

Die 100 Größten

Unternehmen in Deutschland, Europa und der Welt. 60. Folge

FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG

MITTWOCH, 4. JULI 2018, NR. 152

Flexibel – aber nicht chaotisch

Die Unternehmen müssen schneller werden. Agile Strukturen sind gefragt. Siptgate könnte Vorbild sein. [Seite H 3](#)

Walmart sucht die Offensive

Der amerikanische Handelskonzern ist ein Gigant, wird von Amazon aber abgehängt – das soll sich ändern. [Seite H 5](#)

Die Flut der Studiengänge

Die Hochschulen produzieren neue Studiengänge am laufenden Band. Kritisiert werden sie trotzdem. [Seite H 7](#)

Moderner Genosse

Wilhelm Raiffeisen wurde vor 200 Jahren geboren. Seine Idee der Genossenschaft trägt noch immer. [Seite H 8](#)

Unternehmen neu denken

Was tun, wenn die Unternehmensstruktur nicht in die digitale Welt passt? Der Softwareanbieter Siptgate setzt voll auf Agilität – und hat damit Erfolg.

Von Georg Giersberg

Der Einstieg in die digitale Welt verändert auch zunehmend die Strukturen – vor allem auch die der Unternehmen. Zunächst war Digitalisierung (Stichwort Industrie 4.0) ein rein technisches Thema. Man brauchte Sensoren und Aktoren und Rechner. Später kam die Cloud hinzu, um die Daten über das Internet global verfügbar zu machen. Mit der Digitalisierung kam aber auch eine neue Geschwindigkeit in die Unternehmen. Die Entwicklungszeit neuer Produkte schrumpft, man muss schneller auf Marktveränderungen reagieren. Dafür sind hergebrachte Strukturen ungeeignet und zu behäbig.

Das agile Unternehmen gilt als Universalantwort auf die Herausforderungen der sogenannten Vuka-Welt. Mit Vuka wird das neue Unternehmensumfeld beschrieben, das durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet ist. Die Unsicherheit in den Vorstands- und Geschäftsführungsetagen ist groß, und überall wird an dem neuen Unternehmen gearbeitet. Die einen kooperieren mit Start-ups in der Hoffnung, von deren Kreativität etwas lernen zu können. Andere gründen eigene Laboratorien, kurz als Labs bezeichnet, um erst einmal im kleinen Maßstab auszuprobieren, was später auf den bestehenden Konzern übertragen werden kann. Wieder andere fangen in einigen Unternehmensbereichen an, agile Strukturen zu testen. Wie man aber Erfahrungen agiler Organisationen aus einer kleinen Einheit auf ein bestehendes Unternehmen überträgt, ist eine der großen und bis heute weitgehend offenen Fragen.

Das Düsseldorfer Softwareunternehmen Siptgate hatte viele Fragen, diese eine – der Übertragbarkeit von kleinen auf große Einheiten – jedoch nicht. „Wir waren eine erfolgreiche Neugründung, hatten wirtschaftlich keine Schwierigkeiten, aber wir hatten durch das Wachstum ohne Struktur völlig unsere Produktivität eingebüßt“, beschreibt Mitinhaber Tim Mois die Situation, als man sich auf den Weg zur agilen Unternehmensstruktur begab. Das war im Jahr 2010, als noch niemand über Agilität sprach. Mois und sein Mitinhaber Thilo Salmon orientierten sich daher wie andere auch stark an der industriellen Produktion von Toyota: auf der Basis kontinuierlicher Verbesserung (Kaizen) das Ziel „hoher Produktivität bei höchster Produktqualität (Total Quality Management) und pünktlicher Lieferung“ zu erreichen. Dazu gehört Just-in-time-Fertigung (Kanban), ebenso hohe Prozess- und Produktqualität.

„Man muss den Wandel wollen, ehrlich Probleme erkennen und sicher sein, heute beginnen zu müssen.“

Tim Mois, Mitinhaber von Siptgate

Heute gilt der Spezialist für Internet-Telefonie Siptgate (150 Mitarbeiter, 25 Millionen Euro Umsatz) als ein Vorzeigunternehmen in Sachen agiler Unternehmensstruktur. Die Besucher von Vodafone oder Coca-Cola, von großen Banken wie von Autoherstellern stehen Schlange und suchen nach übernahmefähigen Mustern. Mois freut sich über die Resonanz, bleibt selbst aber zurückhaltend, was den Modellcharakter seines Unternehmens anbelangt.

„Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden“, ist er überzeugt. Es gebe nur ein paar Grundbedingungen, die überall vorhanden sein müssten, um überhaupt neue Strukturen aufzubauen: „Man muss den Wandel wollen, ehrlich seine Probleme erkennen und sich absolut sicher sein, heute beginnen zu müssen“, sagt er. Und es sei ein Prozess, der nie zu Ende sein werde. Mois erinnert hier an Toyotas Wahlspruch: Die Entwicklung hört nie auf.

Selbst Siptgate sei noch lange nicht am Ende. Obwohl man heute schon viel vorweisen kann. „Wir sind lean und agil – mit ganzem Herzen. Keine Titel, keine Manager, keine Abteilungen, keine Gehaltsverhandlungen, keine Budgets, keine Angst, keine Überstunden. Stattdessen: Selbstverantwortung, Feedback, Lernen, Freiheit und Spaß – das ist es, was uns glücklich und gleichzeitig besser macht“, heißt es selbstbewusst auf der Internetseite des Unternehmens.

Bei alledem habe man nie vergessen, „ein ganz normales, gewinnorientiertes Unternehmen zu sein“, versichert Mois. Seit dem Beginn der Umwandlung habe es kein Verlustjahr gegeben. Gradlinig sei der Weg dennoch nicht verlaufen. Die ersten zwei Jahre seien sehr holprig ge-

wesen. Gerade die Abschaffung alter Strukturen sei nicht von allen gut aufgenommen worden. „Wir haben mehr als ein Drittel der Mitarbeiter verloren“, sagt Mois. Viele wollten lieber weiterhin allein als in Teams arbeiten, wollten in der Titelhierarchie aufsteigen, empfanden die Erfolgsmessung in Teambesprechungen als unangenehm. Vom dritten Jahr der Umstellung an habe die Teamarbeit aber qualitätssteigernde Kräfte freigesetzt, berichtet Mois und verweist darauf, dass sich heute viele Bewerber gerade wegen der agilen Strukturen bewerben.

Als zentrales Element habe sich die regelmäßige Retrospektive herausgestellt. Alle zwei Wochen ziehen sich die Teams für 60 bis 90 Minuten zurück, um Bilanz ihrer Arbeit zu ziehen. Es gehe um die Fragen, was gut funktioniert habe, was nicht gut funktioniert habe und was man künftig anders machen wolle. Diese Retrospektivsitzen führten zu einer ständigen Verbesserung der Prozesse und Produkte, wenn man es richtig macht. „Was wir in Retros nicht machen: Schuldige suchen und Verantwortung von uns weisen. Die Vergangenheit können wir nicht mehr ändern. Bei der Retro geht es darum, wie wir es in Zukunft besser machen können.“

Das neue Konzept klingt nach viel Freiheit, lebt aber auch von Transparenz, einem konstruktiven Umgang mit Kritik, dem Vieraugenprinzip – und strenger Disziplin. Immer wieder kommt man zusammen, um über den Arbeitsfortschritt zu sprechen. Daher beginnt der Arbeitstag mit einem „Daily Stand-up-Meeting“, bei dem in maximal 15 Minuten die Tagesplanung abgesprochen wird.

Der Daily Stand-up wird auch von Boehringer Ingelheim – das Pharmaunternehmen widmet seinen Geschäftsbericht 2017 dem Thema Agilität – hervorgehoben. Aber wie viele bestehende Unternehmen versucht Boehringer zunächst in einer kleinen Tochtergesellschaft namens BI X neue innovative und digitale Lösungen.

Wie Siptgate kann auch Boehringer derzeit die neuen Strukturen nur in vielen Einzelheiten beschreiben. Das alles einschließende Gesamtkonzept fehlt noch. Hier wäre auch die Wissenschaft, die Betriebswirtschaftslehre, gefragt. Offen ist für Mois auch noch, wie man in der Softwareentwicklung Produktivität richtig misst. „Wir hoffen, in der Softwareentwicklung die gleichen Vorteile rauszuholen zu können, wie sie Toyota in der Produktion von Massengütern realisiert hat“, sagt Mois. Er arbeite gerade daran, die Unternehmensstrategie so greifbar zu machen, dass sie als Werkzeug in der täglichen Arbeit der Teams nutzbar und entscheidungsleitend eingesetzt werden kann.

Eine Frage, die ihn umtreibt, ist jene nach den Außengrenzen eines Unternehmens, ob nicht in Zeiten ständiger Verfügbarkeit der Mitarbeiter einerseits und zunehmender Teilzeitmodelle andererseits sowie der Digitalisierung (Homeoffice) die Grenze zwischen dem Unternehmen und dem Privatbereich verschwimmen könnte.

Alle Anfragen nach Besuchen in Düsseldorf oder nach ihm als Redner zeigen Mois, dass der Bedarf an neuen Organisationsstrukturen groß ist, man aber noch sehr wenig darüber weiß, wie das Unternehmen der Zukunft organisiert sein wird. Es gibt viele Beispiele. Die Deutsche Bahn will 5000 Mitarbeiter in der DB Vertrieb agil machen. Bosch hat nach Mois' Ansicht schon immer etwas Agiles in seiner DNA mitgetragen.

Viele Unternehmen beschränken sich allerdings erst einmal auf den Einsatz moderner Technik. Nach der jüngsten Deutschen Social-Collaboration-Studie der Beratungsgesellschaft Campana & Schott und dem Fachbereich Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität Darmstadt erwartet mehr als die Hälfte der Befragten sehr starke Veränderungen des Arbeitsplatzes durch Big-Data-Technologien.

Andere Unternehmen versuchen, durch mehr Objekt- und Teamarbeit die Strukturen klassischer Abteilungen aufzubrechen. Der Austausch mit Kollegen wird immer wieder als befruchtend hervorgehoben. Allein aus diesem Grund soll Steve Jobs einst bei der neuen Zentra-

„Keine Titel, keine Manager, keine Gehaltsverhandlung, keine Budgets, keine Angst, keine Überstunden.“

Selbstverständnis von Siptgate

le seines Animationsunternehmens Pixair darauf geachtet haben, dass die Wege zu den Toiletten weit sind. Man soll auf diesem Weg möglichst vielen Kollegen begegnen und mit ihnen ins (fachliche) Gespräch kommen. Andere Unternehmen lassen in ihren Abteilungen Gruppenarbeit zu. Wenn die Zusammensetzung der Gruppe schnell wechselt, verzichten sie auf die üblichen Jahresgespräche und die damit verbundene jährliche Leistungsbeurteilung. Das britische Handelsunternehmen Macy's beispielsweise hat auch die Entlohnung an Teamarbeit angepasst. Statt Jahresboni gibt es Boni für die Leistung einzelner Teams. Das hat den Vorteil, dass der Zusammenhang zwischen der Leistung und dem Entgelt viel klarer zum Ausdruck kommt.

Einer modernen Arbeitsorganisation hat sich auch Kai Beckmann verschrieben, Mitglied der Geschäftsleitung des Merck-Konzerns in Darmstadt. Als er noch Personalvorstand war, gab es im Vorgriff auf das laufende Jubiläumsjahr eine intensive Debatte mit Vorgesetzten und der Belegschaft. Das Ergebnis lautet „Mywork“ und hat die frühere „extreme Präsenzkultur“ bei dem Hersteller von Arzneien, Laborbedarf und Spezialchemikalien abgelöst. Das Modell ermöglicht mobiles Arbeiten und Homeoffice. Auch beinhaltet es eine Art Vertrauensarbeitszeit. Wann jemand im Büro anwesend sein müsse, habe die jeweilige Abteilung ebenso zu regeln wie die Frage der Erreichbarkeit im Homeoffice. Die Stechuhr ist Vergangenheit – an die Stelle der Zeiterfassung sind inhaltliche Zielvorgaben getreten. Diese Erfahrung gilt offenbar nicht immer und überall. Siptgate hat die Stechuhren sogar explizit eingeführt – „um zu verhindern, dass die Kollegen zu lange arbeiten“, wie Mois sagt. Es sei erwiesen, dass eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden sinnvoll sei und bei längerer Arbeitszeit doch die Leistung stark nachlasse.

Für Hartwig von Saß, den Sprecher der Computermesse Cebit, sind in bestehenden Strukturen „Botschafter der Veränderung“ ein Kern der Transformation in eine neue Struktur. Das sind durch Funktion bekannte und wegen ihrer Art beliebte Mitarbeiter, die sich offen zur Veränderung bekennen und Vorreiter sind. Man könne ruhig klein anfangen. Es sei sogar gut, in kleinen Bereichen die Funktionsweise zu zeigen. Dort könne man sehen, wie es funktioniert und dass es funktioniert. Schnelle Erfolge seien wichtiger als die große Revolution. „Die Digitalen sind in der Pflicht zu liefern“, sagt von Saß. Wenn sie gut sind, liefern sie sogar besser als bisher. Bei Endres + Hauser, einem Unternehmen der Messtechnik, hat sich die Lieferpünktlichkeit durch neue agile Organisationsstrukturen erheblich verbessert, wird versichert. Die Aktivierung der intrinsischen Motivation – und zu einem großen Teil geht es bei der Agilität vor allem genau darum – setzt offenbar große Leistungspotentiale frei.

Das sollte jedes Unternehmen nutzen. Wer heute noch glaubt, sein Unternehmen sei wenig oder gar nicht betroffen, der irrt. Der sollte Gerald Hörhans Buch „Der stille Raub. Wie das Internet die Mittelschicht zerstört und was Gewinner der digitalen Revolution anders machen“ lesen. Hörhan ist überzeugt, dass Digitalisierung alle betrifft – vom Würzburger Tierarzt bis zum New Yorker Investmentbanker. Die agile Strukturveränderung der Unternehmen als Folge der Digitalisierung könnte eine Kulturveränderung größten Ausmaßes werden.