Critical Choices

Studenten-Essay-Wettbewerb
24. Internationales Management-Gespräch
an der Hochschule St. Gallen/Schweiz

Student Essay Contest
24th International Management Symposium
at the University of St. Gallen/Switzerland

Concours estudiantin de dissertation
24e Rencontre Internationale de Management
à l'Ecole des Hautes Etudes de Saint-Gall/Suisse

Ausgewählte Beiträge

Selected Contributions

Contributions sélectionnées

30. Mai – 1. Juni 1994 May 30 – June 1, 1994 30 mai – 1er juin 1994

→ isc

RANK XEROX
Document Management
HEWLETT PACKARD
Computer Systems

The ISC produced this documentation on a computer HP Desktop-Publishing System from Hewlett-Packard and printed it on a DocuTech Publishing System from Rank Xerox AG, Zurich.

In order to contribute to the preservation of our common future, the ISC printed this documentation on environmentally safe paper.

© 1994

ISC · International Management Symposium
P.O. Box 1045, 9001 St. Gallen, Switzerland
Printed in Switzerland

Inhalt – Content

Vorwort – Foreword V
Autoren – Authors IX

Andreas M. Hinterhuber
„Critical Choices" bei der Restrukturierung von Unternehmen – neue Spielregeln für Manager 11

Noel G. Paterson-Jones
The ANC Economic Policy in the New South Africa 27

Julian Birkinshaw
The Entrepreneurial Subsidiary Manager: a Critical Role in the Multinational Corporation 41

Kai H. Matthiesen
„Prometheus Taking Critical Choices" 49

Wolfgang Büscher
„Critical Choices" bei der Gestaltung einer erfolgreichen Karriere – ein Profil des Managers von morgen? 61

Jackson Dunckel
International Political Choices: Designing a New Institutional Structure for the European Union 73

Utz Hoeser
Sociologic Park Island 83

„Critical Choices" bei der Restrukturierung von Unternehmen – neue Spielregeln für Manager

Andreas M. Hinterhuber

Die Betriebswirtschaftslehre ist der verzweifelte und hoffnungslose Versuch, den gesunden Menschenverstand wissenschaftlich zu definieren.

Eric Andreier

(1) Die Qualen der Wahlen

Es gehört inzwischen zum guten Ton, bei jedem Kongress, der ein aktuelles Problem behandelt, und bei jeder wissenschaftlichen Arbeit, die dazu einen bedeutsamen Beitrag liefern soll, mit Nachdruck die Aussage zu betonen, dass wir jetzt mehr als je zuvor in der Geschichte der Menschheit in einer Zeit des Wandels von noch nicht oder jetzt nur vage abschätzbarem Ausmass leben. Zudem wird angeführt, dass auf uns gleichsam ohne Vorankündigung eine Zeit einbrach, die all das zertrümmerte, woran wir bisher glaubten, und dass jetzt, und spätestens jetzt, die Zeit des Handelns gekommen ist.

Wenn wir annehmen, dass der Wandel eine lineare Funktion der Zeit ist, so ist an dieser Aussage sicherlich nichts Falsches, da wir wissen, dass die Zeit sich eigentlich nur in eine Richtung bewegt. Die eben und in vielen Kongressen angesprochene Aussage erweitert unser Erkennen jedoch keineswegs. Vielmehr erscheint es sinnvoll, diejenigen Umweltbedingungen aufzuzeigen, die für ein Unternehmen relevant sein dürften und im Unternehmen Veränderungen verlangen, die über die reaktive Anpassung hinausgehen. Diese Umweltbedingungen zeigen auch gleichzeitig die Richtung an, nach der restrukturiert werden kann und sind:

- erhöhter Wettbewerb auf dem Markt für Unternehmensanteile,
- erhöhter Wettbewerb auf dem Markt für Unternehmensprodukte,
- erhöhter Wettbewerb auf dem Markt für geistiges Potential.

(2) Unternehmensrestrukturierung und der Wert einer guten Ausrüstung

Immer, wenn wir anfangen, uns in Gruppen zu ordnen, würden wir uns organisieren. Ich würde erst später in meinem Leben lernen, dass wir jeder neuen Situation mit Reorganisation begegnen...und was für eine wundervolle Methode das sein kann, um die Illusion eines Fortschreitens zu schaffen, während in Wirklichkeit nichts anderes geschaffen wird als Unordnung, Ineffizienz und Demoralisierung.

Petronius Arbitor (210 v. Chr.)

Wer gerne fotografiert, weiss, was eine gute Ausrüstung kostet. Er dürfte auch wissen oder die Erfahrung dürfte ihn lehren, dass eine gute Ausrüstung noch lange keine guten Bilder macht; besser, dass die geschossenen Bilder bei einem guten Fotoapparat auch von guter Qualität sind, dass aber auch der beste Fotoapparat seinem Benutzer nicht verrät, welche Bilder besonders poetisch, suggestiv, zum Nachdenken oder Handeln anregend sind, etc. Denn notwendiger Bestandteil und unerlässliche Voraussetzung guter Bilder sind

(immer noch) der Verstand und das Gehirn des Menschen. Erst das „Wie" macht das Bild zum Bild. Und es ist kein Geheimnis, dass die besten Fotografen dieser Welt die einfachste Ausrüstung benützen.

Dieses Bild lässt sich auch auf die Betriebswirtschaftslehre übertragen, jene Wissenschaft, die den gesunden Menschenverstand verzweifelt, obsessiv verfolgt, und es wohl nie schaffen wird, ihn wissenschaftlich auszudrücken. Wenn wir organisatorische Veränderungsprozesse betrachten, wollen wir gewissermassen eine Unternehmensrestrukturierung fotografieren. So lässt sich zunächst feststellen, dass, wie anderswo auch, nur die harten Faktoren die sichtbaren sind: Man kann ganz leicht beobachten, wie sich Anreiz- und Motivationssysteme verändern, welche Organisationsstruktur herangezogen wird, welche Planungs- und Kontrollsysteme verwendet werden, wie knappe Ressourcen auf verschiedene Unternehmenseinheiten verteilt werden und welche Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen jetzt erbringt.

All das entspricht dem vorhin erwähnten Fotoapparat, und all das kann man durchaus auch teuer kaufen, da Beratungsfirmen hier mit gutem Rat sehr schnell zur Stelle sind.

Was über den Erfolg einer Unternehmensrestrukturierung entscheidet, ist, ebenso wie Verstand und Gefühl eines guten Fotografen, nie und nimmer sichtbar. So wie Verstand und Gefühl eines guten Fotografen das Auge sind, durch das er die Welt sieht und manchmal fotografiert, so sind bei Unternehmensrestrukturierungen die intangiblen Führungsqualitäten das Auge, durch das Führungskräfte ihre Welt sehen. Dadurch ist es so schwierig, erfolgreiche Unternehmensrestrukturierung zu begründen oder gar zu imitieren.

Erfolgsentscheidend für eine Restrukturierung ist letztendlich das Paradigma, durch das die Entscheidungsträger ihre Welt, die Menschen, sich selbst sowie den Wert von Leben, Zeit und Arbeit wahrnehmen. Dass dieses Paradigma nie und nimmer sichtbar sein wird, ist vielleicht betrübniserregend, doch soll dieser Beitrag helfen, jene Kriterien aufzudecken, nach denen dieser Perzeptionsrahmen der Wirklichkeit gestaltet werden kann. Der Rahmen, durch den wir unsere Welt wahrnehmen, ist also die erste (und wichtigste) kritische Entscheidung, die wir treffen können (und auch sollen), um zum Erfolg einer Restrukturierung beizutragen.

(3) Der Fall der Fallstudie oder: Über den Versuch, zweimal in den gleichen Fluss zu steigen

Wir können nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen.

Heraklit (500 v. Chr)

Wer über Unternehmensrestrukturierungen schreibt, wird gern gebeten, auch ein echtes Beispiel zu liefern. Diese Forderung ist unsinnig: Durch eine Fallstudie lässt sich nämlich absolut nichts beweisen. Die Tatsache, dass ein bestimmtes Unternehmen jene Mittel eingesetzt hat, um sich zu restrukturieren, kann kaum heissen, dass andere Unternehmen bei Einsatz ähnlicher Mittel ähnliche Resultate erzielen werden. Erstens können die Einflussfaktoren, die das Ergebnis einer Restrukturierung mitbestimmen, von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein, und zweitens sind die Faktoren, die über den Erfolg einer Restrukturierung entscheiden, wie das *Commitment* der Mitarbeiter, der Rahmen, durch den man bestimmte Probleme überhaupt sieht und andere bewusst vernachlässigt, und der

Rahmen, durch den Manager ihre Mitarbeiter sehen und motivieren. Genau diese Faktoren sind unglücklicherweise unbeschreibbar. Nur wer wirklich in einem Unternehmen arbeitet, kann ahnen, welches Gewicht solche Faktoren gegenüber jenen, die in unzähligen *case studies* hervorgehoben werden, haben.

Vertreter von Lehrmethoden, die auf Fallstudien zurückgreifen, könnten antworten, dass Fallstudien auch gar nichts beweisen wollen, nein, sie seien rein zur Illustration theoretischer Konzepte nützlich; womit sie eigentlich nichts anderes beweisen (und das, ohne es zu wollen), als dass sie undeutlich schreiben.

Heraklit behauptete vor fast 2500 Jahren, man könne nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen, denn erstens hat sich der Fluss verändert, und zweitens haben wir uns selbst verändert.

Führungskräfte werden wohl nie eine Aufgabe zu lösen haben, die schon ein anderer vor ihnen gelöst hat. Wer führt, muss sich in jedem Augenblick bemühen, die Zukunft zu erschaffen, die Zukunft für das Unternehmen, für Mitarbeiter und Kunden – mit all ihren Wünschen und Träumen – und für sich selbst. Diese Aufgabe kann ihm wohl niemand abnehmen, wenn nicht er selbst, auch ein Fallbeispiel dürfte dabei keine Hilfe sein.

Fallstudien werden auch als *business fiction* bezeichnet.[1] Fallstudien sind im Grunde genommen auch nichts anderes als Märchen: Es gibt in der Betriebswirtschaftslehre nur wenig goldene Regeln und unumstössliche kausale Beziehungen, dafür sehr viel theoretisches Chaos. Unternehmenserfolg lässt sich gut erklären, schwer begründen und so gut wie überhaupt nicht imitieren. Wozu also Fallstudien? Man könnte durch Fallstudien etwas Spannung in eine langweilige Arbeit bringen. Hier soll eine Fallstudie dazu genützt werden, dem Leser eine kurze schöpferische Pause zu gewähren. Ich werde also ein Märchen erzählen: das Märchen eines märchenhaften Automobilproduzenten.

(4) Die Spirits von Rolls Royce: von Animal Spirits und Silver Spirits

Darin besteht das Wesen der Wissenschaft: Zuerst denkt man etwas, das wahr sein könnte, und dann sieht man nach, ob es der Fall ist, und im allgemeinen ist es nicht der Fall.

Bertrand Russell

Rolls Royce hat, wie einige andere Unternehmen, goldene Zeiten und magere Jahre erlebt und hat, auch das ist keine Seltenheit, mehrere organisatorische und ausserorganisatorische Veränderungsprozesse hinter sich gelassen.

Die Ölkrise von 1973 setzte auch potentiellen Rolls Royce Kunden zu und verlieh der steigenden Absatzkurve des Unternehmens einen jähen Knick. Doch mit dem wirtschaftlichen Aufschwung und mit neuen Modellen der Hausmarken Rolls Royce und Bentley, wie etwa dem flinken Zweisitzer Camargue, kamen auch für Rolls Royce bessere Zeiten.

Die Perspektiven trübten sich erst wieder im Jahre 1990, gibt Peter Ward, Chairman und Chief Executive Officer von Rolls Royce, zu verstehen. Während beispielsweise 1980 noch 3333 Automobile weltweit abgesetzt werden konnten, die grösste Anzahl seit der Firmengründung im Jahre 1904, wurden 1991 nur noch 1768 Stück verkauft, weil zur Jahreswende mit Grossbritannien und den USA plötzlich gleich zwei der wichtigsten Absatzmärkte eingebrochen waren.

Die Lage im Lager von Rolls Royce sah auch deshalb nicht rosig aus, weil für die Entwicklung neuer Modelle, die die

Nachfrage hätten anheizen können, zwar nicht gute Vorschläge, wohl aber die finanziellen Ressourcen fehlten. Das Unternehmen stand mitten in einer Krise.

Andererseits eignen sich gerade Momente der Krise – oder in ihrer Abwesenheit eine induzierte Krise – zur Durchführung organisatorischer Veränderungen. Jedoch sollte man stets daran denken, dass Restrukturierung oft nichts anderes ist als eine Symptomkur, da die meisten Probleme und der Schlüssel zum Erfolg in der Tiefe liegen. Nun, eine Krise hilft zumindest all das, was in der Vergangenheit auf eine bestimmte Weise getan wurde, in Frage zu stellen, da sich das Argument „Aber das wurde immer so getan." selbst entwertet.

Bei Rolls Royce ist es legitim, vom Versuch einer betrieblichen Wiederbelebung zu sprechen, da Mitarbeiter, Manager und Maschinen so ausgewählt wurden, als stünde das Unternehmen vor der Gelegenheit, noch einmal ganz von vorne zu beginnen. Im Mittelpunkt, sagte man sich, steht allemal der Kunde. Rolls Royce spürte Methoden nach, mit denen ein Unternehmen verlässlichen Zugang zu den Wünschen seiner Kunden erhält. Während der Restrukturierung wurde etwa das *„Owner Satisfaction Program"* ausgeweitet: Rund um den Globus spülen zwei Wellen von Fragebogenerhebungen unablässig Daten über den sich verändernden Geschmack der betuchten Kundschaft herein.

Konsequente *„Greenfield"* Analysen führten zudem auf unverhältnismässig teure Betriebsfunktionen, die sich durch *Outsourcing* billiger erledigen liessen, wie etwa die Produktion bestimmter Komponenten oder Funktionen, für die ein übermässig ausgebauter *Overhead* zuständig war.

Sämtliche Mitarbeiter, die noch blieben, wurden Ende 1991 auf *„Key Performance Indicators"* eingeschworen: *„Quality, Delivery, Cost"* mussten fortan die Angelegenheit aller sein. Weiters wurden Abteilungen, die in der Vergangenheit die Annehmlichkeiten grosser Autonomie gekannt hatten, einander näher gebracht. „Die Bereiche Konstruktion und Produktion waren früher nicht nur räumlich getrennt", spricht Ward, „sie trieben auch gerne Geheimniskrämerei, so dass es oft zu Ressortegoismen und lähmenden Verstimmungen kam."

So wurde bei Rolls Royce die funktionelle Aufgabenteilung abgeschafft und sukzessive durch das sogenannte *„Zone-Management"* ersetzt. Sämtliche Bereiche, von Auftragseingang bis zur Kundenreklamation, sind nun in 16 Zonen übergeführt worden. An jeden Zone Manager berichten rund 10 Teamleader, die wiederum für 6 bis 12 Mitarbeiter zuständig sind und die bei der Ausführung der ihren Mitarbeitern zugeteilten Aufgaben auch selbst mithelfen. So verringert man den Abstand zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Anstelle der „überall verhassten Inspektoren" (Ward), die „nichts anderes taten, als nachträglich die Arbeit anderer zu tadeln", begleiten Auditoren aus den Teams das Tun der Kollegen. Auf diese Art werden hinderliche Ressortgrenzen durchbrochen und Fehler früher erkannt; auch gibt das *Zone-Management* Monteuren und Ingenieuren Gelegenheit, sich rechtzeitig und offen über auftretende Probleme auszutauschen.

Die Reduzierung der Managementebenen – bei der Produktion etwa von 5 auf 3 – half, die interne Kommunikation zu beschleunigen und das oft allzu formale Berichtswesen aufzulockern. Es gibt jetzt nur noch den ZCAR, *Zone Concern Action Report*, dem es die Zone Crews beispielsweise verdanken, jegliches Geräusch an

Bord eliminiert zu haben; gemäss der Werbung, dass das Ticken der Borduhr jedweden Fahrlärm übertönt.

Die Vision einer *Customer Driven Company* hat auch Rolls Royce erfasst, ein Unternehmen, das jahrzehntelang felsenfest davon überzeugt war, dass die Kunden auf Rolls Royce hören mussten und nicht Rolls Royce auf die Kunden.

Der *„Owner Focus Day"* führte beispielsweise dazu, dass die Höchstgeschwindigkeit der fast 3 Tonnen schweren Monster hinaufgesetzt wurde, dass neben konservativen Farben auch schillernder Lack das Äussere eines Rolls Royce schmücken kann, weil Marktanalysten erkannten, – auch sie verdanken ihren Arbeitsplatz der jüngsten Kundenzuwendung von Rolls Royce – dass das Durchschnittsalter von Rolls Royce Fahrern in bestimmten Gegenden geringer ist als in anderen. Und verschiedene Kunden haben verschiedene Wünsche.

Die neue Welle bei Rolls Royce bekamen schliesslich auch die Gewerkschaften zu spüren, als die Belegschaft von 5200 auf 2243 Mitarbeiter reduziert wurde, wobei unter anderem auch nach dem nicht immer fairen LIFO-Prinzip (last in, first out) verfahren wurde.

Die Kosten konnten um 55 Prozent gesenkt werden, was den Break-Even Point von 2600 Automobilen auf 1300 verschob. Der Erfolg der Restrukturierungsmassnahmen ist somit dokumentiert.

Was bei Rolls Royce auffällt, und das ist der interessante Punkt der Geschichte, ist, dass sich die Restrukturierung zuerst in den Denkweisen der Entscheidungsträger vollzog: Sie ersetzten ein Paradigma, das die Maximierung des Gewinns in den Vordergrund stellte, durch ein anderes Pa-

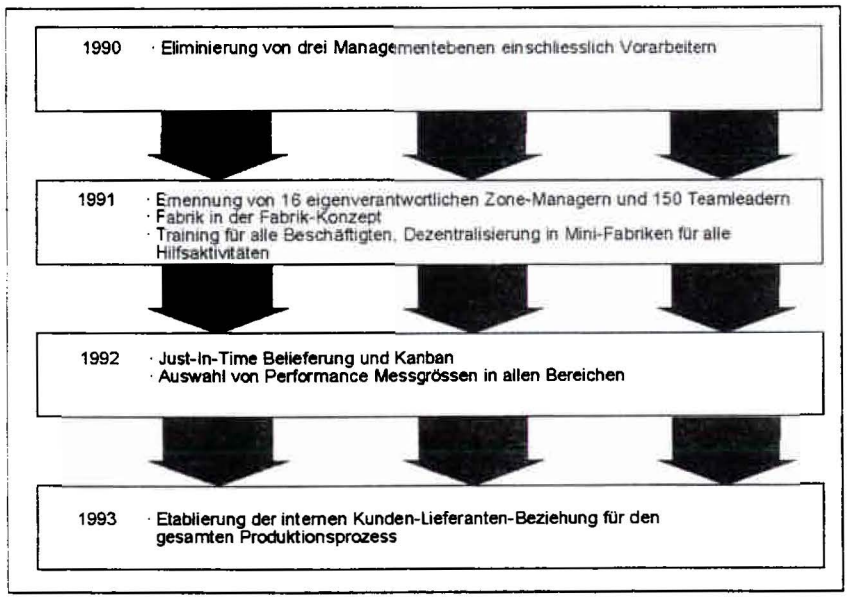

Abbildung: Restrukturierung bei Rolls Royce

radigma, das den Kundennutzen in gleichem Masse betonte wie das organisatorische Lernen. Weiter ist zu bemerken, dass die Richtung der Restrukturierung dreierlei war: Sie kam von oben, wurde von unten nach oben getragen und erstreckte sich schliesslich quer durch das Unternehmen.

(5) Ein neues Paradigma der Restrukturierung

„Das kann ich nicht glauben", sagte Alice. „Nein?", sagte die Königin mitleidig. „Versuch es noch einmal! Tief Luft holen, Augen zu...", Alice lachte. „Ich brauche es gar nicht zu versuchen", sagte sie, „etwas Unmögliches kann man nicht glauben." „Du wirst darin eben noch nicht die rechte Übung haben", antwortete die Königin.

Lewis Carrol, Alice hinter den Spiegeln

Die erste und wichtigste kritische Entscheidung – nicht nur bei Unternehmensrestrukturierungen – ist die Wahl des eigenen Paradigmas, durch das man die Welt sieht, sie erlebt und zu interpretieren versucht.

Da nämlich genau dieses Paradigma das Fenster ist, durch das man bestimmte Entscheidungen überhaupt als kritisch wahrnimmt und nach dem man ein Entscheidungskriterium formuliert, sollte man sich Mühe geben, diesen Entscheidungsrahmen explizit darzustellen und gegebenenfalls zu verändern. Verändern, in welche Richtung?

Zuvor wurde behauptet, dass Führungskräfte sich jeden Augenblick bemühen müssen, die Zukunft für das Unternehmen und sich selbst zu erschaffen. Wie diese Zukunft aussieht, werden wir wohl erst dann wissen können, wenn sie bereits zur Vergangenheit geworden ist.

Was Führungskräfte zur Gestaltung der Zukunft für das Unternehmen, für Kunden und Mitarbeiter tun können, und in immer wettbewerbsintensiveren Märkten auch tun müssen, ist, den Wert des Unternehmens und der von ihm erbrachten Leistungen für die entsprechenden Anspruchsgruppen zu steigern.[2] Das bedeutet,

- dass für die Eigner der Unternehmenswert zu steigern ist,
- dass für die Kunden der Produktwert zu erhöhen ist,
- dass für die Mitarbeiter der Wert der Beschäftigung im Unternehmen wachsen muss.

Wenn das der Rahmen ist, nach dem Restrukturierungen beurteilt werden, so muss das klassische eindimensionale Rationalitätskriterium, das Entscheidungen nach dem abgezinsten finanziellen Ergebnis beurteilt und dabei annimmt, dass der monetäre Erwartungswert verschiedener Ereignisse prinzipiell vorhersehbar ist, erweitert werden.

In einer Zeit, in der es immer schwieriger wird, auch nur die Grössenordnung materieller Ressourcen vorherzusehen, soll das Entscheidungskriterium, das eben die Generierung materieller Ressourcen maximieren will, abgeschwächt werden zugunsten eines Kriteriums, das auch die Erzeugung immaterieller Ressourcen berücksichtigt, das Entscheidungen auch danach reiht, inwieweit sie zum organisatorischen Lernen beitragen.[3]

In das Entscheidungskriterium soll demnach die Generierung unsichtbaren Vermögens genauso aufgenommen werden wie die Steigerung des Unternehmenswertes für Mitarbeiter, Kunden und Eigner. Restrukturierungsmassnahmen sind nach diesem mehrdimensionalen Kriterium zu beurteilen. Steigt durch die Restrukturierung der Unternehmenswert für Mitarbeiter, Kunden und Eigner, und wird

dabei das organisatorische Lernen gefördert, so ist es auch sinnvoll, zu restrukturieren.

Es erscheint unmöglich, ein Kriterium zu finden, das es erlauben würde, das Ausmass an organisatorischem Lernen, an gesteigertem Unternehmenswert für Kunden, Eigner und Mitarbeiter gegeneinander abzuwiegen. Es erscheint mit anderen Worten unmöglich, einen Parameter zu finden, der angibt, in welchem Ausmass man auf das Erreichen einer Zielgrösse verzichten darf, um eine oder mehrere andere Zielgrössen zu erhöhen. Es ist wahrscheinlich auch gar nicht notwendig, diese Frage je zu beantworten. Ist es nicht besser, auf manche Fragen keine Antwort zu geben, ist es nicht besser, nicht jedes Mysterium ergründen zu wollen, ist es nicht besser, ein Rätsel in seinem Anfangsstadium zu betrachten und in seiner stimulierenden Ganzheit wahrzunehmen?

Die Sackgasse, in die die heutige (Betriebs-) Wirtschaft geraten ist, erscheint nicht zuletzt Erbe des griechischen Rationalismus, der versuchte, auf jede Frage eine Antwort zu finden und es vermied, einander scheinbar ausschliessende Gegensätze zu akzeptieren und für den die mystische Dimension eines Problems keinen Wert hatte. Die Frage ist die Antwort![4]

Wenn wir unseren Blick erheben und auf Landstriche blicken, die von der griechischen Denkweise nicht beeinflusst wurden, wie etwa Kulturen des mittleren Orients und fernen Ostens, so fällt auf, dass deren Denkweisen die rätselhafte, unlösbare Dimension einer Frage akzeptieren und suchen, und dass dort die Möglichkeit nicht ausgeschlossen wird, dass eine Frage mehrere, auch einander scheinbar widersprechende Lösungen besitzt.

Wenn also auf eine Frage keine Antwort gefunden werden kann, so muss das Unergründliche der Frage der Ausgangspunkt sein, um immer wieder neue Fragen zu stellen und nach oftmaliger Rückkehr zur Ausgangsfrage die verschiedenen Dimensionen eines Problems ausgelotet zu haben und einer Lösung, einer von unendlich vielen, vielleicht ein Stück nähergekommen zu sein.

Es wird hier, in anderen Worten, die Auffassung vertreten, dass es nicht besser ist, ein Problem, das bisweilen sehr komplex sein kann, so wie das eben besprochene, zu vereinfachen und so bestimmte Antworten schon ex ante auszuschliessen.

Es erscheint hingegen vorteilhafter, im allgemeinen und auch bei Fragen, die die Restrukturierung von Unternehmen betreffen, die Komplexität eines Problems herauszuarbeiten und die Lösungsfindung dem Anwender zu überlassen.

Im folgenden soll herausgearbeitet werden, welche Fragen sich bei der Unternehmensrestrukturierung stellen können und welche von ihnen erfolgsentscheidend zu sein scheinen. Gleichzeitig wird versucht, aufzuzeigen, welche „Spielregeln" für Manager gelten werden, vorausgesetzt, dass Unternehmensrestrukturierung für Manager wirklich ein Spiel ist.

(6) Restrukturierung und neue Spielregeln für Manager

Unter ihnen gab es einen, Kissenlal, der die Puppen auf eine neue ganz besondere Art herstellte: Es schien nämlich, dass sie noch nicht vollendet wären, und dass sie überhaupt nie vollendet werden könnten.

R. Tagore, Lipika

Restrukturierungen bedingen tiefgreifende Veränderungen im Leben einer Organisation. Nicht alle Betroffenen haben das Ziel einer Restrukturierung so deut-

lich vor Augen, wie man es sich von den Entscheidungsträgern erwarten dürfte, und nicht alle sind mit den notwendigen Veränderungen einverstanden.

Um im gesamten Unternehmen Energien zu mobilisieren, Hindernisse zu überwinden, um die Ziele, die durch die Unternehmensrestrukturierung verfolgt werden, zu herausfordernden Zielen für eine grösstmögliche Zahl von Betroffenen zu machen, die mit Motivation und Kreativität erstrebt werden, brauchen Entscheidungsträger Ideen, die eine erfolgreiche Restrukturierung auszeichnen. Einige dieser Ideen werden im folgenden vorgestellt.

DIE ORGANISATORISCHE HYBRIS ÜBERWINDEN

Jedes Unternehmen entwickelt im Lauf seiner Geschichte bestimmte Vorstellungen darüber, wie die Welt funktioniert, die sich meistens dann konsolidieren, wenn sich die ersten Erfolge einstellen. Das Unternehmen glaubt, gelernt zu haben, wie „man" Produkte verkauft, wie „man" Mitarbeiter zufriedenstellt und wie „man" beispielsweise hohe Gewinne fährt. Diese Momente sind neben Unternehmenskrisen die gefährlichsten im Leben eines Unternehmens; nicht selten auch sind erstere unmittelbare Vorgänger von letzteren.

Auch Ikarus glaubte, das Fliegen gelernt zu haben, bis er sich von den unbarmherzigen Strahlen der Sonne eines besseren belehren lassen musste.

Erfolgsmomente sind deshalb gefährlich, weil plötzlich ein Punkt erreicht wurde, in dem alle zufrieden sind, in dem nichts mehr in Frage gestellt wird und in dem man glaubt, ein bisschen klüger zu sein als alle anderen.

Und Ikarus verbrannte sich die Flügel in der Sonne und starb eines elenden Todes...

Führungskräfte müssen, um den Prozess der Restrukturierung einleiten zu können, gute Gründe vorbringen, um die zu Trägheit und Hochmütigkeit neigende Organisation in Aufbruchsstimmung zu versetzen.

In vielen Fällen kann beispielsweise schon eine mittelgrosse Unternehmenskrise ausreichen, um lauter und wirkungsvoller als manche Manager zu sprechen. Die Erfahrung aber scheint zu lehren, dass in vielerlei dieser Fälle weder Zeit, Geld noch Erfahrung in genügendem Masse vorhanden ist, um das Unheil abzuwenden; ausserdem ist auch nicht immer die Restrukturierung die Lösung des Problems.

- **Bereitschaft für den Wandel schaffen**

Ein bekannter Zustand wird umso leichter und mit umso grösserer Begeisterung zugunsten eines unbekannten Zustandes aufgegeben, je grösser die Unzufriedenheit mit dem aktuellen Zustand ist. Bereitschaft für den Wandel zu schaffen, bedeutet also, Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Stand der Dinge zu verbreiten, um so das Denken der Betroffenen und das Unternehmen für Neues zu öffnen.

Es ist nicht einfach, zugleich Unzufriedenheit mit dem Status quo und Lust auf Neues zu wecken; zu oft schon zog erstere die blosse Resignation mit sich. Jeder, der versucht hat, sich eine gewohnte Handlung, wie etwa das Rauchen, abzugewöhnen, wird wissen, wie schwer das sein kann. Man sollte folgendes versuchen:[5]

Durch Druck den Wandel erleichtern. Wenn im Unternehmen das vage Gefühl verbreitet wird, dass es auf diese Weise nicht weiter gehen kann, dürfte es leichter fallen, die Restrukturierung zu begründen und durchzuführen. Druck kann zunächst von aussen kommen, wenn ein härterer Wettbewerb oder veränderte Marktbedingungen andere Zeiten ansagen. Er kann aber auch unternehmensintern entstehen, wenn die Qualität, die Kosten oder die Lieferzeit der Produkte nicht mehr „stimmen". In der Praxis verstärken sich intern und extern erzeugter Druck meist gegenseitig, wie auch im besprochenen Fallbeispiel.

Eine Lücke aufzeigen zwischen Ist- und gewünschtem Soll-Zustand. Man wird umso eher den jetzigen Zustand aufgeben, je klarer man das Bild des gewünschten Zustandes vor Augen hat, und je grösser die wahrgenommene Notwendigkeit ist, dorthin zu gelangen. Das setzt in erster Linie voraus, dass alle Entscheidungsträger des Unternehmens wissen, wo sich das Unternehmen zur Zeit befindet; weiter erscheint ein kontinuierliches Feedback an die Entscheidungsträger über die erreichte Position notwendig.

Positive Erwartungen für die Restrukturierung verbreiten. Erwartungen haben die wundersame Eigenschaft, sich meistens selbst zu bestätigen. Es scheint also kein einfacheres Erfolgsmittel für Unternehmensrestrukturierungen zu geben, als positive Erwartungen von allen Seiten in das Unternehmen zu injizieren und dann einfach abzuwarten.

In Wirklichkeit lässt sich diese Tatsache wohl am besten dadurch erklären, dass wahrscheinlich – nicht nur bei Unternehmensrestrukturierungen – positive Erwartungen erst dann aufkommen, wenn der Erfolg so gut wie sicher ist. Was also tun? Die Schlussfolgerung kann nur sein, dass positive Erwartungen zumindest nicht zu schaden scheinen.

- **Hindernisse überwinden**

Unternehmensrestrukturierungen bedeuten für die Mitglieder einer Organisation meist Unsicherheit über künftige soziale Verbindungen, über die für die neue berufliche Position erforderliche Qualifikation und Unsicherheit darüber, ob ihr Beitrag auch in Zukunft für das Unternehmen noch einen Wert besitzt.

Die Tatsache, dass der Wandel für viele eher ein Risiko zu sein scheint als eine Chance, lässt sich wohl schwer ändern. Es bieten sich aber folgende Möglichkeiten an, um die mit Restrukturierungen verbundene Angst überhaupt zu erfassen und wenigstens ansatzweise zu reduzieren.

Führungskräfte können lernen, sich in die Lage der Betroffenen hineinzuversetzen. Durch Gespräche und aktives Zuhören können jene Unternehmenseinheiten identifiziert werden, die den Wandel als besonders bedrohlich empfinden. Darüber hinaus bieten diese Gespräche Gelegenheit für Führungskräfte, die eingeschlagene Richtung dann zu verändern, wenn bestimmte spezifische Probleme gar nicht bedacht oder nur ungenügend behandelt worden sind. Noch einmal, aktives Zuhören scheint hier das beste Mittel, um eventuelle Schwachstellen der Restrukturierung aufzudecken und die Unterstützung zu ihrer Überwindung im gesamten Unternehmen zu gewinnen.

Offene Kommunikation räumt unfundierte oder durch blosse Spekulation erzeugte Angst aus dem Weg. Direkte Beteiligung der Betroffenen ist das wohl älteste und bewährteste Rezept, um Widerstand zu einem aktiven Beitrag zum Wandel zu machen. Eine direkte Beteiligung von Betroffenen hilft einerseits, konkrete Probleme der Restrukturierung aufzudecken, zum andern erleichtert sie ganz wesentlich die Umsetzung geplanter Massnahmen.[6] Betroffene können ihre persönlichen Ängste und die vermeintlichen Schwachstellen am besten aufzeigen, wenn ihnen die Möglichkeit gegeben wird, bestimmte Prozesse, Produkte oder Arbeitsabläufe mitzugestalten. Wenn ihre Begeisterung gewon-

nen ist, steht das Unternehmen dem Ziel der Restrukturierung schon einen Schritt näher.

VISION SCHAFFEN – PARADIGMA ABSTIMMEN

Eine Vision gibt die Richtung der Restrukturierung an. Im allgemeinen ist es Aufgabe der Führungskräfte, sie zu entwickeln und zu verbreiten.

Die Vision soll das Verständnis der Notwendigkeit des Wandels und die aktive Unterstützung der wichtigsten Entscheidungsträger im Unternehmen sicherstellen. Sie soll in ihnen irgendwie die Idee oder den Traum einpflanzen, möglichst sofort in eine bestimmte Richtung aufzubrechen und soll gleichzeitig so stimulierend sein, dass die Betroffenen selbst Wege suchen, die in diese Richtung führen.[7] Es ist nützlich, wenn an dieser Stelle die Richtung angegeben wird, nach der eine Unternehmensrestrukturierung zu orientieren ist:

- Steigerung des Unternehmenswertes für die Eigner,
- Steigerung des Produktwertes für die Kunden,
- Steigerung des Wertes der Beschäftigung im Unternehmen für die Mitarbeiter.

Den Wert der Beschäftigung im Unternehmen für die Mitarbeiter zu steigern bedeutet, jeden einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen unersetzlich werden zu lassen. Es bedeutet, dass der Mitarbeiter in diesem bestimmten Unternehmen mehr leistet als bei irgendeinem anderen Unternehmen auf dieser Welt. Es bedeutet, den Arbeitsplatz jedes einzelnen zum Ort der beruflichen und sozialen Erfüllung zu machen.

So kann Motivation und Kreativität in jedem einzelnen entfesselt werden. Zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen entwickelt sich Loyalität und, was noch wichtiger ist, wechselseitiges Vertrauen. Vertrauen darauf, dass jeder einzelne seinen Beitrag zum Wandel liefern wird und Vertrauen darauf, dass der eingeschlagene Weg der beste für alle ist.

Den Produktwert für den Kunden zu steigern, bedeutet, ihm ein Produkt anzubieten, das allen anderen weit überlegen ist. Massstab für die Überlegenheit eines Produktes sind die Bedürfnisse des Kunden. An dieser Stelle lässt sich am leichtesten Porter's Modell von Kostenführerschaft und Differenzierung verwenden.[8]

Jedes Produkt und jede Dienstleistung besitzt fast unzählig viele Charakteristika: Preis, Design/Aussehen, Lieferzeit/Geschwindigkeit, Erlebnisdimension, Grad der Neuheit, Umweltverträglichkeit, Grad der Befriedigung des Bedürfnisses nach Status, nach Selbstverwirklichung, Schutz der eigenen Gesundheit/Sicherheit etc. Dies sind Eigenschaften, die je nach Anbieter und Produkt unterschiedlich ausgeprägt sind.

Um das Verständnis zu erleichtern, bietet sich der Vergleich mit einem Spinnennetz geradezu an: Vom Zentrum führen so viele Fäden weg, wie es Eigenschaften des Produktes gibt. Je nach Grad der Ausprägung einer Eigenschaft bei verschiedenen Produkten und je nach Grad der Ausprägung des entsprechenden Kundenbedürfnisses bei einer bestimmten Kundengruppe wird eine bestimmte Entfernung vom Zentrum des Netzes abgetragen. So werden unregelmässige Vielecke sichtbar, die es erlauben, verschiedene Produkte miteinander zu vergleichen und zu überprüfen, inwieweit sie tatsächlichen oder vermuteten Kundenbedürfnissen entsprechen.

Das Unternehmen, das seinen Kunden für einen bestimmten Preis den höchsten Wert liefert, das die grösste Übereinstimmung zwischen Produktcharakteristika und Kundenbedürfnissen erreicht, das dürfte auch den grössten Wettbewerbsvorteil aufweisen. Zur Steigerung des Unternehmenswertes für die Eigner ist bereits von anderer Seite (zu) viel gesagt worden; es wird verlangt, die abgezinsten ausschüttbaren Zahlungsströme an die Eigner langfristig zu steigern, um einerseits die Unternehmenseigner für das Risiko zu belohnen, das der Besitz von Unternehmensanteilen beinhaltet und um andererseits die Gefahr von feindlichen Übernahmen von vornherein zu vermeiden.[9]

Eine Vision, die sich an der langfristigen Wertsteigerung für Mitarbeiter, Kunden und Eigner orientiert und die es schafft, die Begeisterung der wichtigsten Entscheidungsträger zu entfachen, ist ein weiterer Schritt zu einer erfolgreichen Unternehmensrestrukturierung.

EIN HOLISTISCHER ANSATZ ZUR RESTRUKTURIERUNG VON UNTERNEHMEN

Restrukturierung wird sich, will sie Erfolg haben, zuerst in den Denkmustern der wichtigsten Entscheidungsträger abspielen. Das Paradigma des „Machens", das ökonomische Entscheidungen nach dem finanziellen Erwartungswert klassifiziert und das davon ausgeht, dass dieser prinzipiell vorhersehbar ist, wird übergehen in ein Pardigma des „Dienens", das den Nutzen von Mitarbeitern, Kunden und Eignern in gleichem Masse betont wie die Erzeugung und Anhäufung immaterieller Ressourcen, wobei Entscheidungen, auch solche die als „kritisch" gelten, nach eben diesen Parametern gereiht werden und die Wahl auf jenen Vorschlag fällt, der diese vier Ansprüche am besten zu balancieren und zu integrieren weiss.

Die Restrukturierung wird sich zweitens, will sie Erfolg haben, in allen Teilbereichen der Organisation vollziehen. Damit ist folgendes gemeint: Es ist sicherlich ganz beschaulich, wenn von „oben" eine anmutige Vision durch das Unternehmen geschickt wird, doch ist es sehr wahrscheinlich, dass sie ihren Weg nicht über die obersten Führungsetagen hinausfindet, wenn nicht gleichzeitig „unten" bestimmte Schlüsselfunktionen neu gestaltet, neue Fähigkeiten erworben und ausgebaut werden, wenn nicht jeder Unternehmenseinheit mit der Vision übereinstimmende Richtlinien vorgegeben werden und wenn nicht gleichzeitig „quer durch" das Unternehmen Schlüsselprozesse überdacht und neu gestaltet werden, um für Kunden, Mitarbeiter und Eigner einen möglichst hohen Wert zu schaffen.

Ein holistischer Ansatz der Unternehmensrestrukturierung wird gleichzeitig drei Richtungen organisatorischen Wandels einschliessen:[10]

- **Wandel von „oben"**

  Es ist die schwierige Aufgabe der Führungsebene, eine Vision zu entwickeln, die nicht nur den wichtigsten Entscheidungsträgern die Richtung angibt, nach der sie ihr Handeln auszurichten haben, sondern die in ihnen auch jene kreativen Denkprozesse auslöst und sie dazu bewegt, selbst nach dem Weg zu suchen.

  Eine Vision sollte also nicht nur das Ziel vorgeben, sondern sollte auch so lebendig und begeisterungserweckend sein, dass wir uns auf die Suche machen nach dem Weg.

- **Wandel von „unten"**

  Restrukturierung wird ein Umdenken von allen verlangen, neue Fähigkeiten müssen erlernt, traditionelle Verhaltensmuster abgelegt werden, um den Wert des

Unternehmens für Kunden, Mitarbeiter und Eigner selbst zu steigern. Das kann verstärkte Teamarbeit, eine Neugestaltung bestimmter Funktionen, den konsequenten Einsatz von *Benchmarking* und neue Zielvorgaben zur Folge haben. Wichtig erscheint, dass sich auch auf den unteren Ebenen die Überzeugung durchsetzt, dass die Restrukturierung die Verbindung von individuellem Wohlstand und Wohlergehen der Unternehmung ermöglicht.

- **Wandel „quer durch" das Unternehmen hindurch**

Es sollten jene Schlüsselprozesse identifiziert werden, die den grössten Beitrag zu Kundennutzen, Unternehmenswert oder organisatorischem Lernen leisten oder leisten könnten. Diese Prozesse sind so zu gestalten, dass sie auch effektiv dazu beitragen, den Kundennutzen, den Unternehmenswert oder das organisatorische Lernen zu steigern. Es erscheint gerade bei der Neugestaltung von Schlüsselprozessen wichtig, dass konkrete Zielvorgaben vorliegen (Qualität, Zeit, Kosten), da man sonst leicht in Versuchung gerät, ins Blaue zu planen.

BEWEGUNG AUFRECHTERHALTEN

Um das Unternehmen auf dem Weg der Restrukturierung zu führen, muss ein Entscheidungskriterium gefunden werden, das es erlaubt, „gute" von „schlechten" Entscheidungen zu trennen. Hier wurde die These vertreten, dass eine Unternehmensrestrukturierung das organisatorische Lernen fördern und den Produktwert, den Unternehmenswert und den Wert der Beschäftigung im Unternehmen steigern sollte. „Gute" Entscheidungen sind also solche, die es erlauben, diese Ziele zu verfolgen.

Entscheidungen sind demnach daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie einen Beitrag leisten zu

- organisatorischem Lernen,
- der Steigerung des Produktwertes,
- der Steigerung des Unternehmenswertes,
- der Steigerung des Wertes der Beschäftigung im Unternehmen.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass es unmöglich ist, innerhalb der vier Kategorien ein Kriterium festzulegen, das es erlauben würde, die Erhöhung einer Zielgrösse gegen die Minderung einer anderen aufzurechnen. Das ist deshalb unmöglich, weil sich die vier Kategorien, nach denen Entscheidungen beurteilt werden, grundsätzlich nicht vergleichen lassen.

Es sind also solche Restrukturierungen anzustreben, die es erlauben, alle vier Zielgrössen in einem umfassenden und ausgeglichenem Masse zu erhöhen.

Es würde sich lohnen, einige Worte über Belohnungssysteme zu sagen, da diese bei Unternehmensrestrukturierungen eine nicht vernachlässigbare Rolle spielen können.

Viele Unternehmen entlohnen heute nach Leistung, wobei mit Leistung die erzielten Ergebnisse gemeint sind; daran wird sich wahrscheinlich für eine Weile auch nichts ändern. Edwards Deming war nicht der erste, wohl aber der prominenteste, der vorschlug, Menschen nicht nach ihrer Leistung, sondern nach ihrer Bemühung zu belohnen.

Ein ähnliches Problem stellt sich auch für Eltern, die ihre Kinder in der Schule oder auf der Universität zu mehr Leistung anspornen wollen. Meist werden auch hier leider nur die erzielten Ergebnisse belohnt, auch wenn bekannt ist, dass zwischen einer gründlichen Vorbereitung und einem guten Ergebnis eine Vielzahl von unbeeinflussbaren Variablen stehen und

dass Belohnung nach erzielten Ergebnissen Handlungstendenzen fördert, die, wenn sie übertrieben werden, sogar unerwünscht sind, weil sich nicht jede Art von Leistung messen lässt.

In Unternehmen ist es hiermit auch nicht anders. Belohnungssysteme lassen sich auch ausnützen, es gibt verschiedene Arten von Leistung, die niemand messen kann und es gibt einige, die sich mit all ihrem Einsatz bemühen und niemals dafür belohnt werden.

Ich würde sagen, es müsste den Versuch wert sein, nach Bemühung zu belohnen, vor allem in Situationen wie die einer Unternehmensrestrukturierung, wo bestimmte Leistungen einfach nur sehr schwer messbar sind.

Die Organisation sollte des weiteren noch lernen, mit zunehmender Unsicherheit umzugehen. Das folgt eigentlich schon aus den vorangegangenen Punkten. Wenn ein Entscheidungskriterium auf einmal unbestimmt wird, wenn nicht mehr sichtbare Ergebnisse, sondern Bemühungen belohnt werden, dann führt man dadurch Unsicherheit in das Leben einer Organisation ein.

Diese Unsicherheit wird in einem Umfeld starken Wandels, so wie das heutige Umfeld von vielen gesehen wird, sicher nicht verringert. Im Gegenteil, sie wird steigen. Die Unternehmung muss mit der Tatsache leben und die Tatsache nutzen können, dass in Zukunft wahrscheinlich immer weniger Aktivitäten planbar sind; man wird sich in einem Stil, der als Inkrementalismus bezeichnet wird, Schritt für Schritt der Lösung einer von vielen Lösungen des Problems nähern.

Doch in einer organisatorischen Umgebung, in der Fehler erlaubt sind und in der das Lernen gefördert wird, kann es sich um eine Unsicherheit handeln, die menschliche Energien entfesselt.

EIN FÄHIGKEITSPROFIL FÜR MANAGER UND ERFOLGREICHE RESTRUKTURIERUNGEN

Es erscheint müssig, all jene Eigenschaften aufzuzählen, die eine Führungskraft besitzen sollte, um perfekt zu sein. Eine Aufzählung aller wünschenswerten Eigenschaften wäre schon deshalb von vornherein zum Sterben verurteilt, weil sich bestimmte Charakterzüge einfach nicht beschreiben lassen. Man kann sie zwar beobachten, doch wer könnte sie in Worte fassen und wer könnte sie sich anzueignen versuchen, ohne unnatürlich zu wirken? Im folgenden sollen also sicht- und (mühevoll) erlernbare Verhaltensweisen herausgearbeitet werden, die Führungskräften nützlich sein können, den oft mühevollen Weg der Restrukturierung zu gehen.

Ich möchte auf zwei Eigenschaften zu sprechen kommen, die mir ganz allgemein bei einer Führungskraft wichtig erscheinen. Diese Eigenschaften sind auch bei Unternehmensrestrukturierungen nützlich:

- die Kunst, nach den eigenen Fähigkeiten zu führen,
- die Kunst, sich in die Lage des anderen hineinzuversetzen.

Es scheint ein gemeinsames Merkmal zu sein, das alle „Grossen" miteinander verbindet, den ganz persönlichen Charakter zu akzeptieren und zu lieben. Manager sind hier keine Ausnahme. Führungskräfte müssen lernen, ihre persönlichen Stärken zu akzeptieren und auszubauen, und sollten nicht versuchen, ihre Schwächen zu verbergen oder Stärken von Kollegen und Mitarbeitern nachzueifern.

Kollegen und Mitarbeiter sollten genau jene Aufgaben verrichten (dürfen), wofür die betreffenden Führungskräfte nicht ausreichend qualifiziert sind. So wie sich in einer idealen Partnerschaft zwei

ergänzen (und auf mystische Weise eins werden). so können sich auch innerhalb eines Unternehmens Führungskräfte perfekt ergänzen, wenn jeder jene Aufgaben verrichtet (verrichten darf), die er am besten verrichten kann.

Lernen, die Welt auch mit den Augen der anderen zu sehen, erscheint in all den Situationen wichtig, in denen Personen von Ereignissen betroffen werden, die sie nicht beeinflussen konnten (und leider auch nicht immer wollten). Erfolgreiche Führungskräfte sind vor allem auch gute Menschen, die andere verstehen und ihnen zuhören wollen, die ein feines Gespür für die innersten Ängste und Wünsche des anderen entwickelt haben und die im anderen, unabhängig von seiner beruflichen Position, von seinem Alter, von seinem Geschlecht und seiner Herkunft, zu allererst den Menschen sehen, den Menschen mit seiner fast grenzenlosen Phantasie, Kreativität, Liebe und Tiefe.

(7) Von der Erschaffung der Zukunft

Quique amant cras amet.
Gesang an Aphrodite, Autor unbekannt
Rom, 2. Jhdt. v. Chr.[11]

In dieser Arbeit wurde die Auffassung vertreten, dass Unternehmensrestrukturierungen die Neuordnung des Rahmens, durch den Führungskräfte ihre Welt sehen, meist voraussetzt (mentale Restrukturierung). Alles andere ist bestenfalls sekundär.

Führungskräfte müssen sich in jedem Augenblick bemühen, die Zukunft zu erschaffen. Da ihr Handeln die Zukunft von Mitarbeitern, Kunden und Eignern beeinflusst und gestaltet, ist es ihre Aufgabe, für diese Anspruchsgruppen Wert zu schaffen. Um diesen Prozess der Wertschaffung zu erleichtern, wurde ein mehrdimensionales Rationalitätskriterium vorgeschlagen, das (kritische) Entscheidungen beurteilt nach dem Wert, der für diese Anspruchsgruppen geschaffen wird und nach dem Ausmass an organisatorischem Lernen, das durch diese Entscheidung ermöglicht wird.

Daraufhin wurde ein Modell vorgestellt, das helfen könnte, den Stabilitätsdrang und die Hochmütigkeit des Unternehmens zu überwinden, um eine Restrukturierung nach dem vorhin besprochenen Kriterium auch zu implementieren.

Man könnte vielleicht vermuten, dass die Restrukturierung von Unternehmen lernbar sei, dass es, wie der Titel der Arbeit es andeuten möchte, Regeln gäbe für eine Restrukturierung und dass die Gewinner von morgen jene Unternehmen wären, die heute restrukturieren würden.

Das wäre sicherlich w-u-n-d-e-r-v-o-l-l, doch ist es schlichtweg falsch. Restrukturierung und Unternehmensführung im allgemeinen sind nichts anderes als die praktische Anwendung des gesunden Menschenverstandes, der sich, wie allgemein bekannt ist, nicht erlernen lässt. Wer glaubt, ein Unternehmen nach dem gesunden Menschenverstand durch und durch restrukturieren zu können, muss zuvor innehalten und eine Rückschau halten auf jene Unternehmen, die als die erfolgreichsten in der Geschichte der Menschheit gelten: Er wird feststellen, dass es ganz wenige Unternehmen gibt, die ein Menschenalter überdauern und dass es nur ein, zwei „Unternehmen" gibt, die ein paar tausend Jahre alt sind. Das Militär, die katholische Kirche und das Parlament sind Beispiele, die sofort einfallen.

Es fällt auf, und es ist sicherlich bemerkenswert, dass diese „Unternehmen" sich seit ein paar tausend Jahren fast überhaupt nicht verändert haben und dass sie sich in 2000 Jahren kein einziges Mal restrukturieren oder sich gar adaptieren mussten, um zu überleben.

Wohin, wohin willst Du mit diesem Argument? Ist all das nichts, was bis jetzt über Restrukturierung gesagt wurde? Warum, kurz vor Schluss, die allzu banale, die triviale Wende?

Die Aussage, die erfolgreichsten Unternehmen der Geschichte der Menschheit hätten sich seit ihrem Entstehen überhaupt nicht verändert, diese Aussage ist natürlich nicht ganz richtig. Diese Unternehmen haben sich seit ihrem Entstehen nämlich nur äusserlich nicht verändert. Sämtlicher Wandel vollzog sich in den Köpfen, in den Weltbildern, in der Art, die Welt zu erleben, zu interpretieren und zu verstehen, der Mitglieder, auf denen diese Unternehmen beruhen. Und diese Form des Wandels machte einen äusseren Wandlungsprozess vollkommen überflüssig.

Denn die Zukunft müssen wir selbst uns schaffen, jeden Augenblick neu.....

Fussnoten

[1] Cvitkovic, Competition, 1993, S. 2.

[2] Vgl. Ulrich/Fluri, Management, 1992, S. 60.

[3] Vgl. Vicari, Concorrenza, 1989, S. 232.

[4] Vgl. für eine ganz andere Auslegung Pascale, Managing on the Edge, 1990, S. 262.

[5] Vgl. Tichy/Devana, Transformational Leader, 1986.

[6] Vgl. Vroom/Yetton, Leadership and Decision Making, 1973.

[7] Siehe Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, 1992, S. 42.

[8] Siehe Porter, Wettbewerbsstrategie, 1987.

[9] Vgl. für alle: Gomez, Wertmanagement, 1993, S. 91ff.

[10] Siehe Dichter et. al., Transformation, 1993, S. 91 ff.

[11] Die italienische Übersetzung ist fast noch poetischer als der Originaltext: „Ami domenichi – chi non ha mer amato ha gia ami domani." Siehe Andrea, Il miele di Aphrodite, 1991, S. 371.

Literaturverzeichnis

Andrea: Il miele di Aphrodite, Tredici secolo da Poesia d'Amore en Grecia e in Roma. Milano, 1991.

Cvitkovic, Emilio: Competition, Form, Facts and Fiction. London, 1993.

Dichter, Steven F./Gegnon, Chris/Ashok, Alexander: Leading organizational transformation. In: The McKinsey Quarterly 1993, Nr.1, S. 89-106.

Gomez, Peter: Wertmanagement, Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel. Düsseldorf, 1993.

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung. Berlin/New York, 1992.

Pascale, Richard T.: Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead. New York, 1990.

Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie. Frankfurt/New York, 1987.

Tichy/Devana: The Transformational Leader. New York, 1986.

Ulrich, Peter/Fluri, E.: Management: eine konzentrierte Einführung. 6. Auflage, Bern/Stuttgart, 1992.

Vicari, Salvatore: Nuove dimensioni della Concorrenza. Milano, 1991.

Vroom/Yetton: Leadership and Decision Making. New York, 1973.