



Opinion Paper

Notwendige Balance – Stabilität und Flexibilität des Unternehmens

Oktober 2012

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Notwendige Balance – Stabilität und Flexibilität des Unternehmens

Jedes System, und somit auch ein Unternehmen, benötigt zum erfolgreichen Überleben Stabilität und Flexibilität. Man hat über Jahre hinweg den Eindruck gewonnen, dass nur hohe Flexibilität erfolgreiche Unternehmen auszeichnet. Sollte sich jemand getraut haben, auch Stabilität als notwendige Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg einzufordern, dann wurde er schnell in das Lager der „gestrigen“ Führungskräfte eingeordnet. Die Praxis beweist jedoch, dass viele erfolgreiche Unternehmen einen sehr stabilen Kern aufweisen und auch kulturell zu dieser Stabilität stehen und diese genauso gestalten wie die



vielzitierte und geforderte Flexibilität. Wie immer kommt es nicht darauf an, ein Unternehmens- oder Strategiemerkmal zu betonen, oder gar überzugewichten: Das richtige Verhältnis von Stabilität und Flexibilität ist entscheidend. Weiterhin ist zu klären, von welchen Ausprägungen der Flexibilität wir sprechen. Die Flexibilität der Unternehmen kann in folgenden Ausprägungen gestaltet werden: Die inhaltliche, die intensitätsmäßige und die zeitliche Anpassungsfähigkeit. In volatilen Märkten werden häufig alle drei Dimensionen aktiv zu nutzen sein. Nicht zuletzt ist zu klären, ob das Unternehmen proaktiv oder reagierend Flexibilität als marktwirksames Instrument nutzt.

Wie immer müssen Stabilität und Flexibilität im Kontext mit den erbrachten Leistungen und den bearbeiteten Märkten gesehen und in ihrer Wirkung für den Unternehmenserfolg bewertet werden. Hoch flexibel, aber instabil – Alleskönner, aber Nichtsbeherrscher, etc. „Fliegende Bauten, Zelte“ als Unternehmensarchitekturen, Nomaden als Mitarbeiter, vagabundierende Ressourcen, keine Bindungen und auch letztlich keine Werte und Verlust an Identität. Aber wie viel halten Menschen aus? Und auch Mitarbeiter und Kunden sind Menschen! Wo liegen die Grenzen der Anpassungsfähigkeit und der Geschwindigkeit bei Menschen? Aber nicht nur diese Frage ist zu beantworten, sondern auch: Was kostet Flexibilität und welchen Nutzen stiftet sie den Kunden? Sie darf keinesfalls interpretiert und gelebt werden im Sinne von „Wie hätten Sie es denn gerne?“. Gibt es vielleicht doch noch das Bedürfnis nach Stabilität bei Menschen, nach einem Fundament, nach tragenden Säulen und Werten, um Sicherheit, Orientierung in turbulenten Zeiten zu finden und zu haben?

Flexibilität muss auf einem stabilen Fundament gründen. Stabilisierende Unternehmensfaktoren sind markt- und geschäftswirksame Kernkompetenzen, leistungsfähige Kernsortimente, Stammpersonal und -kunden, Technologiebeherrschung und stabile Gesellschafter- und Finanzierungsstrukturen. Die notwendige Flexibilität wird durch folgende Ausprägungen der Unternehmensstrategie gestaltet: System der Marktbearbeitung, Wertschöpfungsstruktur, Gestaltung der Kernprozesse und der Unternehmensorganisation sowie der quantitativen und qualitativen Ressourcenausstattung.

Souveräne Führungspersönlichkeiten haben diese Entwicklungen sensibel wahrgenommen und beschäftigen sich systematisch mit der Gestaltung der notwendigen Balance zwischen Stabilität und Flexibilität des Unternehmens. Unternehmen, die aus dem Gleichgewicht kommen, kommen schnell in eine Schieflage und in turbulenten Zeiten in eine existenzgefährdende Situation.

Kontakt

Stephanie Meske
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Public Relations
Nymphenburger Str. 21
Tel.: 089 / 28623-139
Email: meske@wieselhuber.de