

# Kapitel 2

## Auslöser von Unternehmenswandel

Unternehmenswandel kann zweifach ausgelöst werden. Zum einen durch notwendige Anpassungen an Veränderungen im Umfeld der Unternehmen. Zum anderen kann Änderungsbedarf aber auch dadurch entstehen, dass Unternehmen wachsen und die neue Unternehmensgröße veränderte Strukturen und Prozesse erfordert. Beide Ursachen sollen im Folgenden thematisiert werden.

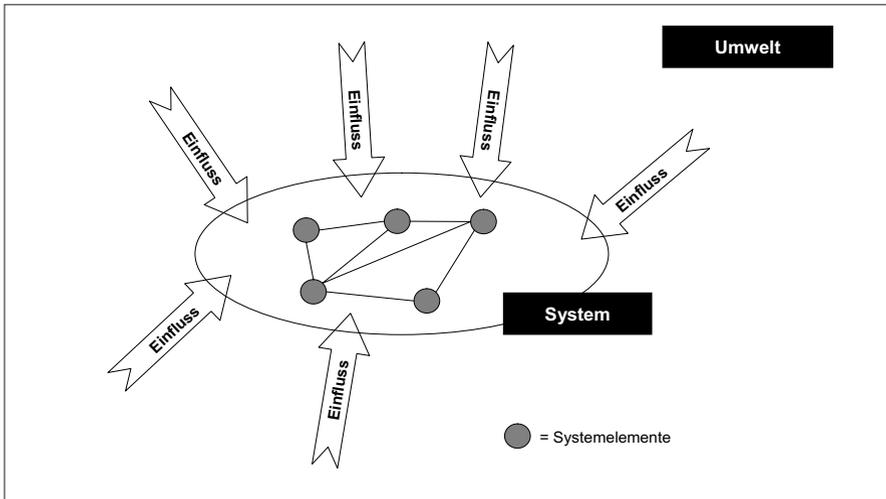
### 2.1 Extern ausgelöster Wandel

#### 2.1.1 Unternehmen als offene Systeme

Fragt man nach den Auslösern von externem Unternehmenswandel, so ist es sinnvoll, einen Exkurs zur sogenannten Systemtheorie vorzunehmen, die allgemein Systeme und ihren Austausch mit der Umwelt betrachtet.

Ein System besitzt dabei grundsätzlich zwei Bestandteile: Elemente und deren Beziehungen untereinander (Reimann et al., 1985, S. 158ff.). Zur Umwelt des Systems besteht eine mehr oder weniger offene Grenze (s. Abb. 2.1). Unternehmen sind nun sogenannte sozio-technische Systeme, das heißt, sie bestehen aus sozialen (Menschen) und technischen (z. B. Maschinen) Elementen. Soziale Systeme müssen zwei Probleme lösen, das der Ordnung und das der Stabilität (Reimann et al., 1985, S. 159f.). Ordnung wird im Fall der Unternehmen durch deren interne Organisation und Regeln zum Ablauf des Geschäfts erzeugt. Stabil ist ein Unternehmen dann, wenn das System Unternehmen sich erfolgreich am Markt behaupten kann, also nicht in eine lebensbedrohende Krise stürzt.

Grenzen sich Systeme nicht vollständig ab, sondern betreiben sie Austausch mit ihrer Umwelt, so spricht man von *offenen Systemen*. Dies trifft für Unternehmen zu, die ja in zahlreiche Märkte (Beschaffungsmarkt, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt, Absatzmarkt) eingebunden sind und ohne diese Einbindung auch nicht



**Abb. 2.1** System und Umwelt

lebensfähig wären. Entscheidend ist nun, dass diese Umwelt selbst nicht stillsteht, sondern sich weiterentwickelt. Systeme – und eben auch Unternehmen – können darauf in zweifacher Art und Weise reagieren:

1. Sie schotten sich möglichst stark von ihrer Umwelt ab. Diese Variante kann auch als „Igeltaktik“ bezeichnet werden, da dieser Vertreter der Tierwelt sich bei äußeren Gefahren einrollt und dem Feind die wenig gastfreundlichen Stacheln zeigt. Diese Igeltaktik funktioniert nur zu einem bestimmten Maße, wie man auch am Igel selbst sieht. Konnte der Igel jahrtausendlang seine natürlichen Feinde auf diese Art abwehren, gelingt dies in Bezug auf Autos leider nicht mehr. Die Umwelt des Igels hat sich also zu stark und im Verhältnis zu den Möglichkeiten der natürlichen Evolution zu schnell gewandelt. Für Unternehmen kommt die Igeltaktik noch weniger infrage. Bis zu einem gewissen Grade ist sie zwar anwendbar, etwa in Form des gesetzlichen Patentschutzes, beim Vorliegen einer Monopolstellung oder durch staatliche Wettbewerbsbarrieren gegen das Eindringen ausländischer Konkurrenz, grundsätzlich und auf längere Sicht müssen sich Unternehmen aber dem Verdrängungswettbewerb stellen.
2. Wenn Unternehmen auf die Igeltaktik nicht zurückgreifen können, so müssen sie sich als System der geänderten Umwelt notwendigerweise anpassen. Anpassung bedeutet hier, dass die *Ordnung des Systems*, also die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, in irgendeiner Form gewandelt werden muss, um das erfolgreiche Überleben sicherzustellen. Da Unternehmen auch *soziale* Systeme sind, weisen sie keine vollständige Ordnung auf. Ein rein technisches System reagiert im Gegensatz dazu in aller Regel in der vorgegebenen, quasi programmierten Weise. Man stelle sich dazu einen Geldautomaten vor. Wird er korrekt bedient, so erhält der Kunde den gewünschten und per Taste eingegebenen Geldbetrag, im anderen Falle wird gegebenenfalls die Karte ein-

gezogen. Soziale Systeme besitzen in Abgrenzung dazu eine sogenannte *Komplexität*, d. h., sie verfügen durchaus über verschiedene Reaktionsmöglichkeiten, die jedoch in der Regel in einem begrenzten Umfang vorliegen, ansonsten entstünde Chaos. Streiken etwa die Mitarbeiter, so kann die Unternehmensführung mit Aussperrung, Verhandlungen oder dem direkten Geben einer Gehaltserhöhung reagieren. Grundsätzlich tendieren *soziale Systeme* nun dazu, so viel Komplexität zuzulassen, wie es notwendig ist, um angesichts ihrer Umwelt fortzubestehen (Reimann et al., 1985, S. 160). Das heißt, dass man einen Kompromiss aus Wandlungsfähigkeit in Form von Komplexität und Ordnung zur Verhinderung eines selbstzerstörerischen Chaos suchen muss.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass Unternehmen, um langfristig erfolgreich überleben zu können, Anpassungsleistungen an ihre Umwelt vornehmen müssen, da eine „Igeltaktik“ auf Dauer keinen Erfolg verspricht.

### 2.1.2 Zunehmende Umweltdynamik

Auf Basis der Ausführungen zur Systemtheorie in Abschn. 2.1.1 soll nun die These vertreten werden, dass Unternehmen zunehmend mehr Komplexität zulassen müssen, um sich der gesteigerten Umweltdynamik erfolgreich entgegenzustellen. Um diese These zu untermauern, wird im Folgenden diese Unternehmensumwelt genauer betrachtet werden.

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis der strategischen Unternehmensführung hat sich eine Klassifikation der Unternehmensumwelt etabliert, die bezüglich der Anzahl der Umweltkategorien zwar gelegentlich differiert, im Großen und Ganzen aber ein recht standardisiertes Bild bietet.

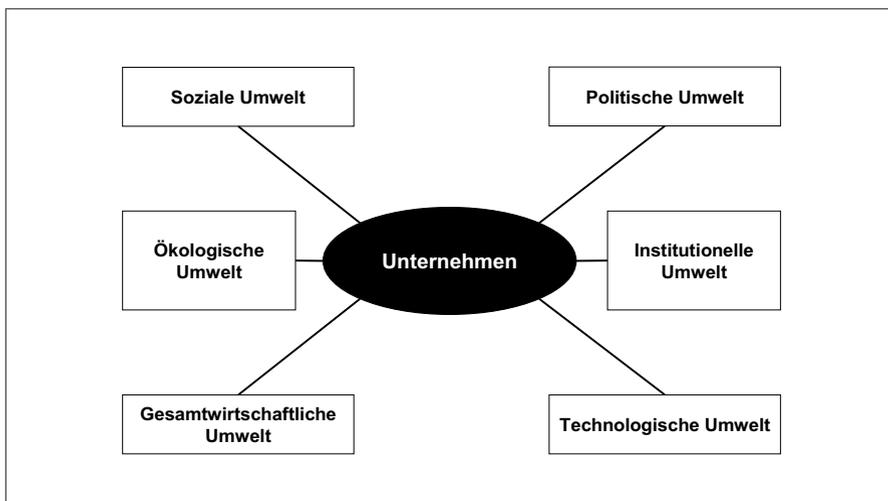


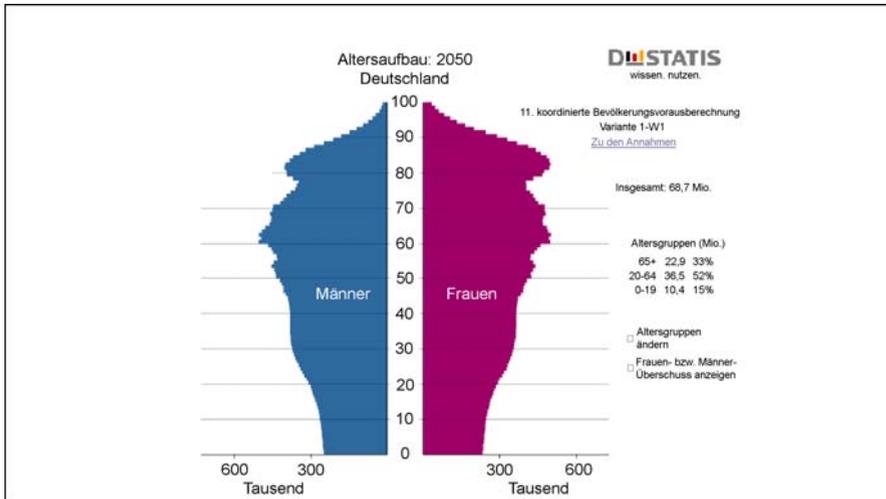
Abb. 2.2 Die Kategorien der Unternehmensumwelt

Demnach (Abb. 2.2) lassen sich sechs unterschiedliche Unternehmensumwelten unterscheiden (Fahey & Randall, 2001, S. 193ff.):

1. *Die soziale Umwelt*: Sie umfasst hart messbare Fakten wie die Soziodemografie, aber auch eher qualitative Daten zu Lebensstilen oder sozialen Wertvorstellungen.
2. *Die gesamtwirtschaftliche Umwelt*: Hierunter fällt das generelle wirtschaftliche Umfeld, welches alle Unternehmen betrifft. Sowohl konjunkturelle Entwicklungen als auch Änderungen der Wirtschaftsstruktur sind hier zu subsumieren.
3. *Die politische Umwelt*: Sowohl politische Rahmenbedingungen, politische Stabilität, Änderungen der Gesetzgebung als auch Machtwechsel bilden die Inhalte dieser Kategorie.
4. *Die technologische Umwelt*: Die Richtung und die Geschwindigkeit technologischen Fortschritts sind maßgebliche Informationen aus diesem Segment. Dabei interessieren sowohl Grundlagen- als auch angewandte Forschung.
5. *Die ökologische Umwelt*: Der Wandel von Klima, Fauna und Flora, das Vorkommen oder die Erschöpfung von Bodenschätzen sind wichtige Inhalte dieses Sektors.
6. *Die institutionelle Umwelt*: Hierunter werden sowohl die physikalische (z. B. Verkehr, Telekommunikation, Elektrizität) als auch die intellektuelle Infrastruktur (z. B. Schulen, Hochschulen, Forschungsinstitutionen) verstanden.

Schon beim Lesen dieser sechs Umweltkategorien mag einem der ein oder andere Bezug zu Ereignissen aus der jüngeren Vergangenheit auffallen. Um die These der gesteigerten Umweltdynamik aber zu untermauern, sollen ein paar Beispiele angeführt werden:

1. *Überalterung der Gesellschaft*: Dieser dem Bereich Soziodemografie zugehörige Tatbestand vieler Industriegesellschaften, insbesondere aber der deutschen, stellt ein Faktum dar, welches absehbar, in seiner Wirkung aber nicht einfach handhabbar ist. Simulationen im Auftrag der Bundesregierung haben ergeben, dass sich selbst unter Zugrundelegung positiver Annahmen bezüglich der Zuwanderung spätestens ab 2015 ein erhebliches Defizit bezüglich der Bevölkerungsentwicklung ergibt. Eindrucksvoll wird dies durch die Zukunftsprojektion der Alterspyramide für das Jahr 2050 durch das statistische Bundesamt untermauert (Abb. 2.3). Damit wird der Begriff der *Alterspyramide*, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts bildlich Sinn ergab, endgültig ad absurdum geführt.
2. *Finanzkrise*: Inwieweit die globale Verflechtung zu wirtschaftlichen Krisen führen kann, hat die Finanzkrise in nur allzu großer Deutlichkeit vor Augen geführt. Ohne hier Einzelheiten zu analysieren, ist es aus Sicht des Change Managements und der Unternehmensführung von besonderer Bedeutung, dass das Auftreten der Krise für die meisten Marktteilnehmer überraschend kam, genauso wie ihr Ausmaß und ihre Dauer schwer einzuschätzen sind und waren. Sehr gut zeigt sich das an der Entwicklung der Aktienkurse. So sank der Deutsche Aktienindex (DAX) innerhalb weniger Monate von über 7000 Punkten auf knapp unter 4000. Aktienkurse spiegeln bekanntlich wirtschaftliche Erwartungen wider, insofern kann hieraus abgeleitet werden, dass noch kurz vor Ausbrechen der Krise diese nicht prognostiziert wurde.



**Abb. 2.3** Die Prognose der Alterspyramide für 2050 (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2006, [www.destatis.de](http://www.destatis.de))

3. *Ausbreitung moderner Kommunikationstechnologien:* Durch sie wird der Wandel sowohl auf technologischem als auch auf institutionellem Gebiet eindrucksvoll aufgezeigt. Bereits das Jahr 1877 kann als Beginn der einsatzfähigen Festnetztelefonie in Deutschland gelten. 1925 gab es dann bereits ca. 2,5 Mio. Telefonanschlüsse in Deutschland, 1955 knapp 4 Mio. (in der damaligen BRD) und 1985 hatte schließlich so gut wie jeder Haushalt in Westdeutschland ein Telefon (Statistisches Bundesamt, 1987, S. 57). Die Ausbreitung hatte also insgesamt etwa 100 Jahre benötigt. Anders beim Handy. Funktelefone gab es zwar schon länger, diese waren aber so schwer, dass man sie allenfalls als Autotelefone verwenden konnte. Das erste Handy neuerer Prägung, d. h. mit GSM-Standard und dadurch leichter und handlicher, brachte Motorola 1992 heraus. Parallel wurden in Deutschland Mobilfunknetze (D-Netze) aufgebaut. Nach Angaben des Bundesverbandes der Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) betrug die Zahl der Mobilfunkanschlüsse in Deutschland im April 2008 mehr als 100 Mio., d. h. im Schnitt hatte jeder Deutsche mehr als einen Mobilfunkanschluss (hierfür wird die parallele Nutzung unterschiedlicher Tarife als Erklärung angeführt). Die Ausbreitung von Handys benötigte also ca. 15 Jahre. Auch das Internet zeigt, dass sich Technologien heutzutage schneller ausbreiten als je zuvor. Das World Wide Web in seiner heutigen Form, also mit grafischem Browser und der Allgemeinheit zugänglich, existiert erst seit 1993. Anfang 2007 ermittelte das Statistische Bundesamt, dass ca. zwei Drittel aller Personen über 10 Jahre das Internet nutzen, davon 56% quasi täglich. Um sich die Rasanz dieser Entwicklungen vor Augen zu führen, ist es hilfreich, sich zu erinnern, dass man über den Fall der Berliner Mauer Freunde und Bekannte nicht über Handy oder E-Mail informieren konnte.

Es ließe sich leicht noch eine Reihe weiterer Entwicklungen thematisieren, etwa der Klimawandel in Bezug auf die ökologische Umwelt oder der „Wandel des Wertewandels“ (Klein, 2008, S. 30ff.) aus dem Bereich des sozialen Umfelds. Die Dynamik, mit der sich Unternehmensumwelten im 21. Jahrhundert von denen der 1960er-, 1970er- und 1980er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts unterscheiden, sollte aber auch so hinreichend deutlich geworden sein.

### ***2.1.3 Reaktionen auf Umfeldwandel***

Wenn Unternehmen, wie oben dargestellt, offene Systeme sind und sich zugleich die Dynamik des Umfeldwandels erhöht, so sind diese zwangsläufig gezwungen, darauf zu reagieren. Optimal in diesem Zusammenhang wäre natürlich ein sogenanntes *proaktives Handeln*, d. h. die Einleitung von Wandel, bevor dessen Notwendigkeit evident wird. Dies ist aus zweifacher Hinsicht nicht immer einfach zu bewerkstelligen: Zum einen ist Umfeldwandel zumeist nicht gerade leicht vorhersehbar – siehe dazu die oben thematisierte Finanzkrise. Zum anderen liegt es nicht in der Natur des Menschen und auch nicht in der Natur sozialer Systeme, Probleme proaktiv wahrzunehmen und Wandel einzuläuten. Die Gründe dafür werden in Kap. 3 ausführlich thematisiert werden. Unterbleibt notwendiger Wandel oder wird dieser zu spät eingeleitet, so ist das System Unternehmen an seine Umwelt nicht mehr ausreichend angepasst. Dies kann sich darin äußern, dass z. B. benötigte Ressourcen nicht zu Verfügung stehen, etwa ausreichend qualifiziertes Personal, Finanzmittel oder auch Materialien und Rohstoffe. Noch häufiger wird die Folge sein, dass Unternehmen Probleme bekommen, ihre Produkte und Leistungen abzusetzen. Dass dies der häufigere und gravierendere Fall ist, liegt in der Tatsache begründet, dass der Absatzmarkt in der postmodernen Industriegesellschaft den Engpass Nr. 1 in der Wertschöpfungskette darstellt. In aller Regel gibt es genügend Warenangebot, auch durch die zahlreichen Wettbewerber, und der Kunde hat so die freie Auswahl zu kaufen, wo er möchte. Mangelnde Anpassung an den Wandel führt so unweigerlich zu Unternehmenskrisen, und spätestens, wenn dieser Fall eintritt, wird auch Unternehmenswandel einsetzen müssen. Wenn die These von der akzelerierten Unternehmensumwelt stimmt, müssten solche Krisen heutigentags häufiger auftreten als in vergangenen Zeiten. Nicht nur die Auswirkungen der Finanzkrise lehren uns, dass dies der Fall ist und gestern noch scheinbar sichere Unternehmen heute vom Konkurs bedroht werden können. Auch bereits vor der Finanzkrise konnte diese Tendenz schon abgelesen werden, etwa bei Betrachtung der Gewinnschwankungen von Großunternehmen. So haben sich die Renditeschwankungen der 500 Standard & Poors Unternehmen in den vergangenen 40 Jahren um fast 50% erhöht (Hamel & Välikangas, 2004, S. 7).

Was heute erfolgreich ist, muss es also morgen schon nicht mehr sein. Neben den Veränderungen im Umfeld der Märkte, also dem technologischen, politischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Wandel, sind aber auch markt-

manente Entwicklungen für dieses Phänomen verantwortlich. Vier Faktoren lassen sich hierzu anführen (Hamel & Välikangas, 2004, S. 14ff.):

1. *Imitation*: Regelmäßiges Wettbewerberbenchmarking, sowohl die leichtere Informationsbeschaffung über moderne Kommunikationstechnologien als auch die Globalisierung generell sorgen dafür, dass Erfolgsstrategien immer schneller ihre Einmaligkeit verlieren. Ein Unternehmen wie die amerikanische Kaffeehauskette *Starbucks* etwa besaß in einigen Ländern schon Imitatoren, bevor der Markt durch das Original überhaupt betreten wurde.
2. *Verdrängung*: Dieses Phänomen bezeichnet den Umstand, dass gute Strategien durch bessere abgelöst werden. Offenbar ist die „Experimentierfreude“ im Sinne des Austestens neuer Geschäftsmodelle stark angewachsen. Ein Beleg dafür ist die Vielzahl an Unternehmen, die es in den vergangenen ein bis zwei Jahrzehnten geschafft haben, aus Neugründungen Konzerne mit Weltbedeutung zu formen. Häufig, aber nicht immer (siehe z. B. *Starbucks*), hatte dies mit Weiterentwicklungen auf dem Gebiet der Kommunikations- und Informationstechnologie zu tun, wie die Beispiele *eBay*, *Google* oder *Dell* zeigen. *Google* etwa ist in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse, da ja schon vorhandene Suchmaschinen – *Lycos* war zum damaligen Zeitpunkt der Marktführer – in kürzester Zeit eben durch *Google* am Markt fast gänzlich verdrängt wurden. Der *Blackberry*, welcher als Handheld-Computer den *Palmtop* in kürzester Zeit abgelöst hat, ist ein weiteres gutes Beispiel und wird selbst wiederum vom *iPhone* (*Apple*) bedroht.
3. *Erschöpfung*: Produktlebenszyklen neigen immer mehr dazu, steilere Wachstumsphasen, aber kaum noch ausgedehnte Reifephasen zu besitzen. Das heißt anders ausgedrückt, dass Märkte förmlich explodieren, aber immer schneller auch ausgeschöpft sind oder gar wieder verschwinden. Ein Beispiel für eine schnelle Marktausschöpfung sind Mobilfunkanschlüsse, über deren Entwicklung weiter oben (Abschn. 2.1.2) ja schon einiges zu lesen war. Relativ bald nach Entstehen dieses Marktes war eine nahezu 100-prozentige Abdeckung erreicht und es begann ein harter Wettbewerb um die Marktanteile. Dass Märkte auch ebenso schnell verschwinden wie sie entstehen können, belegen die vielen „Hype-Produkte“: Wer kauft oder fährt heute noch ein Kickboard?
4. *Ausschlachtung*: Vor allem die Ausbreitung und kommerzielle Nutzung des Internets hat dafür gesorgt, dass die Marktmacht auf der Kundenseite noch weiter angewachsen ist. Eine nahezu vollständige Preistransparenz quasi auf Knopfdruck hat den Marktmechanismus perfektioniert und damit den Anbietern Marktmacht genommen. Ergebnis ist ein Hang zu Preis- und Rabattschlachten, wie er vorher nicht gekannt wurde. Die liberalere Rechtslage (Fall des Rabattgesetzes) hat in Deutschland ihr Übriges dazu beigetragen.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass extern ausgelöster Bedarf zum Wandel – egal ob aus dem Marktumfeld oder dem Markt selbst erzeugt – künftig weiterhin eine erhebliche Rolle spielen und in seiner Bedeutung eher noch zunehmen wird.

## 2.2 Intern ausgelöster Wandel

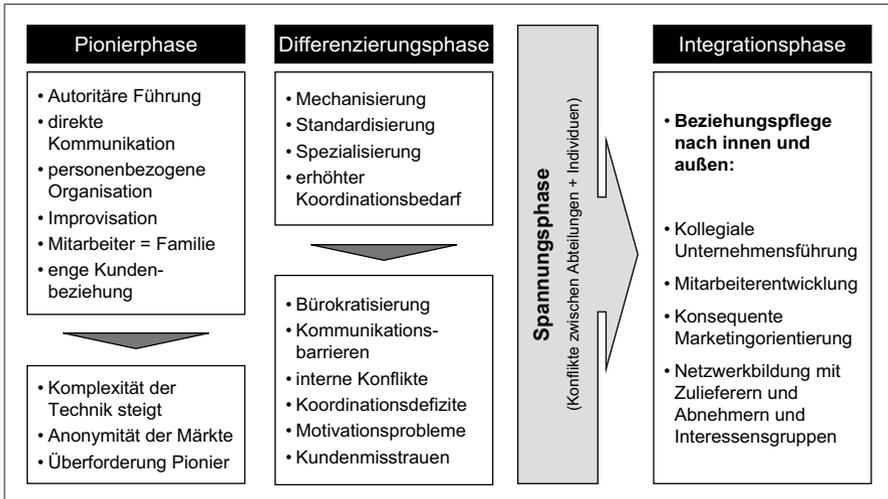
### 2.2.1 *Die Metapher der menschlichen Entwicklung*

Neben dem durch äußere Einflüsse ausgelösten Wandel existiert eine zweite Ursache für Wandlungsbedarf, die auf internen Entwicklungsprozessen beruht. Um dies genauer zu verstehen, ist es hilfreich, das Wachsen und die Entwicklung von Unternehmen mit dem von Menschen zu vergleichen. Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass auch Unternehmen so etwas wie eine Pubertät oder Midlife-Crisis aufweisen. Vom Menschen weiß man, dass die erfolgreiche Überwindung solcher Entwicklungskrisen in der Regel zu höherer Reife führt und auch für die Unternehmensentwicklung kann dies reklamiert werden. Der Unterschied zum extern ausgelösten Wandel liegt hier allgemein darin, dass es keiner äußeren Veränderungsimpulse bedarf, sondern allein durch das Wachstum des Unternehmens eine Situation ausgelöst wird, die krisenhafte Symptome nach sich zieht und Wandel erforderlich macht.

### 2.2.2 *Lebenszyklusmodelle*

Die in Abschn. 2.2.1 geschilderten internen Entwicklungsprozesse von Unternehmen lassen sich idealtypisch in Phasen unterteilen, wie empirische Untersuchungen gezeigt haben. Insbesondere zwei Modelle zum sogenannten Lebenszyklus von Unternehmen haben hier größere Bekanntheit erlangt, das von Lievegoed (Lievegoed, 1974) und jenes von Greiner (Greiner, 1972). Wenn sich beide Modelle im Detail auch unterscheiden, so kann doch eine große Übereinstimmung bezüglich der Hauptphasen der Unternehmensentwicklung festgestellt werden. Im Groben können so drei wesentliche Stadien unterschieden werden, die jeweils in spezifische Krisenphasen einmünden, bevor eine Weiterentwicklung stattfindet (s. Abb. 2.4):

1. *Pionierphase:* In dieser Gründungsphase von Unternehmen ist zumeist die Person des Unternehmensgründers dominierend und eine Art Familienoberhaupt für den Betrieb. Unterhalb seiner Position gibt es kaum ausgeprägte Strukturen, Improvisation und direkte Kommunikation zwischen dem Unternehmensgründer und seinen Mitarbeitern prägen das Bild. Oftmals herrscht zunächst das sprichwörtlich kreative Chaos vor, oder aber der Unternehmensgründer dämmt dieses Chaos durch eine eher autoritäre Führung ein. Zu den Kunden wie zu den Mitarbeitern besteht zumeist eine relativ enge persönliche Beziehung. Kundenwünsche werden direkt und unbürokratisch berücksichtigt, Produkte und Leistungen sind noch wenig standardisiert. Wächst nun das Unternehmen stark an, auch gerade wegen der Kreativität und Kundennähe, so stößt diese Art der Unternehmensführung in natürlicher Weise an ihre Grenzen. Nicht mehr zu allen Kunden kann ein persönlicher Kontakt über den Unternehmensgründer bestehen bleiben, die Märkte werden so zunehmend anonym. Auch kann es vorkommen, dass die in den Produkten eingesetzte Technik oder



**Abb. 2.4** Der Lebenszyklus der Unternehmung (v. a. in Anl. an Lievegoed, 1972)

generell das Know-how, welches zur Leistungserbringung nötig ist, das Kompetenzprofil des Unternehmens übersteigen. Einige Mitarbeiter werden sich zudem nicht mehr damit zufriedengeben, dass sie keine Führungsverantwortung haben. Gleichzeitig wird die Zahl der Mitarbeiter so groß, dass Führungskräfte unterhalb des Unternehmensgründers zur Koordination der Tätigkeiten erforderlich werden, weil er nicht mehr zu jedem persönlichen Kontakt halten kann. Um diese Krisensymptome zu beseitigen, ist das Erreichen der nächsten Entwicklungsphase, der Differenzierungsphase, vonnöten.

*Ein schönes Beispiel zur Pionierphase im Übergang zur Differenzierungsphase bietet die frühe Geschichte des Unternehmens eBay. Hier herrschte eine absolut unkonventionelle und umso kreativere Atmosphäre vor. Neue Mitarbeiter mussten sich so zum Beispiel ihre Möbel selbst aufbauen. In den Mittagspausen spielte man Nerf-Soccer (Fußball mit einem Softball) in den Gängen, und wenn wenig los war, ging der Gründer, Pierre Omidyar, mit seinen Mitarbeitern ins Kino. Als das Unternehmen zu sehr wuchs, war Omidyar gezwungen, professionelles Management anzuheuern. Anzugträger tauchten auf und Organisation und Unternehmenskultur veränderten sich stark.*

2. *Differenzierungsphase:* Das Organisationsproblem des gewachsenen Unternehmens wird nun überwunden, indem der Unternehmensgründer Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegiert. Es bilden sich spezialisierte Abteilungen mit eigenen Führungskräften an ihrer Spitze heraus. Um die Koordination zwischen diesen neuen Bereichen zu ermöglichen, wird gleichzeitig ein höheres Maß an Standardisierung von Abläufen erforderlich. In der Leistungserstellung wird mit dem Größenwachstum der Einsatz effizienterer Technologien, z. B. größerer Maschinen, möglich. Diese Phase endet aber in einer Bürokratiekrise, die in eine ausgesprochene Spannungsphase mündet, dann wenn die beschriebenen Mecha-

nismen ein Übermaß annehmen. Kommunikationsbarrieren zwischen den Abteilungen bis hin zu kriegsähnlichen Konflikten beherrschen nun das Bild. Als Folge findet nicht mehr ausreichend Koordination zwischen den Unternehmensbereichen statt, was zu Ineffizienzen führt. Da man sich nun auf sich und seine Abteilung im „Kampf“ gegen die anderen im Unternehmen konzentriert, leidet zwangsläufig die Kunden- und Marktorientierung. Kunden werden so zunehmend misstrauisch und kehren dem Unternehmen den Rücken zu. Überleben kann das Unternehmen jetzt nur durch Integration.

3. *Integrationsphase:* Diese letzte Phase kann mit Beziehungspflege nach innen und außen beschrieben werden. Auf einem höheren Niveau wird nun das ursprünglich menschliche Miteinander wieder hergestellt. Kollegiale Führung des Unternehmens nach innen gehört hier genauso dazu wie die kooperative Netzwerkbildung mit Zulieferern und Abnehmern. Man investiert in seine Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen und man hat zugleich ein Ohr am Kunden, um sein, wenn auch nun standardisiertes, Produkt nach dessen Wünschen weiterzuentwickeln.

*Ein gutes Beispiel für die Bürokratiekrise und ihre Überwindung findet sich bei Kotter (Kotter, o. J., S. 13) zu der Papierproduktsparte bei Procter & Gamble. Mitte der 1980er-Jahre hatte dieser Bereich, der u. a. die berühmten Pampers-Windeln herstellt, mit stark zurückgehenden Marktanteilen zu kämpfen. Richard Nicolosi wurde daraufhin als neuer General Manager für den Bereich angeheuert. „Was er an seinem neuen Platz vorfand, war eine bürokratische und zentralistische Organisation, die sich vor allem mit funktionsinternen Zielen und Vorhaben beschäftigt gab. Beinahe sämtliche Informationen zum Käuferverhalten stammten aus einer hochgradig quantitativ betriebenen Marktforschung. Die Techniker wurden für Einsparungen bei den Herstellungskosten belohnt, und den Mitarbeitern im Verkauf ging es lediglich um Masse und Marktanteil: Praktisch befanden sich beide Gruppen nahezu im Krieg.“ Was Richard Nicolosi tat, um aus dieser Situation auszubrechen, war vor allem das Aufbrechen der starren Strukturen. Die Organisation wurde dezentralisiert, indem für einzelne Produktkategorien funktionsübergreifende Teams gebildet wurden, die flexibel wie ein Unternehmen im Unternehmen agieren durften. Zudem wurden Teams für neu zu entwickelnde Produkte ins Leben gerufen, die vor allem innovativ neue Wege gehen sollten. Teamarbeit löste so Bereichsegoismen ab und der Fokus galt nun mehr dem Markt und den Kunden. In einer Vierjahresspanne erhöhten sich durch diese Maßnahmen der Umsatz um 40 und der Gewinn um gar 60%.*

### **2.2.3 Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen**

Bleibt man bei der Metapher der menschlichen Entwicklung aus Abschn. 2.2.1, so kann man auch das psychologische Erschöpfungsphänomen des Burn-out auf Unternehmen übertragen. Studien von Probst und Raisch zufolge (Probst & Raisch, 2004, S. 38ff.) entstehen 70% der Unternehmenskrisen intern aus dem Erfolg her-

aus und sind nicht durch Umfeldwandel verursacht. Vier Gründe werden hierfür ins Feld geführt:

1. *Exzessives Wachstum*: Das Problem liegt hier oft in einer zu hohen Aufnahme von Fremdkapital, um ein übermäßiges Wachstum zu finanzieren. Nicht selten in Form kostspieliger Mergers & Acquisitions. Funktionieren die Mergers nicht wie geplant, was in der Praxis nicht selten vorkommt, oder brechen konjunkturell schlechte Zeiten an, so resultiert oft die Insolvenz, weil Zins- und Tilgungsverpflichtungen zu hoch sind.
2. *Unkontrollierter Wandel*: Ist in den Kerngeschäftsfeldern Sättigung eingetreten, so wird planlos diversifiziert, um neue Wachstumsfelder zu generieren. Abgesehen von Flops bei diesen Versuchen wird auch die gesamte Organisation durch den dauernden Wandel überlastet und kollabiert.
3. *Zu mächtige Unternehmensführung*: Eine dominante, scheinbar visionäre und selbstsichere Person, die möglicherweise anfangs durchaus Erfolge hat, wirkt quasi unkontrolliert an der Unternehmensspitze. Wachstumsvisionen werden unkritisch geglaubt und gefolgt, mit den entsprechenden Konsequenzen.
4. *Überzogene Erfolgskultur*: Unternehmen rücken im Erfolg vom Effizienzpostulat ab, man gibt sich zu großzügig und zahlt überhöhte Gehälter und Sozialleistungen. Kürzt man diese, oder muss man sie kürzen, so ist häufig Unverständnis und Demotivation bei den Mitarbeitern die Folge, mit erheblichen Auswirkungen auf die erbrachte Leistung.

*Die jüngste Geschichte des Unternehmens DaimlerChrysler AG, heutigentags wieder Daimler AG, kann hier als gutes Beispiel für eine hausgemachte Krise im Erfolgsfall dienen. Eine zu mächtige Unternehmensführung, in dem Fall der ehemalige CEO Jürgen Schrempp, führte hier zu übertriebenen Wachstumsvisionen, die sich nicht nur im „Abenteuer“ der Chrysler-Übernahme, sondern auch beim Investment in Mitsubishi extrem negativ auf die Ertrags- und Liquiditätslage des Unternehmens auswirkten.*

## 2.3 Zusammenfassung

Die Notwendigkeit zum Unternehmenswandel kann extern wie intern verursacht sein. Extern stehen Unternehmen einer zunehmend dynamischen Umwelt gegenüber, die eine ständige Anpassung der eigenen Strukturen erfordert, will man auf den Absatz- aber auch den vorausgehenden Beschaffungsmärkten erfolgreich sein. Der externe Wandel wird dabei sowohl durch das Marktumfeld, die Politik, die Technologie, die Ökologie, die Gesamtwirtschaft oder die Institutionen verursacht als auch in den Märkten selbst, etwa durch zunehmenden Wettbewerb. Zur Erklärung des internen Wandels wurde die Metapher der menschlichen Entwicklung herangezogen, die – wie die Unternehmensentwicklung auch – durch eine Abfolge von Wachstum, Krise und höherer Reife gekennzeichnet ist. Für unternehmerischen Wandel existieren dazu sogenannte Lebenszyklusmodelle, die die typischen

Entwicklungsphasen exemplarisch aufzeigen. Oftmals wird Wandel aber auch deshalb notwendig, weil Unternehmen im Erfolg den Offensivgeist ihrer Bemühungen überziehen. Auch hier wurde der Bezug zur menschlichen Psyche hergestellt und dieses Phänomen analog als „Burn-out“ bezeichnet.

## 2.4 Praxischeck

Bezüglich dieses Kapitels bietet es sich an, einmal die externe und interne Situation des Unternehmens zu beleuchten und somit erforderlichen Wandlungsbedarf abzuschätzen.

### **Abschätzung des externen Wandlungsbedarfs**

In dieser Hinsicht empfiehlt es sich, für das eigene Unternehmen und den Markt, auf dem man tätig ist, die relevanten Einflüsse zu den sechs Umweltkategorien aus Abschn. 2.1.2 zu recherchieren. Wer hier eine kompakte Zusammenfassung der Einflüsse sucht, dem sei an dieser Stelle das Buch „Das Zukunftsradar“ von Pero Micic empfohlen (Micic, 2006), welches in kompakter Form die wichtigsten Trends aus den unterschiedlichsten Bereichen enthält. Es ist ratsam, alle Trends einmal anzuschauen, auch wenn diese auf dem ersten Blick evtl. keine Bedeutung für das eigene Geschäftsfeld zu haben scheinen. Diese Einschätzung kann sich aber bei näherem Hinsehen durchaus ändern. Hat man so die relevanten Trends herausgefiltert – es empfiehlt sich aus Effizienzgesichtspunkten eine Beschränkung auf die sechs bis zwölf wichtigsten –, sollte man sich zu jedem dieser Trends notieren, was der mögliche bzw. wahrscheinliche Einfluss auf das eigene Unternehmen sein könnte und welcher Wandlungsbedarf sich daraus ergibt.

### **Abschätzung des internen Wandlungsbedarfs**

Zur Abschätzung, ob intern erzeugter Wandlungsbedarf vorliegt, sollte man untersuchen, ob man sich am Ende der beschriebenen ersten zwei Phasen des Unternehmenslebenszyklus befindet. Treffen jeweils mindestens drei der folgenden Symptome zu, dann besteht Bedarf, das Unternehmen aktiv in Richtung der nächsten Phase zu entwickeln:

- Symptome der ausgehenden Pionierphase:
  - Die Unternehmensleitung kennt zunehmend die Kunden nicht mehr persönlich.
  - Es werden Investitionen in Technologien oder Know-how erforderlich, welche bislang im Unternehmen nicht vorhanden waren.

- Die Unternehmensleitung kennt zunehmend die Mitarbeiter nicht mehr persönlich bzw. steht nicht mehr im permanenten persönlichen Kontakt zu diesen.
- Mitarbeiter werden unzufrieden, weil sie gerne mehr Verantwortung hätten.
- Es kommt zu Koordinationsproblemen, notwendige Zusammenarbeit findet nicht oder unzureichend statt.
- Symptome der ausgehenden Differenzierungsphase:
  - Es kommt zu Planungsineffizienzen auf Basis mangelnder Abstimmung von Abteilungen (z. B. zu hohe Lagerbestände oder Lieferengpässe).
  - Abteilungen oder Unternehmensbereiche arbeiten gegeneinander bzw. treten in offenen Konflikt zueinander.
  - Es findet eine hauptsächliche Konzentration auf die Teilziele von Abteilungen oder Unternehmensbereichen statt, das Gesamtziel des Unternehmens tritt dabei in den Hintergrund.
  - Kundenbeschwerden nehmen zu und die Kundenloyalität nimmt ab.