

DER BETRIEBSWIRT

Aktionismus ist der größte Erfolgstöter

Selten veränderte sich so viel so schnell wie heute. Dennoch: Auch in Zeiten starker Veränderung sollte vor jeder Maßnahme die Analyse der Situation stehen, auf der eine Strategie aufgebaut wird.

Von Thomas Hutzschenreuter

In Russland brechen die Märkte weg, der niedrige Ölpreis verhegelt die Bilanz, Uber greift Taxibetriebe an, Google ist potentieller Wettbewerber für nahezu jedes Unternehmen. So in etwa liest sich das, womit Unternehmen derzeit konfrontiert sind. Die Dinge ändern sich rasend schnell. Unternehmen spielen dabei eine Doppelrolle. Die einen treiben die rasante Entwicklung durch einen fortwährenden Strom an Innovationen, die anderen sind Getriebene und geraten zum Teil mächtig unter Druck.

Veränderung ist in aller Munde, keiner darf stillstehen. Dies ist natürlich zu kurz gesprochen. Unternehmen befinden sich in ganz individuell unterschiedlichen Situationen und sind ganz verschieden in der Lage, Veränderungen zu realisieren. Deshalb stellen sich für jedes Unternehmen drei Fragen, um sich im Strudel der Transformation zurechtzufinden: Welcher Bedarf besteht für mein Unternehmen, sich zu verändern? Was ist das richtige Maß an Transformation? Und welche Rolle kann und soll die Unternehmensleitung im Veränderungsprozess spielen?

Verändern müssen sich alle, doch nicht alle müssen alles verändern. Der Fortschritt der Veränderungsnotwendigkeit hängt davon ab, wie krank ein Unternehmen ist. Unser Referenzpunkt ist analog zum Menschen ein gesundes Unternehmen. Gesund ist ein Unternehmen (Stufe 0), wenn es (i) integrierender Teil der Gesellschaft ist, in denen es sich bewegt (good corporate citizenship), (ii) gegenwärtig die Ansprüche seiner Kunden, seiner Mitarbeiter und seiner Eigentümer genauso gut oder besser erfüllt als andere Unternehmen (good stakeholder relations) und wenn es (iii) realistisch erwarten darf, dass dies auch in Zukunft so zutrifft (fit for the future). Um gerade diese letzte Bedingung zu erfüllen, müssen sich Unternehmen permanent weiterentwickeln. Krankheit fängt dort an, wo die Fitness für die Zukunft abhandelt.

Die höchste Stufe (3) der Veränderungsnotwendigkeit und damit das Ge-

Die gegenwärtige Verfassung eines Unternehmens sagt über dessen Zukunft immer weniger.

genstück zum gesunden Unternehmen ist erreicht, wenn das Unternehmen Liquiditätsprobleme hat beziehungsweise die Überschuldung droht. Opel, Karstadt, Holzmann waren solche Fälle. Hier konnte man nur noch Notoperationen vornehmen, die eben auch schiefgehen können. Davon zu unterscheiden ist ein Zustand, in dem das Unternehmen seine Verpflichtungen erfüllen kann, jedoch Performanceziele nicht oder nicht vollständig erreicht (Stufe 2).

Das Management muss auch jetzt schon dringend handeln, jedoch mit größerem Spielraum und etwas mehr Zeit als in Stufe 3. Beginnende Krankheit liegt vor, wenn die gegenwärtigen Ergebnisse (noch) stimmen, jedoch die Erwartungen für die Zukunft deutlich eingetrübt sind (Stufe 1). Dies dürfte der häufigste Fall sein. Leider nutzen die meisten Unternehmen diese Zeit nicht, sondern machen weiter wie bisher (es ist noch immer gutgegangen) oder begeben sich in aktionistische Veränderungsprogramme ohne klare Richtung. Die empirische Forschung kann ganz klar davor warnen, gegenwärtig zufriedenstellende Performance überzubewerten und Erwartungsprobleme zu unterschätzen. Die Korrelation zwischen gegenwärtiger und zukünftiger Performance ist in den letzten 40 Jahren von über 75 Prozent auf unter 45 Prozent gesunken, was unter anderem heißt, dass aktuelle Performance kein guter Prädiktor für zukünftige Performance ist.

Veränderungsnotwendigkeit ergibt sich zweitens, wenn sich Kundenwünsche und Regulierung ändern und Unternehmen durch Wettbewerb bedroht werden. Wir können drei Arten von Wettbewerb unterscheiden, die für drei Stufen der Bedrohung stehen. (i) Wettbewerb als Imitation. Hiervon sind Unternehmen bedroht, die eine quasi-monopolistische Markt(nischen)position innehaben. Ihre Führungsposition ist nur durch Imitation zu brechen, weswegen diese Unternehmen alles tun, um möglichst nichts von der Quelle ihres Erfolges nach außen dringen zu lassen. Fisher's Friends und Chris King Precision Components sind hierfür



Illustration Peter von Tresckow

Beispiele. Im Prinzip müssen diese Unternehmen sich verändern, um so zu bleiben, wie sie sind. (ii) Wettbewerb als usual. Puma und Opel, einst sehr erfolgreich, sind jeweils durch stinknormalen Wettbewerb bedroht und an den Rand ihrer Existenz gebracht worden. Zu diesen Bedrohungen gehören Innovationswettbewerb, der innerhalb existierender Produkt- und Dienstleistungskategorien stattfindet, sowie Qualitäts- und Preiswettbewerb. Hier geht es darum, Veränderungen anzugehen, um Wettbewerbsfähigkeit zu verteidigen beziehungsweise zurückzugewinnen. Das ist kein Hexenwerk, sondern schlicht Aufgabe des Unternehmers und des Strategen. Aktionismus unter diesen Bedrohungen hat sich beispielsweise dort gezeigt, wo Mittelständler Produktion ins Ausland verlagert haben und aufgrund massiver Qualitätsschwierigkeiten und nach herben Verlusten zurückholen mussten. Preiswettbewerb darf eben nicht durch Qualitätskorruption erkauf werden.

Im dritten Fall (iii) erlebt man Wettbewerb als Disruption. Barnes & Noble, einst führender amerikanischer Buchhändler, Kodak, führend auf dem Gebiet der Instantfotografie, und Microsoft sind jeweils Beispiele für die Bedrohung durch Disruption. Hier geht es dann nicht mehr darum, das Rennen um bessere Produkte, Preise und Qualität zu laufen, sondern es wird ein ganz neues Spiel gespielt. Geschäftsmodellinnovationen (online versus stationär) und Industriedisruptionen (Suche versus Administration) sind die Bedrohungen. Verändern heißt sich neu definieren und sich neu (er)finden. So etwas gab es auch schon immer. Unternehmen wie Nokia, Kodak und Brockhaus haben es nicht geschafft, sich unter disruptiven Bedrohungen zu transformieren.

Hält man sich Veränderungsnotwendigkeit und die Quellen der Bedrohung vor Augen, ergeben sich vor allem zwei Handlungsempfehlungen: Seien Sie ehrlich, übertreiben Sie nicht, ignorieren Sie aber auch nicht. Denn Fehleinschätzungen des Fortschritts der Veränderungsnotwendigkeit sowie der Quellen der Bedrohung können sehr teuer sein. Die italienischen Fahrradbauer in den 80er Jahren gegenüber neuen Werkstoffen im Rahmenbau sind genauso ein mahnendes Beispiel für Ignoranz wie die Schweizer Uhrenindustrie, die auf die erste Digitaluhr von Timex meinte, dass dies keine Uhr sei, weil ein mechanisches Uhrwerk fehlt.

Zweitens, starten Sie frühzeitig, ohne paranoid zu sein. Nutzen Sie die guten Zeiten, auch wenn der Rückenwind des Leidensdrucks fehlt. Veränderungen aus der Position der Stärke, das ist die Königsklasse. Man kann aber auch wieder aufstehen, wenn man einmal gefallen ist, wie Daimler nach dem Chrysler-Desaster.

Unternehmen bewegen sich mit ihren Veränderungsbemühungen zwischen zwei Extremen. Entweder sie erstarren in Trägheit und verpassen es ganz einfach, Veränderungen auf den Weg zu bringen, oder sie begeben sich in einen unproduktiven, krankmachenden Aktionismus. Trägheit ist dabei tief im Managementprozess verankert. Typischerweise nutzen Unternehmen einen kalenderbasierten Planungsprozess, in dem basierend auf dem letzten Jahr Anpassungen vorgenommen werden. Dabei unterliegen sie dann gar

nicht überraschend dem sogenannten Anker-Effekt, bei dem Einschätzungen, Ziele und Planungen von einem Anker (Vorjahr) beeinflusst sind, ohne dass dies sachlich sinnvoll sein muss. Der Fokus auf bestehende Geschäfte, Technologien oder Kunden, das „Gefangensein“ in der eigenen Erfahrung bewirkt, dass Unternehmen einen Mangel an wirklich kreativen, disruptiven Ideen haben.

Aber selbst wenn kreative, disruptive Ideen vorliegen, führen verzerrte Wahrnehmungen im Rahmen des Managementprozesses dazu, dass die Bedeutung dieser Ideen falsch eingeschätzt wird. Häufig hängt das an einem Generationenproblem. Aber auch selbst wenn die Bedeutung von Ideen nicht unterschätzt wird, ist der Managementprozess immer noch in der Lage, eine Innovation zu verhindern. Die Angst vor Kannibalisierung, die bestehenden Incentivesysteme, der Widerstand der existierenden Organisation an sich, all dies hat extrem gute Karten, Veränderung zu verhindern. Trägheit geht damit auf Ideenlosigkeit, fatale, falsche Einschätzungen und mangelnden Support zurück. Kommen diese Dinge zusammen, wird Innovation sehr effektiv und erfolgreich in die Flucht geschlagen.

Nicht weniger schlimm für Unternehmen ist, in Aktionismus zu verfallen. Die empirische Literatur spricht davon, dass 70 bis 80 Prozent der Transformationsprogramme in Unternehmen scheitern, wobei Aktionismus das Ranking der Misserfolgsgründe klar anführt. Aktionistische Unternehmen erkranken dabei an einem sogenannten „repetitive change syndrome“. Symptome hiervon sind: (1) zu viele Strategie- und Veränderungsinitiativen gleichzeitig, (2) ein Initiativenchaos durch mangelnden Überblick und mangelnde Koordination sowie (3) ein hohes Ausmaß an Zynismus und Burnout unter den Mitarbeitern des Unternehmens.

Häufig wird fälschlicherweise von folgender Annahme ausgegangen: Veränderung ist gut, mehr Veränderung ist besser. Das sind natürlich Mythen. Eine weitere bedeutende Ursache ist, wenn es zu häufigen Wechseln auf den Führungspositionen kommt. Damit geht dann meist einher, dass der neue Besen erst einmal kehren und sich beweisen muss, was häufig zu Aktionismus führt. Wenn die Geister dann gerufen sind, steht der nächste Wechsel schon wieder an. Tausende Baustellen sind gerade aufgerissen, das Spiel beginnt aber schon wieder von vorn. Die Folge ist Chaos und Verwirrung. Dem Unternehmen und all seinen Veränderungsinitiativen mangelt es an Vision und vor allem tiefergehendem Verständnis der eigentlichen Probleme.

Das „repetitive change syndrome“ ruft bei den Mitarbeitern ganz typische Reaktionen hervor, die jeweils höchst schädlich für das Unternehmen sind. Entweder sie werden zu Terroristen („Macht kaputt, was euch kaputt macht“), verfallen in eine Starre beziehungsweise innere Kündigung, oder sie flüchten. Mitarbeiter bedürfen einer gewissen Stabilität, die durch Werte, Identität beziehungsweise die Anführerpersonen gewährleistet werden kann. Insofern geht es vor allem darum, das „de-coupling“ der Mitarbeiter zu verhindern, bei dem gerade diejenigen sich mental oder sogar ganz und gar vom Unternehmen abkoppeln, die eigentlich Veränderungen voranbringen wollen.

Hieraus ergeben sich ein paar Handlungsempfehlungen, die jedes Unternehmen beherzigen sollte: Lassen Sie die Finger von Veränderungsprozessen, die keiner versteht. Vermeiden Sie es, Lösungen zu haben, bevor das Problem richtig verstanden wurde. Vermeiden Sie Besserwisseri. Vermeiden Sie, zu oft eine neue Wahrheit zu verkünden und die Wahrheit

in Portionen zu verkaufen (die Leute sind nicht [alle] dumm). Vermeiden Sie unglaubwürdige Versprechen und geheime Pläne, und nutzen Sie stattdessen den Widerstand gegen Veränderungen als Korrektiv und Trainingsgelände, statt darin etwas grundsätzlich Negatives zu sehen.

Die Strategen in den Unternehmen können/sollten dabei je nach der Ausgestaltung im Unternehmen (1) inhaltliche Zukunftsforscher, Vordenker, Wegweiser, (2) Klimawächter und „Veränderungsbetriebsarzt“ sowie (3) Prozesschampion (Fitnesscoach) sein. Als Zukunftsfors-

Häufige Wechsel auf der Führungsebene untergraben in Zeiten großer Veränderungen die Glaubwürdigkeit.

scher, Vordenker, Wegweiser geht es darum, die inhaltliche Analyse zukünftiger Wettbewerbsvorteile zu liefern, jegliche Umfeldentwicklung im Blick zu haben, zu mahnen, aufzurütteln und mit Klarheit und scharfem Verstand Richtung zu geben. Als Klimawächter geht es darum, auf das Veränderungsklima zu achten. Es geht darum, statt einer Atmosphäre der Angst (Druck der Aktionäre) eine Vision zu verfolgen, was man in der Welt verbessern will und wie. Es geht um eine Kultur der Kreativität statt um Anweisungen. Es geht darum, Mitarbeiter zu Aktivisten zu machen, statt Veränderungsprozesse von oben ausrollen zu wollen.

Als „Veränderungsbetriebsarzt“ würde der Stratege auf eine Balance zwischen Ressourcen und Anforderungen sowie neuen Geschäften achten. Eine permanente Überforderung der Organisation geht auf Dauer schief. Es muss vermieden werden, dass das Unternehmen sich zur gestressten Organisation entwickelt.

Als Prozesschampion (Fitnesscoach) geht es darum, Notwendigkeit, Wichtigkeit und Priorität von Veränderungsprozessen klarzumachen. Darauf zu achten, dass das Commitment der „Leader“ zu sehen ist, da hiervon entscheidend das Engagement der Organisation abhängt. Es geht darum, Prozesse so zu gestalten, dass Freiheit und Koordination gleichzeitig Raum gegeben wird. Managementkapazität ist die kritische Ressource im Prozess. Diese Ressource zu ökonomisieren, darum geht es. Hierfür braucht es vor allem eine „Not-to-do“-Liste, die Freiräume schafft. Auch können Strategen den Prozess befruchten, indem sie Planungsschleifen einbauen, die fiktiv davon ausgehen, das Unternehmen würde auf der grünen Wiese neu gegründet werden. Es ist unglaublich, zu welchem fruchtbaren Ergebnis solche einfachen Prozessmittel führen, da sie den Blick entschlacken.

Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Technischen Universität München.