



Von Jean-Paul Thalmann

Und die Technik soll es dann richten!

Warum auf Investitionsentscheidern heute mehr Verantwortung liegt

ANALYSE



In einer Zeit, in der sich vieles ändert, wäre es zu viel verlangt, würde man von Managern erwarten, sie könnten jede Entwicklung voraussehen. Doch das Nichtwissen um die Zukunft hat immer fatalere Folgen. Bei den Investitionen nämlich. Diese werden, symbolisch gesehen, seit Monaten oder Jahren überlegt, basieren also auf Impulsen aus fast schon vergessener Vergangenheit, werden heute installiert und müssen bis weit in das Über-Übermorgen möglichst noch rentabel sein.

Rechnen wir einmal – wie es die Fluggesellschaften machen – das »Flotten-Durchschnittsalter« aus. In den meisten Unternehmen halten technische Aggregate und Lösungen vier bis acht Jahre, im also Schnitt ungefähr sechs Jahre. Kontinuierlicher Austausch vorausgesetzt, ist ein gut und konsequent investierendes Unternehmen mit seinen Systemen drei Jahre alt. Die Entscheidungen nehmen nicht selten ein bis zwei Jahre Vorbereitungszeit in Anspruch. Ergo könnte man das Mittel bei vier Jahren annehmen – und zwar in die Vergangenheit wie in die Zukunft.

Mit alten Systemen Geld verdienen?

Das, womit wir heute Geld verdienen müssen, ist konzeptionell also schon (mindestens) vier Jahre alt. Plus die Zeit, die das System vorher in der Konzeptions-, Entwicklungs- und Testphase beim Hersteller war. Das, in was heute investiert werden soll, muss in vier Jahren mächtig Geld verdienen. Trauen Sie sich den Blick so weit nach vorne zu? Informatiker bekommen beim Gedanken an eine Vierjahresperiode schwammige Gefühle: für sie sind das Jahrhunderte.

Nun können wir aber nicht alle ein, zwei Jahre die Druckmaschinen so tauschen, wie man es mit Computern machen könnte. Wir können nicht mal eben vom »Betriebssystem Offset« auf das »Betriebssystem Digitaldruck« umsteigen. Und »Color Management Release 10.5« ist nicht so einzuführen, wie man eine CD aufspielt.

Die Folge ist: zu jedem beliebigen Zeitpunkt sind die technisch-funktionellen Voraussetzungen in unseren Betrieben nicht optimal, im Durchschnitt gesehen. Das Kader, an den Investitionsentscheidungen beteiligt, trägt immer höhere Verantwortung. Verantwortung, die man als Einzelperson gar nicht mehr schultern kann; auch dann nicht, wenn die Einzelperson Einzelunternehmer ist und letztendlich das Sagen hat. Man kann die Entscheidung einsam treffen; ob sie der Mannschaft und dem Fortbestand des Unternehmens gegenüber zu verantworten ist, muss sich immer erst noch zeigen.

Eine neue Kultur der Erscheinsfindung

Auch schon deshalb brauchen wir in den Unternehmen eine neue Kultur der Verantwortung, der gemeinsamen Ziel- und Entscheidungsfindung, der gegenseitigen Motivation und Besinnung auch auf ideelle Ziele, wir müssen Nutzen und Aufwand, Zweck und Risiko ganz anders und neu definieren. Was wir brauchen, sind immer weniger nur reine »Arbeits-Gemeinschaften«, Gruppen von Personen, die sich in einem Produktionsbetrieb zusammenfinden, um nur zu arbeiten. Wir brauchen fast schon »Schicksalsgemein-

schaften«, auch wenn dies mächtig emotional aufgetragen klingt. Denn jede Investition, die sich finanziell rentieren muss, weil sie sonst Substanz verzehrt, ist auch eine Schicksalsentscheidung über die Zukunft des jeweiligen Unternehmens.

Sind es die Umstände oder die Entscheider?

In keinem Fall aber dürfen sich Manager und Entscheider, so wie sie es heute sehr gerne tun, aus der Verantwortung stehlen, indem sie allen möglichen Faktoren die Schuld an schwindender Wirtschaftlichkeit geben: da seien die Märkte angeblich so unfair und feilschten um Preise, da sind die Rationalisierungseffekte in den technischen Abteilungen oder die Qualifikation der Bediener nicht ausreichend, da seien eben die Umstände, aber niemals die Entscheider schuld.

Verantwortung, die man nicht alleine tragen kann, darf nicht in Entscheidungen münden, die man alleine trifft. Wenn man heute immer mehr die Entscheidung »im Team« fordert, dann nicht, weil man sich vor der Verantwortung drücken will, sondern im Gegenteil, weil nur so noch Verantwortung übernommen werden kann.

