

Reizvolle Impulse zur Unternehmensführung

Ein Interview mit Alexander Exner, geführt von Michael Moeller

MM: Du hast vorgeschlagen, dieses Interview unter dem Titel „Reizvolle Impulse zur Unternehmensführung“ zu führen. Warum?

AE: Das Thema Unternehmensführung hat mich schon als sehr junger Berater gereizt und herausgefordert und mich mein ganzes berufliches Leben begleitet. Wie wird ein Unternehmen geführt? Wer macht das eigentlich? Gibt es überhaupt Unternehmensführung durch irgendjemanden oder führt das Unternehmen sich selbst? Ich habe als Berater einige Unternehmen über sehr lange Zeiträume – z. B. 20 oder 25 Jahre – im Kontext von Unternehmensführung begleitet, war als Vorstand bei Palfinger und bin jetzt dort Aufsichtsratsvorsitzender und im Strategieteam. Und auch bei Neuwaldegg habe ich bei der Unternehmensführung mitgewirkt. Ich habe also starken Bezug zu diesem Thema und freue mich, mit dir über meine diesbezüglichen Erfahrungen bei der Firma Palfinger zu sprechen.

MM: Wie ist eigentlich deine Beziehung zur Firma Palfinger, wie hat sie sich im Lauf der Zeit gestaltet?

AE: Palfinger ist sicherlich das Unternehmen, das – neben Neuwaldegg – im Verlauf meines beruflichen Lebens die größte Faszination auf mich ausgeübt hat. Ich war das erste Mal 1975 als junger Berater bei Palfinger und habe Wertanalysen durchgeführt. Palfinger hatte damals 200 Mitarbeiter, die Organisation hinkte – wie allgemein üblich – dem starken Wachstum nach. Bis 1988 habe ich permanent als Berater Strategie-, Struktur- und Kulturprozesse mitgestaltet und begleitet, bis ich 1989 als „Teilzeitvorstand“ in der damals frisch gegründeten Holding tätig wurde. 1994 wechselte ich in den Aufsichtsrat und ins Strategieteam. Heute ist Palfinger ein global tätiges Unternehmen mit rund 2 400 Mitarbeitern und in seinem Kernbereich Knickarmkrane Weltmarktführer.

MM: Hubert Palfinger ist doch die Person, die dieses Unternehmen nachhaltig geprägt hat. Wie hat er sich als „Unternehmensführer“ im Lauf der Zeit verändert – und wie eure Zusammenarbeit?

AE: Hubert Palfinger ist der Pionier, der das Unternehmen aufgebaut hat und der eine sowohl inhaltlich als auch sozial sehr stark gestaltende Rolle innehatte und hat. Ich – als systemischer Berater – bin in hohem Maß darauf konditioniert zu versuchen, ein Unternehmen durch Impulse zu beeinflussen und auf die Eigenverantwortlichkeit des Systems zu setzen. In dieser Kombination hat der Eigentümer gelernt, sich schrittweise von der Rolle des operativen Managers und Treibers wegzubewegen und als Unternehmensführer mit Gesamtüberblick auf der Managementebene zu agieren. Das heißt, er hat sich sukzessive weiterentwickelt: vom aktiv im operativen Geschäft tätigen Manager des Tagesgeschäfts

des Jahres 1964 hin zum Vorstand einer Holding, der die operativen Geschäftseinheiten an die Geschäftsführung übergeben hat. Das stellt einen unglaublichen Lernprozess dar. Im Weiteren gelangte Herr Palfinger zu der Überzeugung, dass für eine Person allein die Bereiche Markt und Technik zu umfangreich seien. Daher wurde ein Technikvorstand eingestellt, sodass Herr Palfinger fortan nur noch für den Bereich Markt zuständig war und sich somit vier Vorstände in der Holding befanden. Nach sechs Jahren als Teilzeitvorstand beschloss ich, mich aus dieser Funktion wieder zurückzuziehen, da der Zeitaufwand für mich einfach zu groß wurde. Gemeinsam überlegten wir, wie ich auch weiterhin Nutzen stiftend für das Unternehmen tätig sein könnte.

Rückblickend betrachtet war das die Geburtsstunde des heutigen Strategieteam, welches bezüglich der Art und Weise, wie ein Unternehmen gesteuert und organisiert werden kann, eine Besonderheit Palfingers darstellt. Wir etablierten damals eine Gruppe namens AKUF – Arbeitskreis für Unternehmensführung –, bestehend aus dem Vorstand, also Herrn Palfinger, den anderen beiden Vorständen und mir als neuem Aufsichtsratsvorsitzenden. Ich vermute, das war der Vorläufer dessen, was sich daraus entwickelt hat und heute besteht – nämlich eine Boardfunktion, wie man sie im angloamerikanischen Bereich versteht.

MM: Eine Art „Non Executive Board Member“?

AE: Genau. Dieser AKUF nahm ungefähr ein Drittel meiner Zeit in Anspruch. Wir saßen alle zwei Wochen sehr diszipliniert ein bis zwei Tage zusammen und unterzogen das gesamte Unternehmen einem Monitoring. Das erstreckte sich von ganz konkreten Fragen bis hin zu weit reichenden Strategien. Später stellte Herr Palfinger fest, dass er nicht mehr Vorstand sein und stattdessen seine Eigentümerfunktion stärker wahrnehmen wollte. Daher ging auch er in den Aufsichtsrat, wurde dessen Vorsitzender und ich sein Stellvertreter. Wir führten den AKUF mit den Vorständen weiter und bauten dieses Boardsystem weiter aus. In weiterer Folge wurde der AKUF in „Strategieteam“ umbenannt. Das war wichtig, um klar zu machen, dass die eigentliche Unternehmensführung Sache des Vorstands ist. Das Strategieteam ist ein Raum für die Gesamtreflexion des Unternehmens und für die Strategieentwicklung, aber die eigentliche Führung liegt beim Vorstand.

Eine letzte personelle Veränderung war dann der Eintritt von Herrn Palfinger junior ins Strategieteam. Dieser hat im Unternehmen Liniungsverantwortungen und sollte im Sinn einer Nachfolgeplanung als außerordentliches Mitglied auch im Strategieteam vertreten sein. Zurzeit befinden sich vier Vorstände – ein Vorstand für den Wertschöpfungsbereich, zwei Marketingvorstände und ein kaufmännischer Vorstand – sowie Hubert Palfinger als Aufsichtsratsvorsitzender, ich als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender sowie Herr Palfinger junior als außerordentliches Mitglied im Strategieteam.

MM: Wieso gibt es zwei Marketingvorstände?

AE: Unsere Produktpalette ist sehr komplex. Es gibt nicht nur das bestehende Serengeschäft – den Ladekran und die Hakengeräte, mit denen man Container auf Lkws heben kann –, sondern auch Innovationsprodukte, denen wir mehr Gewicht geben wollen als bisher. Daher setzen wir einen eigenen Vorstand für diesen innovativen Bereich ein.

Palfinger Unternehmensprofil

Die PALFINGER-Gruppe mit Sitz in Bergheim/Salzburg zählt international zu den führenden Herstellern hydraulischer Hebe-, Lade- und Handlingsysteme. Das Stammprodukt ist der LKW-Knickarmkran. In diesem Segment ist das Unternehmen mit knapp 150 Modellen und einem Marktanteil von 30 Prozent Weltmarktführer. PALFINGER ist zudem der weltweit zweitgrößte Hersteller von Abrollkippern. Am Weltmarkt für hydraulische Knickarmkrane gilt die PALFINGER-Gruppe nicht nur als Markt-, sondern auch als Technologieführer. Rund 97 Prozent der Produkte werden weltweit exportiert.

Die PALFINGER-Gruppe steht zu rund 64 Prozent im Besitz der Familie PALFINGER und zu rund 31 Prozent im Streubesitz. 5 Prozent hat die Palfinger AG im Rahmen eines Aktienrückkaufprogrammes erworben. Seit Juni 1999 notiert PALFINGER im Amtlichen Handel der Wiener Börse. Seit Mitte Juni 2000 werden die Aktien der PALFINGER AG außerdem im Freiverkehr der Börsen Stuttgart, Berlin, Düsseldorf und Frankfurt gehandelt. Im Oktober 2001 erfolgte die Aufnahme in den ATX Leitindex.

Im Jahr 2003 erwirtschaftete das Unternehmen mit 2 290 Mitarbeitern einen Gesamtumsatz von 334 Millionen EUR (EBIT 26 Millionen EUR).

Abbildung 1

MM: Welches sind aus deiner Sicht die für das Unternehmen wesentlichen Funktionen des Strategieteams? Welchen Nutzen stiftet es?

AE: Das Strategieteam vermittelt einen Gesamtüberblick, eine Art Landkarte des Unternehmens. Es bietet eine Mischung aus unternehmensinternem Wissen sowie aus individuellen Erfahrungen mit anderen Unternehmen. Hier wird sowohl auf einer strategischen als auch auf einer operativen Ebene – bis zu einer gewissen Tiefe – gearbeitet. Auf diese Weise werden sowohl inhaltliche als auch prozessuale Impulse ins Unternehmen gesetzt. Wir schaffen in einem hohen Ausmaß Zeit und Raum, in dem die Keyplayer des Unternehmens zusammensitzen und jeder mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten zu einem Gesamtbild des Unternehmens beiträgt. Das dient der Reflexion und nicht politischen Machtspielen oder der Selbstdarstellung. Es geht hier wirklich um das Unternehmen, sodass eine nachhaltige Wirkung erzielt wird. Wichtig ist, dass in diesem Team verschiedene Fähigkeiten gebündelt sind – eine Kombination aus inhaltlicher und prozessualer sowie aus produkttechnischer, kaufmännischer und Marktorientierung. Dadurch werden ganz verschiedene Strömungen zusammengefasst, die das Team sehr effizient machen.

MM: Das Strategieteam ist auch eine Versammlung der Mächtigen: Mitglieder sind der gesamte Vorstand, der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellvertreter sowie die Mehrheitsaktionäre. Welche Rolle spielt das Strategieteam in der unternehmerischen Entscheidungsfindung?

AE: Das Strategieteam spielt bei unternehmerischen Entscheidungen eine gewaltige Rolle – und ich denke, das ist eine der Besonderheiten dieser Einrichtung. Die wesentlichen Machtpositionen sind im Strategieteam vertreten, ohne dass es sich dabei um ein formales

Gremium handelt – es kann dort nichts entschieden werden. Der Aufsichtsrat kann dem Vorstand einer AG keine Weisungen erteilen. Trotzdem wird man mit hoher Wahrscheinlichkeit in jedem Gremium die Mehrheit bekommen, wenn man sich im Strategieteam einigt hat. Insofern hat dieses Gremium etwas sehr Dynamisches. Bei allen Vorteilen einer börsennotierten Aktiengesellschaft bergen doch dazugehörige Gremien immer die Gefahr hoher Trägheit und dem wirken wir mit Hilfe des Strategieteams entgegen.

MM: Eigentümer, Vorstände und Aufsichtsräte sind nicht immer einer Meinung bzw. haben nicht immer dieselben Interessen. Die Vorstände beispielsweise, die sehr viel Unabhängigkeit wollen, und der Unternehmensgründer, der möglicherweise bis in operative Fragen auf das Unternehmen einzuwirken versucht und erst nach und nach loslassen kann, sind miteinander konfrontiert. Wie wird im Strategieteam mit Konflikten umgegangen?

AE: Das ist ein wichtiger Punkt. Ich habe zu Beginn bereits die Lernkurve des Eigentümers erwähnt. Es gibt Funktionen im Unternehmen, die in Eigenverantwortung und -kompetenz ausgeführt werden. Ein Vorstand einer AG ist nicht weisungsgebunden. Insofern fand hier im Zuge harter Diskussionen und Auseinandersetzungen bei gleichzeitigem Respekt gegenüber den Verantwortlichen ein Lernprozess statt – sowohl auf Seiten der Vorstände als auch auf Seiten des Eigentümers, aber auch bei mir selbst.

Die Konflikthandhabung geht in Richtung Konsenszwang, weil man im Strategieteam nicht abstimmen kann. Natürlich gab es Konflikte, wenn Vorstände das Gefühl hatten, dass zu stark in ihre Autonomie eingegriffen wurde, aber auch, wenn der Eindruck bestand, die Vorstände nähmen sich zu wenig Autonomie – das ging in beide Richtungen. Dass diese Konflikte auch Platz haben, ist einer der Vorteile, die das Strategieteam bietet. Hier habe ich sicherlich auch die Funktion, diese Ebene der Rollen, der Erwartungen und auch der Konflikte deutlich anzusprechen und Räume zu schaffen, in denen das diskutiert werden kann.

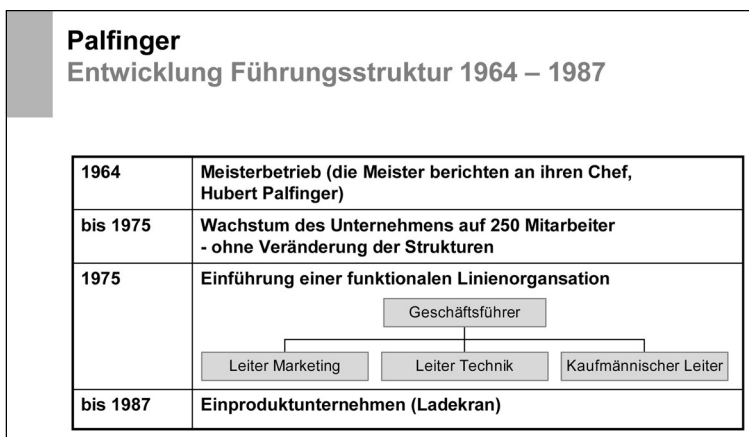


Abbildung 2

MM: Diese Konstellation stellt doch bestimmt auch hohe Anforderungen an die Kooperations- und Konfliktfähigkeit der Vorstände.

AE: Sicherlich. Es birgt natürlich einen Widerspruch in sich, einerseits einen starken Vorstand haben zu wollen und andererseits einen starken Eigentümer mit einem Partner – der ich im Lauf der Jahre geworden bin – an seiner Seite. Mittlerweile haben wir uns das bewusst gemacht und wenn wir jetzt einen neuen Vorstand suchen, definieren wir dieses Rollenspiel sehr klar. Es gibt Vorstände, die das ablehnen und einen Aufsichtsrat bevorzugen, den sie viermal im Jahr sehen und mit dem sie ansonsten möglichst wenig zu tun haben. Es gibt aber auch Vorstände, die in dieser Konstellation – der Kombination von Macht und vorhandenem Wissen – eine große Chance für die Unternehmensführung sehen. Bei der Suche nach einem neuen Vorstand ist das für uns ein wesentliches Auswahlkriterium und wir nehmen uns viel Zeit für diesen Prozess. Mittlerweile haben wir ein eingespieltes Vorstandsteam und ich bin zuversichtlich, dass das längere Zeit gut funktionieren wird. Aber es war ein Lernprozess, der sicherlich auch einige Vorstandswechsel verursacht hat.

MM: Was, denkst du, sehen die heutigen Vorstände als Hauptnutzen, den ihnen das Strategieteam bringt, bzw. als Nachteile, die sie, verglichen mit Vorständen in anderen Unternehmen, zu bewältigen haben?

AE: Ein wichtiger Nutzen ist sicherlich das unglaubliche Know-how, das im Strategieteam gebündelt ist. Einerseits ist da Herr Palfinger mit seinem Markt-Know-how, das sich über 40 Jahre erstreckt, mit seinem Produkt- und Technik-Know-how und mit seinen unternehmerischen Fähigkeiten. Er ist ein unglaublich guter Sparringpartner beim Ideenaustausch und immer noch ein extrem guter Impulsgeber. Andererseits stehe ich mit meinen Zugängen aus der systemischen Beratung, meinen Kenntnissen darüber, wie man Prozesse aufsetzen und Vorgänge in Unternehmen betrachten kann, zur Verfügung.

Ein Vorteil ist es auch, dass die Vorstände Rückendeckung haben, wenn man sich im Strategieteam geeinigt hat. Ein Vorstand in einer anderen AG hat, wenn er ein Vorhaben durchsetzen will, einen langen Weg durch viele Gremien vor sich, der ihn unendlich viel Kraft kostet. Ein weiterer Vorteil für die Vorstände besteht darin, dass sie durch die Art und Weise der Arbeit im Strategieteam quasi gezwungen sind, sich einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu verschaffen, miteinander die wesentlichen Entscheidungen anzugehen und an den wichtigen Punkten dranzubleiben. Über Raum, Zeit und soziales Setting wird sichergestellt, dass die Zusammenkünfte stattfinden – und zwar ganz konsequent. Es kommt einfach nicht vor, dass jemand fehlt oder dass das Strategieteamtreffen überhaupt abgesagt wird.

Solche Räume zu schaffen ist eine der Besonderheiten, einer dieser reizvollen Impulse. Manager tendieren dazu, überwiegend operativ tätig zu sein. Derartige Treffen sind scheinbar immer ein Zeitverlust. Ich hingegen bin davon überzeugt, dass sie hoch effizient sind. Im Alltagstrubel, in dem der Manager in der Regel steckt, hat das scheinbar Dringliche im Vergleich zur Reflexion und zur Gesamtperspektive nahezu immer Vorrang. Genau das verhindern wir durch das Strategieteam. Früher habe ich das als Person erreicht und heute wird dieser Effekt im Team erzielt.

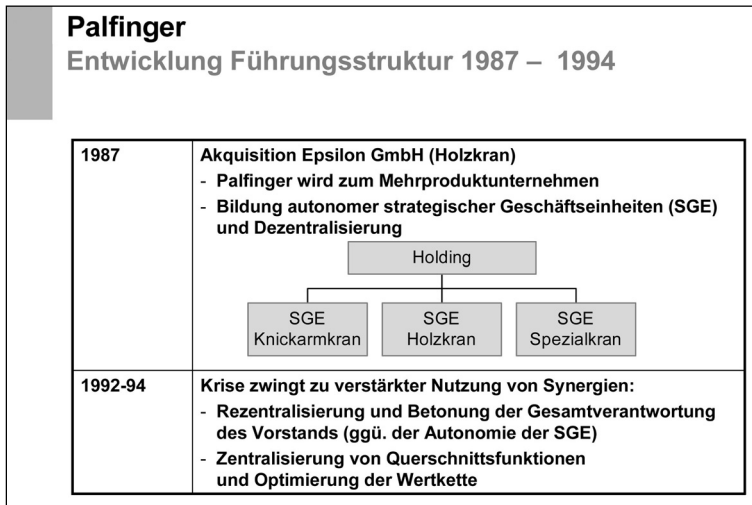


Abbildung 3

MM: Den Fokus wieder auf das Wesentliche zu setzen.

AE: Auf das Wesentliche, auf das Ganze, auf das Unangenehme, auf das Strategische, auf sämtliche Dimensionen der Unternehmensführung – auch auf das, was auf diesem riesigen Monitoringschirm gerade nicht gut beleuchtet wird. In diesem Zusammenhang arbeiten wir seit einiger Zeit wieder mit einem externen Moderator: Alexander Doujak von der Beratergruppe Neuwaldegg. Wir haben mit ihm gemeinsam ein Monitoring-System entwickelt, weil wir Schwierigkeiten hatten, unsere unterschiedlichen Bilder vom Unternehmen, unsere mentalen Modelle und Zugänge im Strategieteam abzugleichen. Wir brauchten ein Grundmodell als Spiegel, anhand dessen wir vierteljährlich unsere Einschätzungen und unser Gesamtbild reflektieren können. Auf Grund dieser Notwendigkeit entstand eine sehr originelle Landkarte zur Unternehmensführung: Alexander Doujak interviewte zu diesem Zweck einzeln alle Mitglieder des Strategieteams und sammelte die Aussagen zu den Themen „Was ist uns wichtig für die Unternehmensführung?“ und „In welchen Modellen denken wir?“ Das ergab eine Art Landkarte – Richtlinien, die wir „Kompass“ nennen und die wir seit einem Jahr verwenden. Das funktioniert sehr gut. Wir haben uns damit ein ureigenstes, maßgeschneidertes Instrument geschaffen.

MM: Was würden deiner Vermutung nach die Vorstände als Nachteile des Strategieteams anführen?

AE: Als Nachteil würden sie sicherlich nennen, dass es sehr zeitaufwändig ist. Außerdem würden sie sagen, dass sie immer wieder das Gefühl haben, in ihrer Autonomie als Vorstände bedrängt zu werden. Zudem gibt es manchmal viel zu viele Detaildiskussionen. Aussagen dieser Art würden sicherlich kommen, wobei ich jedoch davon ausgehe, dass der jetzige Vorstand in Summe für das Strategieteam plädieren würde.

MM: Wie, denkst du, schätzen die Aufsichtsratsmitglieder, die nicht im Strategieteam vertreten sind, dessen Wirkung auf das Unternehmen, auf die Unternehmensführung und auch auf die Arbeit als Aufsichtsrat ein?

AE: Unser Aufsichtsrat entspricht ganz dem, was auch in anderen Unternehmen üblich ist: Er geht seiner Tätigkeit viermal im Jahr nach, und wenn es über wichtige und dringende Maßnahmen zu entscheiden gilt, gibt es eigene Beschlüsse. Des Weiteren existieren Ausschüsse, in denen einzelne Aufsichtsratsmitglieder vertreten sind. Wenn wir einen Spezialisten aus dem Aufsichtsrat und sein Know-how brauchen, können wir ihn auch gezielt ansprechen. Ich denke, der Aufsichtsrat fühlt sich auf Grund der Arbeit des Strategieteams eher abgesichert, weil er weiß, dass dadurch zwei wichtige Aufsichtsratsmitglieder außerordentlich gut informiert sind. Insgesamt ist der Aufsichtsrat durch das Strategieteam sicherlich entlastet und in seiner Entscheidungskompetenz in keiner Art und Weise angegriffen.

MM: Aufsicht zu führen ist ja eine sehr stark kontrollierende Funktion ...

AE: Dem widerspreche ich sofort! Das ist eine Auffassung, die man haben kann, die ich jedoch nicht teile.

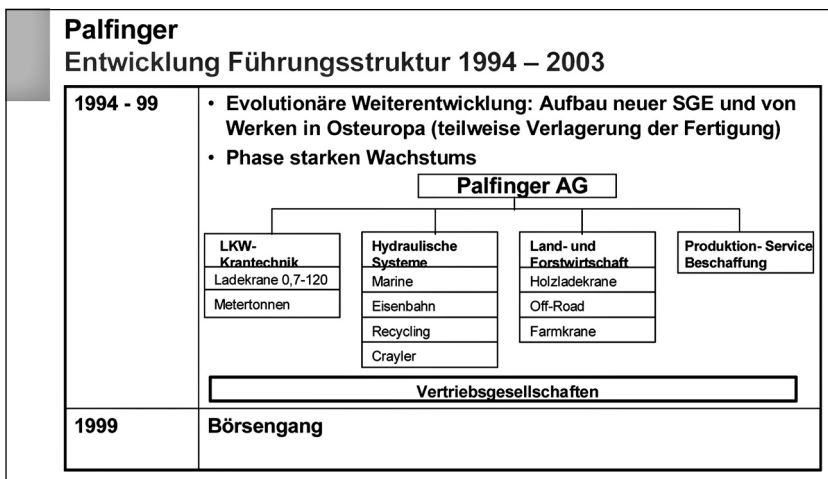


Abbildung 4

MM: Was wäre die „Palfinger-Auffassung“ von der Funktion eines Aufsichtsrats?

AE: Ich sehe das folgendermaßen: Wenn man den Aufsichtsrat in seiner formalen Funktion nimmt, als Gremium, das aktienrechtlich vorgeschrieben ist, so ist er sehr wohl ein kontrollierendes Organ, da er Entscheidungsvorlagen überprüft und somit kontrolliert. Was wir hier aber machen, hat noch eine ganz andere Dimension, nämlich dass insbesondere zwei Aufsichtsratsmitglieder – der Aufsichtsratsvorsitzende und dessen Stellvertreter – hier in Richtung Rat und Beratung gehen und im Rahmen des Strategieteams ihr Wissen sehr stark

einbringen. Dadurch findet der Diskurs statt, den ich vorhin beschrieben habe. Ich denke, dass das eine bei uns im deutschsprachigen Raum viel zu wenig berücksichtigte wesentliche Aufgabe des Boards ist.

MM: Betrachten wir als wichtige Stakeholder noch die Eigentümer, die Shareholder: Neben dem Mehrheitsaktionär, Herrn Palfinger bzw. der Familie Palfinger, gibt es sicher auch andere Investoren, die Anteile am Unternehmen halten. Was würden diese Eigentümer deiner Meinung nach als Mehrwert sehen, den das Strategieteam schafft?

AE: Nun, hier laufen wir in einen Widerspruch. Es gibt Investoren, die eigentümergeführte Unternehmen sehr anziehend finden. Es existiert ein Hauptaktionär, der sich um das Unternehmen kümmert, der den Wunsch hat, dieses Unternehmen in höchstem Maß lebensfähig zu halten, und der gleichzeitig auch die Interessen eines Aktionärs hat. Das ist eine unglaublich gute Kombination, weil man sich dadurch als Investor ziemlich sicher fühlt. Es gibt aber auch Investoren, die das als unheilvolle Kombination empfinden, die ihnen ein Gefühl der Unsicherheit bezüglich der Kontrolle vermittelt. Der Hauptaktionär ist in alles involviert, dadurch haben sie nur begrenzten Einfluss, sowohl im Aufsichtsrat als auch in der Hauptversammlung, und das ist ihnen unheimlich.

Ich persönlich stehe natürlich eher für die erstere Position, weil ich das Ganze selbst erlebe und fest davon überzeugt bin, dass das ordnungsgemäß abläuft und überaus funktional ist. Als Investor muss man sich die Frage stellen, an welchem Unternehmen man sich beteiligen möchte. Will man in ein noch familiengeführtes Unternehmen investieren oder in einen riesigen Konzern-Multi mit großem Streubesitz? Diese Möglichkeiten werden sehr kontrovers diskutiert und lassen sich auf einer logischen Ebene nicht leicht beantworten. Es geht hier eher um zwei unterschiedliche Grundauffassungen bezüglich der Frage, welche Investitionsform die bessere sei. Wenn es noch einen Unternehmer gibt und ein Führungsteam, das auf die hier beschriebene Art und Weise zusammenarbeitet, so ist das meiner Meinung nach sehr förderlich für das Unternehmen.

MM: Es gab im Lauf der letzten 20 Jahre eine ganze Reihe von wesentlichen Weichenstellungen strategischer Natur, die auf die weitere Entwicklung des Unternehmens eingewirkt haben: der Börsengang, neue Produkte, die Erschließung neuer Märkte, eine Reihe von Unternehmenskäufen. Welche Rolle hat das Strategieteam da gespielt?

AE: Bei allen diesen Ereignissen hat das Strategieteam eine zentrale Rolle gespielt; es ist der Schlüssel, um derartige Weichenstellungen durchzuführen. Das erscheint mir auch logisch, weil richtungsweisende Veränderungen nur schwerlich aus einer einzelnen Geschäftseinheit heraus entstehen können. Auch von einem Vorstand, der nicht Eigentümer ist, sowie von einem Eigentümer, der nicht direkt im Unternehmen tätig ist, können sie schwerlich initiiert werden. Insofern spielt das Strategieteam hier eine zentrale Rolle. Der Impuls kann vom Unternehmen oder auch von außerhalb kommen, aber die Weichenstellungen entstehen im Strategieteam.

MM: Wie wird nun das, was im Team an Strategien entwickelt wird, im Unternehmen in tatsächliches Handeln umgesetzt?

AE: Das Grundprinzip sieht vor, dass der Vorstand die Strategien mit dem Managementteam umsetzt. Es gibt auch Projekte, in denen fallweise noch der Eigentümer als Projektmitglied mitwirkt, und zwar dann, wenn er Fähigkeiten oder Interessen hat, die für das Projekt wichtig sind. Diese Besetzungen werden ganz klar im gesamten Unternehmen kommuniziert. Auch für den Börsengang wurde ein eigenes Projektteam gebildet, wobei natürlich zum damaligen Zeitpunkt der alleinige Eigentümer im Projekt eine wichtige Position einnahm, weil er auch eigene Interessen hatte. Das Strategieteam tritt also nur über den Vorstand auf, wobei im Unternehmen sehr wohl bekannt ist, dass es das Strategieteam gibt – man weiß, dass dort wesentliche Entscheidungen fallen.

MM: Im Unternehmen hat sich im Lauf der Zeit sehr viel verändert: Es gab den Börsengang, eine sehr starke Expansion und vieles mehr. Der jüngste Entwicklungsschritt ist die Umgestaltung der Organisationsstruktur: Die Geschäftsfeldorganisation wird in eine Matrixorganisation umgewandelt. Warum?

AE: Die in den 1980er Jahren aufgesetzte Geschäftsfeldstruktur hat im Grunde bis vor kurzem gehalten. Sie hat sich als sehr funktional herausgestellt und war auch beim Börsengang durch die klare Segmentierung und Strukturierung bezüglich der Due Diligence und für Bewertungen hilfreich. Mittlerweile ist jedoch durch die stetig wachsende Anzahl an Produktgruppen und die globale Tätigkeit ein Komplexitätsgrad erreicht, der in dieser linearen Form nicht länger wiedergespiegelt werden kann. Daher wird jetzt eine neue Organisationsstruktur, eine Matrixorganisation, aufgesetzt. Die Matrix beinhaltet auf der einen Seite globale Produktmanager, auf der anderen Seite regional verantwortliche Area-Manager. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Matrix.

MM: Die bisherige Organisation war stärker an den Produkten orientiert, jetzt gewinnen die Regionen mehr Gewicht. Wo wird der Fokus für die disziplinarische Führung in dem neuen Matrixmodell liegen?

AE: In der regionalen Komponente. Der Fokus wird in Richtung der Regionen gelegt. Grob gesagt sind das Europa, Asien, Nord- und Südamerika.

MM: Was war der Grund dafür, die Organisation und die disziplinarische Führung stärker an den Regionen auszurichten?

AE: Die Produktvielfalt begann uns Probleme zu bereiten. Es wurde schwieriger, die Vertriebskanäle effektiv zu sortieren. Einerseits erfordern manche Produktgruppen neue Vertriebskanäle, gleichzeitig greifen wir für den Absatz unserer Produkte auf ein weltweites Händlernetz zurück, das oft als „Palfinger-Familie“ bezeichnet wird und eine der Kernkompetenzen der Palfinger-Gruppe darstellt. Eine Schwierigkeit ist jedoch, dass man dazu tendiert, das Händlernetz für den gesamten Absatz zu benutzen. Angesichts einer immer breiter und komplexer werdenden Produktpalette entwickeln sich die Händler zum Flaschenhals im Absatzkanal, weil sie immer mehr Komplexität angeboten bekommen und verkaufen sollen. Wenn sie nicht entsprechend Eigenkomplexität aufbauen, werden sie zum Engpass an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden.

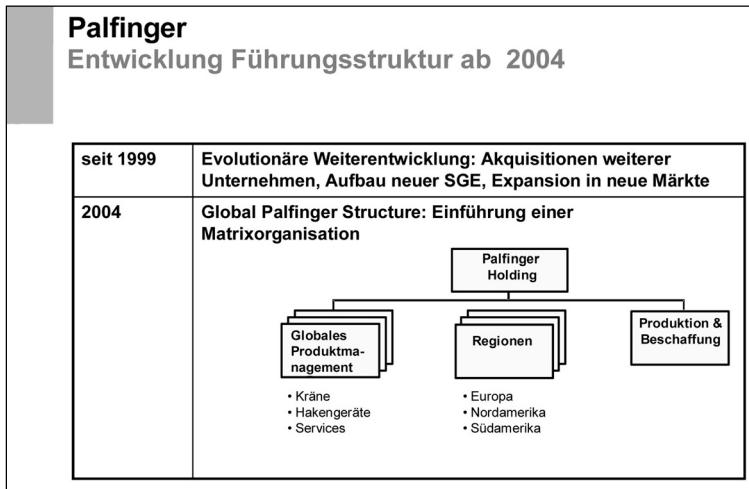


Abbildung 5

MM: Welche Auswirkungen wird die neue Matrixorganisation auf die Arbeit und die Form des Strategieteams haben?

AE: Das ist eine sehr spannende Frage. Mein erster Impuls ist zu sagen, dass es keine wesentlichen Auswirkungen haben wird, weil die Struktur unterhalb der Vorstandsebene nur eine sekundäre Bedeutung für das Strategieteam hat. Das Projekt, das gerade aufgesetzt wird, heißt GPS: Global Palfinger Structure. Dabei geht es darum, diese Matrixorganisation aufzusetzen. Die erste Ebene der Matrix stellen horizontal die regionalen Manager dar, welche die regionalen Gesellschaften führen. Das sind immer zwei Geschäftsführer. Die andere Ebene sind vertikal die Global Product Manager. Darin verbirgt sich eine hochkomplexe Matrix. Ich habe eine Menge Erfahrungen mit Matrixorganisationen gesammelt und betrachte sie als eine sehr schwierige Organisationsform, die so lang wie möglich zu vermeiden ist. Ab einem gewissen Punkt ist es jedoch unausweichlich, die Organisation in Form einer Matrix zu strukturieren.

MM: Wie wurden die Positionen in der Matrix besetzt?

AE: Diese neuen Positionen – die erste Ebene der Matrix – werden fast alle von innen heraus besetzt werden. Anhand der Stellenprofile haben wir in einem internen Ausschreibungsverfahren die Leute dafür gesucht. Derzeit befinden wir uns in einer Phase, in der das Strategieteam mit den Keyplayern des Unternehmens gegenseitig Erwartungen abklärt. Dabei treffen wir dann z. B. die zwei Geschäftsführer für Europa und besprechen mit ihnen, wie sie sich das Ganze vorstellen. Das heißt nicht, dass wir im Strategieteam alle einer Meinung sind. Auch hier gibt es unterschiedliche Meinungen zu den Besetzungen und es ist uns wichtig, sowohl Stärken als auch kritische Bereiche anzusprechen, damit wir hier von Anfang an eine Lernchance haben.

Diesen Herbst werden wir beispielsweise nach Nordamerika fahren und mit den dortigen Verantwortlichen über die *Global Palfinger Structure* sprechen und anschließend machen wir das Gleiche im südamerikanischen Raum. Hier übernimmt also das Strategieteam die Aufgabe zu dokumentieren, dass wir diese neue Struktur ernst nehmen, indem wir kommen und uns der Diskussion stellen. Des Weiteren zeigen wir, dass auch wir als Strategieteam erst lernen müssen, wie die neue Struktur wirklich funktioniert, und das geht nur in der Auseinandersetzung mit jenen, die das auch lernen müssen.

Ich erlebe das Ganze als einen sehr spannenden Prozess. Es wird auch eine neue Form des Managementteams gebildet, was aber für das Strategieteam nur sekundäre Bedeutung hat. Der Vorstand arbeitet dann mit dem neuen Managementteam, fallweise wird das Strategieteam dann mit diesem Gremium zusammentreffen. Zur Gruppentagung, bei der die Spitzenmanager der gesamten Unternehmensgruppe zusammenkommen, werden möglicherweise noch andere Funktionen und Personen hinzukommen. Wenn wir einen Planungs- oder Budgetierungsprozess aufsetzen, läuft dieser dann matrixmäßig. Aber das sind für mich keine qualitativen Änderungen auf der Ebene der Strategieteambetrachtung.

In Zukunft möchte Herr Palfinger nicht mehr Aufsichtsratsvorsitzender sein, aber weiter im Strategieteam arbeiten. Auf diese Weise möchte er sich den Gesamtüberblick bewahren und bei spannenden Projekten mitarbeiten. Er kann Impulse geben und als Berater zur Verfügung stehen, ist aber entlastet, was Zeitaufwand und Druck anlangt. Daher werde ich ab 1. Januar 2004 Aufsichtsratsvorsitzender sein. Insofern werden sich die Rollen innerhalb des Strategieteams verändern. Dies ist aber keine strukturelle Veränderung, sondern nur eine personelle.

MM: Worin bestehen die reizvollen Impulse dieser doch sehr besonderen Form von Unternehmensführung mit einem Strategieteam?

AE: Ich denke, dass nur top-down zu führen auf jeden Fall zu wenig ist und dass wir trotz bzw. vielleicht gerade mit dieser Struktur einen Prozess initiiert und etabliert haben, der bottom-up und top-down gut verknüpft und in dem man sich in jeder Richtung gegenseitig beeinflussen und Impulse geben kann. Eines der ganz besonderen Elemente in diesem Modell ist es, dass Macht nicht monopolisiert ist. Es gibt niemandem die Möglichkeit, sich auf die reine Machtposition zurückzuziehen, weil man sich gezwungenermaßen immer dem Diskurs stellen muss. Natürlich gibt es die dominierende Stärke des Hauptaktionärs, aber es gibt auch die letzte Karte des Vorstandsvorsitzenden. Aber das sind Karten, die in der Praxis nicht – oder zumindest nicht ohne weiteres – ausgespielt werden können. Sehr viele Vorstände und auch Aufsichtsratsvorsitzende haben eine Scheu vor solchen Arbeitsformen, weil dadurch die Machtmonopolisierung verloren geht. In Form des Strategieteams ist ein Raum geschaffen worden, in dem Macht, hierarchisch gesehen, einfach relativiert wird: Es führt auf die natürliche Autorität von Gruppen oder Individuen zurück. Ich habe mehrere Unternehmen beobachtet, in denen das möglich war, und ich habe andere gesehen, in denen das gescheitert ist. Ein Knackpunkt waren immer Mächtige, entweder Vorstände oder Eigentümer, die das eigentlich nicht wollten oder nicht zugelassen haben. Meine Deutung hierzu ist, dass man eine sehr starke Persönlichkeit sein muss, um sich auf dieses Führungsmodell einzulassen.

MM: Es scheint, als wären einige Elemente dieses Führungsmodells mit solchen des Projektmanagements verwandt.

AE: Man kann das Strategieteam teilweise mit Projektmanagement vergleichen. In Projekten werden sehr häufig Steuergruppen oder Lenkungsausschüsse eingesetzt, die die Funktionen haben, das Ganze zu steuern und den Überblick zu bewahren. Wenn es klappt, ist das eine sehr funktionale Sache, wenn nicht, ist es oft dysfunktional. Überträgt man dieses Bild auf die Unternehmensführung, so erkennt man, dass das Strategieteam in gewisser Weise die Funktionen eines Lenkungsausschusses hat, mit dem Unterschied, dass es auf Dauer gestellt ist. Das Strategieteam ist ein Muster zur Musterdurchbrechung und -ergänzung. Jedes Unternehmen entwickelt im Lauf der Zeit gewisse Muster. Insofern ist dieses Gremium auch „lästig“, weil es nicht so fest in diese Muster eingefügt ist. Wenn beispielsweise der übliche Ablauf vorsieht, dass die nächste Sitzung mit einer Tochter, mit der wir Schwierigkeiten haben, erst in drei Monaten stattfindet, so kommt notwendigerweise vom Strategieteam ein Impuls, schneller und früher etwas zu unternehmen. Oder wenn der Strategieplanungsprozess die letzten drei Jahre auf eine bestimmte Art und Weise abgewickelt wurde und das nun einfach nicht mehr passt, so wird darauf aufmerksam gemacht. Das ist störend, da es Routinen durchbricht, aber wenn es in einem ausgewogenen Maß geschieht, kann das wesentlich zur Vitalisierung des Unternehmens beitragen.

MM: Worin liegen die Schwierigkeiten dieses Modells, welcher Voraussetzungen bedarf es?

AE: Es hat natürlich auch seine Tücken und setzt bestimmte Umstände voraus. Einerseits braucht man im Strategieteam Menschen, die eher auf Strukturen und auf Ordnung bedacht sind, und andererseits solche, die auf Impulse, auf Dringendes und Wesentliches achten und auch bereit sind zu verstören. Für sehr wichtig halte ich die Vielfalt an Qualifikationen im Team: eine beeindruckende Unternehmerpersönlichkeit mit einer überdurchschnittlichen Schaffenskraft, Vorstände, die aus dem Unternehmen kommen, und solche, die von außen kommen; hinzu kommt dann auch meine Rolle des von der Grundrichtung her systemischen Beraters.

MM: Wie viel an Struktur und wie viel an Freiraum braucht ein Strategieteam?

AE: Als reizvolle Besonderheit des Strategieteams empfinde ich die Tatsache, dass wir inhaltlich relativ offen arbeiten können. Es ist zeitlich ganz klar strukturiert, wie das Team zusammenkommt, und es ist auch räumlich und sozial klar umrissen. Die Inhalte hingegen sind vergleichsweise offen: Es werden zwar die Aktivitäten gecheckt und es gibt Planungsprozesse usw., aber jeder kann auch spontan wichtige Themen einbringen. Dadurch wird gewährleistet, dass man nicht in Routine erstickt, was bei Gremien oft der Fall ist. Da gibt es Planungsroutinen und Entscheidungsvorlagen und im Grunde genommen macht man nicht mehr das, was wirklich wichtig ist. Hier sind wir wieder bei der Musterdurchbrechung: Das kann sehr reizvoll sein, es kann fallweise aber auch zu Chaos und Zerstörung führen. Wichtig ist, dass beim Schaffen von Räumen für Verstörung und Reflexion dennoch eine Koppelung mit der Hierarchie vorhanden ist, und zwar durch den Vorstand. Wird diese Spielregel durchbrochen, geht also z. B. der Eigentümer über den Vorstand hinweg, ist das

nicht tragbar. Wir haben gelernt, dass das nicht funktionieren kann, und daran halten wir uns jetzt sehr konsequent. Im Strategieteam können die wesentlichen Widersprüche der Unternehmensführung bearbeitet werden.

MM: Welche wesentlichen Spannungsfelder gilt es aus deiner Sicht zu managen?

AE: Da wäre einmal der Widerspruch Linie versus Projekt zu managen: Manchmal ist die Linie wichtig, manchmal das Projekt. Das Strategieteam ist hier sehr kontrovers – beispielsweise haben wir das Projekt Produktinnovation versus Linie. Wir müssen unser Budget erreichen, daher muss man mit solchen Widersprüchen umgehen. Des Weiteren gibt es den Widerspruch Familie versus Unternehmen – oder Familie als Eigentümer versus Investoren und Kleinaktionäre. Auf zeitlicher Ebene tritt der Widerspruch langfristige versus kurzfristige Perspektive auf: Auf langfristiger Ebene stellt sich die Frage nach der Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Kurzfristig kann beispielsweise bei einer Auslandstochter ein Efficiency Problem auftreten, bei dem man zu viel Cash verliert. Dann gibt es noch den Widerspruch Ordnung versus Chaos. Mit den zwei Vorständen vom Marketingbereich z. B. haben wir den Widerspruch Core Business versus New Business strukturell in Angriff genommen. Das Strategieteam an sich spiegelt den Widerspruch Reflexion versus Handeln wider.

MM: Gibt es aus deiner Sicht Voraussetzungen, die unbedingt erfüllt sein müssen, damit so etwas wie das Strategieteam auch in anderen Unternehmen funktionieren kann? Gibt es Aspekte, von denen du sagen würdest, dass sie bei Palfinger vorhanden sind und ohne die es deiner Meinung nach nicht möglich wäre, eine solche Form von Unternehmensführung zu etablieren?

AE: Nun, das Strategieteam ist *ein* Beitrag zur Unternehmensführung, es ist nicht *die* Unternehmensführung. Ich sehe sehr wohl die Unternehmensführung beim Vorstand, aber das Strategieteam liefert einen ausschlaggebenden Beitrag. Das ist mir ganz wichtig, deshalb heißt es auch nicht mehr Arbeitskreis für Unternehmensführung, sondern Strategieteam. Dieser Namensgebung lag eine ziemliche Auseinandersetzung zugrunde – auch im Sinn eines Lernprozesses und einer Weiterentwicklung.

Zum einen braucht es Entscheidungsträger, die bereit sind, Macht nicht zu monopolisieren. Zum anderen braucht es die Bereitschaft zu Reflexion – also auch dazu, sich Zeit zu nehmen und diesen Widerspruch Reflexion versus Handeln zu öffnen. Das ist absolut nicht selbstverständlich. Des Weiteren braucht es Menschen, die teamfähig sind. Auch das ist leider keine Selbstverständlichkeit, weil starke Vorstände oder Aufsichtsräte sehr oft Einzelkämpfer sind, die den Nutzen eines solchen Teams einfach nicht wahrnehmen können. In Unternehmen, in denen etwas Vergleichbares längerfristig funktioniert hat, waren diese Voraussetzungen gegeben. Und es braucht – aber das ist schon die nächste Ebene – einen Mix von Persönlichkeiten, die in allen diesen Widersprüchen ihre Souveränität nicht verlieren, sondern diese Gegebenheiten eher als anregend und vitalisierend erleben.

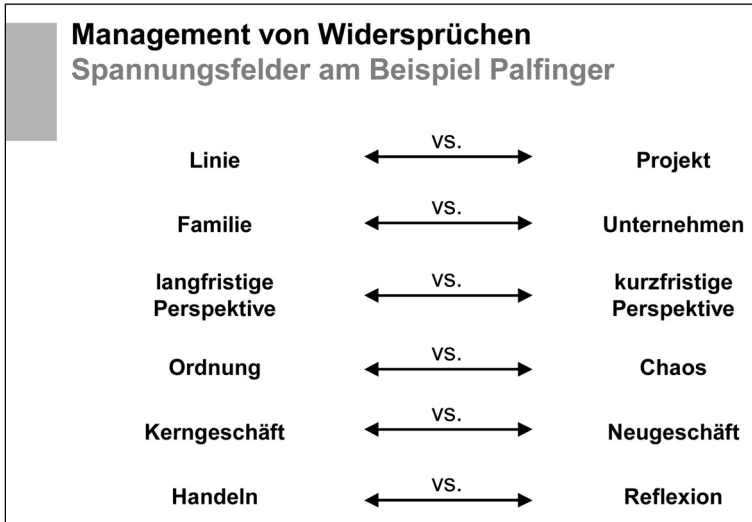


Abbildung 6

MM: Ist das Strategieteam ein Beitrag zur Unternehmensführung, der speziell auf Familienunternehmen zugeschnitten ist, die sich im Übergang zum managergeführten Unternehmen befinden?

AE: Das Familienunternehmen als Hintergrund spielt meiner Einschätzung nach eine geringe Rolle. Mir kommen auch Nicht-Familienunternehmen in den Sinn, bei denen ich schon langfristig tätig bin und in denen solche Arbeitsformen funktionieren, beispielsweise ein Automobilkonzern oder regionale Förderungsunternehmen, wo Land bzw. Bund als Eigentümer firmieren. Es mag sein, dass Familienunternehmen, die bereit sind, sich auch der Auseinandersetzung innerhalb der Familie zu stellen, einige dieser Voraussetzungen eher erfüllen. Aber die meisten Familienunternehmen sind in diesem Punkt leider nicht sehr erfolgreich. Daher würde ich sagen: Es korreliert nicht unmittelbar.

MM: Wenn du die vielen Kunden Revue passieren lässt, die du über die Jahre betreut hast: Gibt es Unternehmen, denen du davon abraten würdest, ein solches Gremium zu etablieren, und, wenn ja, aus welchen Gründen?

AE: Unternehmen, die sehr stark machtpolitisch durchdrungen sind, würde ich das auf keinen Fall empfehlen, weil das eine völlig andere Qualität der Auseinandersetzung zur Folge hätte. In Unternehmen, in denen nur ein geringes Maß an Offenheit gegeben ist, würde ich ein solches Gremium ebenfalls nicht einsetzen, weil es automatisch einen breiteren Personenkreis in doch sehr viele Fragen involviert. Wobei ich das nicht grundsätzlich bewerten möchte. Ich persönlich glaube, dass Offenheit eher zielführend ist, aber ich kenne auch erfolgreiche Unternehmen, die mit Informationen jeder Art nach innen und außen sehr

zurückhaltend sind, was wiederum etwas mit Machtmonopolisierung und gewissen Vorstellungen von Arbeitsformen zu tun hat. In Unternehmen, die extrem handlungsorientiert sind, ist diese Vorgangsweise auch nicht dienlich, weil hier dieses Muster – der Strategiebildung, der Reflexion und der Planung – einfach keinen Platz hat. Das soll nicht heißen, dass Unternehmen mit dieser Ausrichtung nicht dennoch sehr erfolgreich sind, aber ein Gremium wie das Strategieteam ist für sie nicht funktional. Bei Organisationen, die schon sehr bürokratisiert sind, muss man darauf achten, dass man nicht lediglich ein weiteres Gremium hinzufügt. In solchen Institutionen würde ein Strategieteam wahrscheinlich zu einem weiteren Ausschuss oder dergleichen verkümmern.

MM: Wenn Manager und Unternehmer daran interessiert sind, einen Beitrag zur Unternehmensführung zu leisten, indem sie eine Einrichtung wie das Strategieteam schaffen, was würdest du ihnen hierfür als wichtige Schritte raten?

AE: Man benötigt Personen, die nicht voll im Unternehmen stehen, damit man die Differenz herstellen kann, über die wir gesprochen haben. Um mit solchen Personen arbeiten zu können, bedarf es einer starken Vertrauensbasis. Ich habe einen Fall erlebt, in dem das Ganze letztlich an mangelndem Vertrauen gescheitert ist. Es ergeben sich sehr zentrale Fragestellungen und wenn an diesem Punkt nicht das Grundgefühl wechselseitiger Loyalität und wirkliches Interesse am Unternehmen vorhanden sind, wird es problematisch. Daher geht es darum, Personen zu finden, mit denen man so etwas quasi „herausdestillieren“ kann. Das können unter Umständen auch neue, junge Top-Manager und Nachwuchskräfte sein, die helfen, alte Muster aufzubrechen. Ich denke, dass eine weitere wichtige Voraussetzung die Bereitschaft zur Teambildung ist: sich als Team zu definieren und auseinander zu setzen, Rollen und Erwartungen zu klären, Feedback-Prozesse zu durchlaufen. Wenn diese grundlegende Bereitschaft nicht vorhanden ist, hat das Ganze keinen Sinn.

MM: Vielen Dank für das Interview.

AE: Danke für die Fragen.