck für Ihr Unternehmen**

Sie können Michael Hirt's zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an [office@hirtandfriends.at](mailto:office@hirtandfriends.at) schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.

---

<sup>i</sup> Gary Hamel, der wesentlich zur Prägung des Begriffs „Management-Innovation“ beigetragen hat, definiert Management-Innovation als "jeden Eingriff, der die Ausübung des Managements nachhaltig verändert oder die üblichen Organisationsformen wesentlich modifiziert und auf diese Art den Zielen der Organisation dient. Um es einfacher auszudrücken: die Management-innovation steigert die Leistungen der Organisation, indem sie die Art und Weise ändert, wie die Manager ihrer Tätigkeit nachgehen.“ Hamel [Das Ende des Managements], S. 35.

<sup>ii</sup> Mol & Birkinshaw [Giant Steps in Management].

<sup>iii</sup> Hamel [Das Ende des Managements], S. 41.

<sup>iv</sup> Hamel [Das Ende des Managements], S. 53.

<sup>v</sup> Mol & Birkinshaw [Giant Steps in Management] nennen in ihrer Studie folgende Unternehmen und Management-Innovationen: GE (Management der Wissenschaft: das industrielle Forschungslaboratorium), DuPont (Kapitalzuteilung: systematische Investitionsplanungstechniken), Procter & Gamble (Management der immateriellen Aktiva: Entwicklung und Management von Marken), Toyota (Das wissen jedes einzelnen Mitarbeiters nutzen: Das Toyota Production System), VISA (Aufbau eines globalen Konsortiums: Aufbau eines „virtuellen“ Unternehmens bestehend aus mehr als 21.000 Finanzinstituten und 1,3 Milliarden Karteninhabern).

<sup>vi</sup> Hamel [Das Ende des Managements], S. 39ff.

---

<sup>vii</sup> Mol & Birkinshaw [Giant Steps in Management], S. 6.

<sup>viii</sup> Hamel beschreibt dieses Phänomen sehr anschaulich anhand des Beispiels warum es der US-Autoindustrie nach jahrzehntelangen Bemühungen immer noch nicht gelungen ist, das extrem effiziente Fertigungssystem von Toyota zu kopieren. Siehe Hamel [Das Ende des Managements], S. 46ff.

<sup>ix</sup> Hamel [Das Ende des Managements], S. 49.

<sup>x</sup> Hamel [Das Ende des Managements], S. 52.

<sup>xi</sup> Mehr zum Thema Mut in Michael Hirts nächstem Buch „Die Management-Revolution für den Manager: Selbstführung“.

<sup>xii</sup> Hamel [Das Ende des Managements], S. 55.

Hamel unterscheidet 4 Formen der Innovation: Betriebs Innovation, Produkt-/Dienstleistungs Innovation, Strategische (Geschäftsmodell) Innovation, Managementinnovation. „Jede dieser Innovationsformen leistet ihre Beiträge zum Erfolg, aber wenn wir sie abhängig von ihren Beitrag zur Wertschöpfung und zur Verteidigung der Wettbewerbsvorteile einstufen, wird die Managementinnovation den Spitzenplatz in dieser Hierarchie einnehmen.“

<sup>xiii</sup> Galileo Galilei wurde 1633 von der Inquisition im Wesentlichen dafür verurteilt, dass er für das kopernikanische Weltbild eingetreten ist, das besagt, dass sich die Erde um die Sonne dreht und nicht umgekehrt. Er wurde 1992 von der römisch-katholische Kirche rehabilitiert. [http://de.wikipedia.org/wiki/Galileo\\_Galilei](http://de.wikipedia.org/wiki/Galileo_Galilei) (Abruf am 25. März 2012).

<sup>xiv</sup> <http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/geschaeftsfelder/302.html> (Abruf am 13. April 2012).

<sup>xv</sup> Die Studie wird bei Mol & Birkinshaw [Giant Steps in Management], S. 6. erwähnt