

Wilfried Krüger

Excellence in Change

Wege zur strategischen Erneuerung

3. Auflage



uniscope

Die SGO-Stiftung für
praxisnahe Managementforschung

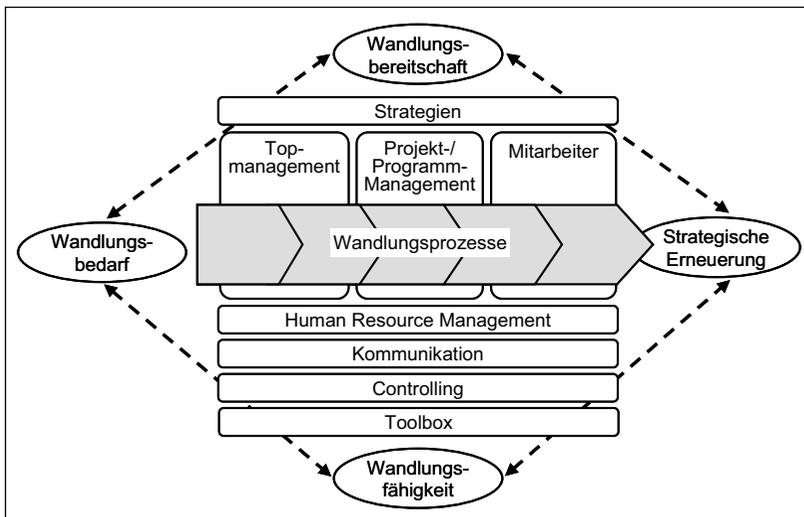
1.2 Koordinaten des Wandels

1.2.1 Wandlungsbedarf

Wandlungsprozesse bedürfen einer Kursbestimmung. Hierzu dienen drei gedankliche Koordinaten: **Wandlungsbedarf**, **Wandlungsbereitschaft** und **Wandlungsfähigkeit**. Sie sind Bestandteil eines Analyserasters der geplanten (intendierten) strategischen Erneuerung, der die Grundlage dieses Buches bildet und zugleich einen Bezugsrahmen für das praktische Vorgehen darstellt (vgl. Abb. 1/1). Zur sprachlichen Vereinfachung als **3W-Modell** bezeichnet, wird dieses Orientierungsmodell jedem Kapitel vorangestellt.

Orientierungsmodell der strategischen Erneuerung (3W-Modell)

Abbildung 1/1



Dreh- und Angelpunkt jeder Veränderung ist das Bewältigen des sachlich notwendigen Wandlungsbedarfs. Es ist eine der Hauptaufgaben der Unternehmensspitze, derartige Notwendigkeiten zu erkennen und Wandlungsprozesse einzuleiten.

Den Ausgangspunkt eines Wandlungsprozesses bildet der **Wandlungsbedarf**. Darunter ist das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen der Unternehmung, ihrer Teilbereiche und Mitglieder sowie ihrer externen Kopplungen mit marktlichen und außermärktlichen Anspruchsgruppen zu verstehen. Für erfolgreichen Wandel muss das objektiv Notwendige auch subjektiv wahrgenommen werden. Nur ein erkannter und anerkannter Wandlungsbedarf führt zu Veränderungsprozessen.

Unternehmungen, die sich passiv oder zu zögerlich verhalten, fallen im Wettbewerb zurück und schwächen ihre Position. Dass Stillstand Rückschritt bedeutet, gilt mehr denn je. Insofern existiert, schon von außen betrachtet, immer ein mehr oder minder großer Wandlungsbedarf, der durch Wandlungsprozesse zu decken ist. Wandel wird aber nicht nur von außen erzwungen und findet dann als Reaktion statt. Er kann und muss auch von innen getrieben werden, sei es, dass neue Ziele gesetzt oder dass neue Möglichkeiten gesehen und genutzt werden. Der Pionier passt sich nicht **reaktiv** an, sondern gestaltet **proaktiv**. Er ist nicht ‚**Anpassner**‘, sondern ‚**Gestalter**‘, und er definiert und bestimmt den Wandel auf der Grundlage eigener Ideen und Vorstellungen.

Welche Wandlungsbedarfe im Einzelfall existieren, hängt einerseits von der Wettbewerbssituation, andererseits von den angestrebten Wettbewerbsvorteilen ab. Idealtypisch lassen sich fünf Fälle unterscheiden, die isoliert oder in Kombination auftreten können:

Kosten- und Preiswettbewerb: Billiger! Die vielfältigen Programme zur Kostensenkung beherrschen das Bild der letzten Jahre. Kostensenkung kann zwar die Rendite verbessern, ist aber für sich genommen noch keine strategische Erneuerung, führt nicht zu Wachstum. Der Hinweis auf ‚umkämpfte, gesättigte Märkte‘, in denen man nicht anders überleben könne, ist in jedem Fall kritisch zu hinterfragen, denn Märkte (und Konjunkturen) sind nicht gegeben, sondern werden gemacht.

Qualitäts- und Leistungswettbewerb: Besser! Unternehmerische Leistung besteht nicht im Sparen, sondern darin, neue oder bessere Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung zu finden, Märkte oder

Marktsegmente als solche überhaupt erst zu sehen und zu entwickeln, neue oder verbesserte Produkte und Leistungen anzubieten.

Zeit- und Responsewettbewerb: Schneller! Verkürzung von Prozesszeiten, vor allem in kritischen Prozessen, z.B. in der Belieferung, der Produktentwicklung oder Auftragsabwicklung, aber auch die Verkürzung von Antwortzeiten oder die Erhöhung der Termintreue spielen in vielen Branchen eine erhebliche Rolle.

Technologiewettbewerb: Innovativer! In vielen industriellen Branchen stellt der Einsatz neuer Technologien einen Motor der Veränderung dar. Nur Firmen, die rechtzeitig neue Technologien entwickeln oder einsetzen, sind dort auf Dauer überlebensfähig. Dies betrifft Basistechnologien, die zu völlig neuen Märkten und Produkten führen (z.B. Lasertechnologie, Nanotechnologie), ebenso wie Technologien, die herkömmliche Produkte und Verfahren verändern (z.B. Klebetechnik im Fahrzeug- und Flugzeugbau, Hybridantriebe).

Geschäftsmodell-Wettbewerb: Anders! Herkömmliche Wertketten werden zunehmend aufgebrochen. An die Stelle hochintegrierter Konzerne treten fokussierte Spezialfirmen, vielfach in Netzwerken verbunden. Ein ‚Hersteller‘ wie ADIDAS zieht sich aus traditionellen industriellen Wertkettenbestandteilen wie Beschaffung, Produktion und Montage zurück und konzentriert sich auf Entwicklung, Design und Vermarktung. Ein Automobilzulieferer wie BOSCH betreibt gemeinsam mit Netzwerkpartnern eine Internetplattform, auf der nicht nur Auktionen für Beschaffungsaufträge stattfinden, sondern auch Produktentwicklungsprozesse gemeinsam mit Lieferanten organisiert werden. Stammhaus-Konzerne schaffen interne Märkte, auf denen Produktionsstandorte um Fertigungsaufträge konkurrieren. Verallgemeinert ausgedrückt: herkömmliche Geschäftsmodelle und Branchenstrukturen verändern sich, und es findet ein Wettbewerb um das beste Geschäftsmodell statt.

Alle Formen des Wettbewerbs sind offenkundig mit hohen Wandlungsbedarfen verbunden. Wettbewerb und Wandel sind geradezu synonym. Dennoch ist die Auslösung einer Veränderung im Einzelfall keineswegs einfach. Der objektiv notwendige Wandel, wie ihn z.B. ein Außenstehender diagnostizieren würde, und der subjektiv wahrgenommene und akzeptierte Wandlungsbedarf fallen nicht selten auseinander. Insbesondere die unterschiedlichen Interessen-

lagen und Machtpositionen der Stakeholder sind maßgebend dafür, ob ein Wandlungsproblem als solches überhaupt gesehen und ob es als lösungsbedürftig eingestuft wird.

1.2.2 Wandlungsbereitschaft

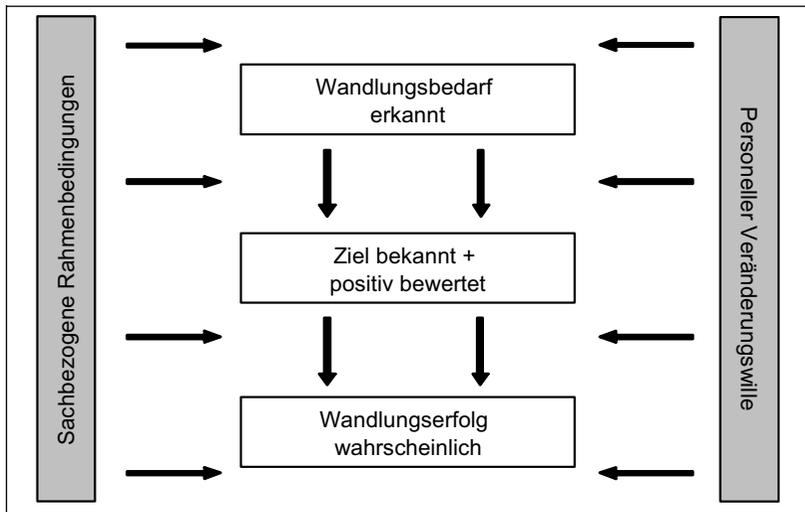
Ein Schlüssel zu erfolgreichem Wandel ist die **Wandlungsbereitschaft**. Sie umfasst die auf inneren Einstellungen sowie auf Nutzenkalkülen beruhende Haltung gegenüber den Zielen und Maßnahmen des Wandels (Einstellungsakzeptanz) sowie die Neigung, aktiv am Wandel mitzuwirken bzw. dies nicht zu tun (Verhaltensakzeptanz).

„Bereitschaft zum Wandel“, insbesondere also die Wandlungsmotivation der Mitarbeiter, ist für das Gelingen eines Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung, dies zeigen auch empirische Ergebnisse (vgl. Vahs/Leiser 2003, S. 69ff.). Mangelnde Akzeptanz von notwendigen Änderungen ist mit Sicherheit eine der häufigsten und schmerzlichsten Alltagserfahrungen, die Promotoren des Wandels immer wieder machen müssen. Insbesondere fallen auch die ‚bekundete‘ und die ‚gelebte‘ Wandlungsbereitschaft auseinander. Akzeptanzbarrieren führen einerseits dazu, dass sich Wandlungsbedarfe aufbauen, denen nicht entsprochen wird („Nachholbedarf/Reformstau“), und sie bewirken andererseits, dass ein erheblicher Problemdruck („Leidensdruck“) nötig ist, um eine Kurskorrektur vorzunehmen. Zugespitzt formuliert, ergibt sich daraus eine Sentenz, der erfahrene Praktiker nicht ohne resignierenden Unterton zustimmen: **Ohne Krise kein Wandel**.

Es zeichnet den erfolgreichen Wandlungsmanager aus, dass er es schafft, diese Formel zu durchbrechen und einen grundlegenden Wandel auch ohne Krise zu gestalten. Grundlage hierfür ist die Kenntnis der Einflussfaktoren der Wandlungsbereitschaft (vgl. Abb. 1/2, nach Krüger/Coray/Dominizak/Petry 2006).

Einflussfaktoren der Wandlungsbereitschaft

Abbildung 1/2



Es gibt zunächst eine **situationsunabhängige Wandlungsbereitschaft**. Sie wird durch sachbezogene Rahmenbedingungen, wie z.B. wandlungsfördernde Anreizsysteme, ebenso geprägt wie durch den personellen Veränderungswillen, der sich z.B. in solchen Persönlichkeitsmerkmalen wie Neugierde und Experimentierfreude ausdrückt. Die **situationsabhängige Wandlungsbereitschaft** betrachtet dagegen die aktuelle Lage. Eine hohe Bereitschaft zum Wandel ist nur dann zu erwarten, wenn die Beteiligten

1. den konkreten Wandlungsbedarf erkennen,
2. das angestrebte Ziel kennen und positiv beurteilen,
3. ein Erreichen des Ziels für wahrscheinlich halten.

Das Wecken und Steigern der Wandlungsbereitschaft ist eine wesentliche Aufgabe des Wandlungsmanagements. Die Wandlungsbereitschaft bestimmt, wer sich als Befürworter (Promotor) oder Gegner (Opponent) des Wandels verhält bzw. wer unentschlossen ist (Indifferente). Die Beeinflussung der Wandlungsbereitschaft durchzieht mehrere Kapitel dieser Schrift, so insbesondere Kapitel 4 (Topmanagement), Kapitel 5 (Einstellungen und Verhalten) und Ka-

pitel 7 (Human Resource Management), aber auch Kapitel 8 (Kommunikation).

Es gilt der *Seneca* zugeschriebene Ausspruch:

Wir tun nicht deswegen nichts, weil die Lage so ernst ist, sondern die Lage ist so ernst, weil wir nichts tun.

1.2.3 Wandlungsfähigkeit

Die **Wandlungsfähigkeit** bezeichnet die auf geeigneten Befähigern beruhende Möglichkeit eines Einzelnen bzw. einer Organisationseinheit oder der Unternehmung insgesamt, Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen. Neben **personellen Befähigern** (z.B. Wissen und Können der Beteiligten) sowie **unternehmungsbezogenen** (z.B. flexible Strukturen und Prozesse) sind auch **technische** Befähiger von Bedeutung (z.B. modularer Aufbau von Produktions- oder Informationstechnik).

Der Unternehmungserfolg wird zukünftig in starkem Maße von der Wandlungsfähigkeit aller Ebenen geprägt werden. Nur wandlungsfähige Unternehmungen sind nachhaltig zukunftsfähig. **Zukunftsfähigkeit basiert auf Wandlungsfähigkeit** (vgl. Krüger 2006a). Die unternehmungsbezogenen Voraussetzungen hierfür sind in den letzten Jahren in vielen Fällen verbessert worden. Die Unternehmungen sind schlanker und beweglicher geworden. Es gilt jetzt, dabei nicht stehen zu bleiben, der Sehnsucht nach Ruhe nicht dauerhaft nachzugeben, sondern weitere Erneuerungsprozesse in Angriff zu nehmen. Wandlungsbezogenes Wissen und Können der Manager und Mitarbeiter sind in der Unternehmung zu halten und zu entwickeln. Zu seiner Entfaltung ist eine wandlungsfreundliche Organisationsumgebung erforderlich. Dazu gehören zunächst eine innovations- und wandlungsorientierte Strategie und Kultur der Unternehmung. Die Primärorganisation (Strukturen und Prozesse) muss Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aufweisen, und es müs-

sen Bausteine der Sekundärorganisation (z.B. Teams, Workshops) vorhanden sein. Organisation wird von Systemen flankiert (z.B. Managementsysteme, Anreizsysteme). Im produzierenden Gewerbe spielen daneben produktionstechnische Befähiger eine herausragende Rolle, also z.B. ein flexibler Maschinenpark. In jedem Fall sind außerdem die materielle Infrastruktur sowie die Verfügbarkeit von finanziellen Potentialen von Bedeutung.

Dabei entstehen die Fähigkeiten höherer Referenzebenen (z.B. Unternehmung) erst aus der Integration der Fähigkeiten niedrigerer Ebenen (z.B. Teilbereiche, Einzelpersonen). Umgekehrt gilt, dass die Subsysteme bzw. die Unternehmung insgesamt durch eine entsprechende Infrastruktur und geeignete Einzelmaßnahmen erheblich zur Kultivierung individueller Fähigkeiten beitragen.

Die Wandlungsfähigkeit einer Unternehmung ist Teil der unternehmungsweiten Fähigkeiten (synonym: organisationale oder organisatorische Fähigkeiten). Der Grundgedanke des Konzepts der **organisatorischen Fähigkeiten** besteht darin, dass Wettbewerbsvorteile nicht in den sichtbaren und bewertbaren Ausprägungen von Strukturen und Prozessen bestehen, sondern in den quasi dahinter liegenden, sich in Strukturen und Prozessen erst entfaltenden Fähigkeiten einer Unternehmung. Diese ‚organizational capabilities‘ stellen spezifische **Routinen** dar, also Standards oder Vorgehensmuster der Aufgabenerfüllung (vgl. Winter 2003, S. 991).

In einer formalen Betrachtung geht es bei den organisatorischen Fähigkeiten um drei aufeinander aufbauende Kategorien (vgl. zum Folgenden Krüger 2006b; Winter 2003; Teece et al. 1997; Collis 1994; ähnlich aus Kernkompetenzsicht Krüger/Homp 1997, S. 41ff.). Zunächst gilt es, **Basisfähigkeiten** zu bestimmen. Damit sind solche organisatorischen Fähigkeiten gemeint, die ein System für die laufende Aufgabenerfüllung („Tagesgeschäft“) benötigt. Eine Unternehmung, die ihre seitherigen Geschäfte unverändert mit gegebenen Kunden auf gegebenen Märkten betreibt, sich also quasi im Gleichgewicht befindet, übt Basisfähigkeiten aus. Im Einzelfall kann es sich dabei um gänzlich unterschiedliche Fähigkeiten handeln. Ein Industriebetrieb, der Fertigprodukte aus angelieferten Bauteilen herstellt und anschließend vertreibt, benötigt z.B. andere Fähigkeiten als ein unabhängiges Forschungs- und Entwicklungszentrum, dessen Aufgabe die Neuproduktentwicklung ist.

Jede Art von Weiterentwicklung und Veränderung des Tagesgeschäfts verlangt Fähigkeiten, die über die Basisfähigkeiten hinausgehen, also Fähigkeiten höherer Ordnung darstellen. In der Literatur wird hierzu der Begriff „**dynamic capabilities**“ verwendet. Unternehmungen, die über Routinen für Veränderungen verfügen, besitzen dynamische Fähigkeiten. Aus Sicht des 3W-Modells sind dynamische Fähigkeiten mit **Wandlungsfähigkeiten** gleichzusetzen. Dabei lassen sich analytisch zwei Stufen unterscheiden: dynamische Fähigkeiten 1. und 2. Ordnung.

Dynamische Fähigkeiten 1. Ordnung liegen vor, wenn sich eine Unternehmung reaktiv an Umweltveränderungen anpassen bzw. proaktiv eigene Veränderungen durchführen kann. Sie entstehen, wenn Unternehmungen nicht nur einzelne Projekte abwickeln bzw. sich dabei überwiegend auf externe Berater stützen. Voraussetzung ist ein durch Wiederholungen entstandenes Muster des Vorgehens, z.B. der Projektarbeit, das – intern explizit oder implizit vorhanden – den Beteiligten als Orientierungsrahmen dient. Dynamische Fähigkeiten 1. Ordnung liegen also insbesondere vor, wenn eine Unternehmung über ein professionelles **Projektmanagement** verfügt.

Dynamische Fähigkeiten 1. Ordnung können die Grundlage für externes Wachstum sein, so bei wiederholten Firmenübernahmen z.B. durch Cisco oder E.ON zu sehen. Internes Wachstum hat IKEA perfektioniert. Ein spezielles Expansionsteam wird bei Neuansiedlungen überall in Europa tätig: Grundstückskauf, Personaleinstellung, Bau der Möbelhallen. Zwei Monate vor Eröffnung kommt eine zweite Gruppe zum Einsatz, die das erste Jahr über die neue Niederlassung zum Laufen bringt, bevor eine lokale Organisation das Geschäft fortführt (vgl. von Krogh/Cusumano 2001, S. 96). Alle diese Unternehmungen haben durch mehrfache Durchführung gleichartiger Aktionen ein standardisiertes Vorgehen (eine Routine) entwickelt, die unternehmungsweit zur Verfügung steht.

Die höchste Stufe in dieser Pyramide der Fähigkeiten (**dynamische Fähigkeiten 2. Ordnung**) ist erreicht, wenn Unternehmungen kollektive Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeiten besitzen. Fähigkeiten 2. Ordnung dienen letztlich dazu, Fähigkeiten 1. Ordnung sowie Basisfähigkeiten zu generieren und zu verändern. Das dabei angestrebte Leitbild ist die **Unternehmung als evolvierendes, entwicklungsfähiges System** (vgl. auch Kirsch 1997). Erreicht werden soll, dass eine Unternehmung nicht nur in der Lage ist, Wandel

durch herkömmliche Projektarbeit zu leisten. Wandlungsprozesse sollten permanent und eng verzahnt mit den täglichen Geschäftsprozessen ablaufen. Wandel ist zu verstetigen und als kontinuierlicher Strom von Entwicklungsimpulsen zu organisieren. Es geht darum, Wandlungsfähigkeit zu einer **Kernkompetenz** zu machen (vgl. Krüger/Homp 1997). Diesem Ziel und damit der Zukunftsfähigkeit von Unternehmungen dient u.a. die letzte Phase des Wandlungsprozesses im 3W-Modell sowie das Gegenstromverfahren als Orientierungsmodell für den Unternehmungsprozess.

Ein Beispiel für kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse bietet das sog. Community Management der BAYER AG. Zielgruppe sind die konzernweit verteilten Spezialisten der breiten Palette von Unterstützungsfunktionen (z.B. Controlling, Law & Patents, HR, Procurement). Sie werden durch verschiedene organisatorische Regelungen und Plattformen koordiniert, und fachlich geführt, aber auch entwickelt. Dazu gehören zunächst je nach Bedarf Workshops und Fachmeetings. Für die Arbeit in den jeweiligen Fachgruppen sind sodann mehr als ein Dutzend sog. Community Councils zuständig. Sie werden von Coordination Boards unter der Leitung eines Mitglieds des Konzernvorstands geführt, denen die zuständigen Vorstandsmitglieder der Teilkonzerne, die Geschäftsführer der Servicegesellschaften und die Leiter der jeweiligen Konzernfunktion angehören.

Die Kommunikation und Interaktion in diesem Netzwerk trägt dazu bei, die Basisfähigkeiten der beteiligten Funktionen konzernweit zu fördern und zu verbessern. Insofern handelt es sich um einen Ansatz, der sich den organisatorischen Fähigkeiten 2. Ordnung zurechnen lässt.

1.3 Komponenten des Wandlungsmanagements

1.3.1 Wirkungszusammenhänge

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen geplante, tief greifende und weit reichende Veränderungen. Wenn im weiteren Verlauf ohne weiteren Zusatz von Wandlungsmanagement gesprochen wird (synonym: Transformationsmanagement, Management der strategischen Erneuerung) ist immer diese Form intendierten Wandels gemeint. Darauf bezieht sich auch das Orientierungsmodell (3W-