

Nachhaltige Unternehmensentwicklung als Oberziel eines Integrierten Managements – Das Management der Lebenszykluskurve – Theorie und Beispiele aus der Praxis

Christian Abegglen

In diesem Beitrag erfahren Sie

- unterschiedliche Spielarten der Unternehmensentwicklung
- Kernaussagen des St. Galler Konzepts Integriertes Management
- Merkmale typischer Lebenszyklus-Phasenverläufe in einer Unternehmung
- Überlegungen und Erfolgsvoraussetzungen zur Einführung eines Lebenszyklusmanagement-Konzeptes in einer Großunternehmung

1. Integriertes Management und Unternehmensentwicklung

Seit einigen Jahren durchlaufen Unternehmen eine der größten Transformationsphasen der letzten Jahrhunderte, die geprägt ist von Turbulenzen und diskontinuierlichen Entwicklungen besonderer Heftigkeit. Hierzu haben die von Naisbitt schon früh vorhergesagte Globalisierung der Märkte und der diese Entwicklung flankierende und weltweite Vernetzungen überhaupt erst ermöglichende Informationstechnologieschub wesentlich beigetragen.

Birgt schon die in der Regel phasenartig, mit dem Lebenszyklus biologischer Systeme vergleichbar verlaufende Entwicklung von Unternehmen immer das Risiko eines jederzeitigen Scheiterns und besonders häufig im Übergang zu einer neuen Entwicklungsstufe, so hat sich das Kollapspotenzial für Unternehmen durch diesen oben angesprochenen Übergang in Richtung einer internationalen Wissensgemeinschaft zusätzlich um ein Mehrfaches gesteigert, denn die aufgrund der Anpassungsnotwendigkeit vorgenommenen Kurskorrekturen beschleunigen den in Gang gesetzten Wandel mit dem Resultat unbekannter Störungen bzw. neuer Rahmenbedingungen in der Regel noch weiter.

Die sich daraus ergebende Geschwindigkeit der Veränderungen in Verbindung mit der hohen Vernetzung des Wirtschaftsgeschehens ist es somit, die an gewohnten Denk- und Verhaltensweisen des Managements rüttelt und das Navigieren eines Unternehmens auf einem kontinuierlichen, Prosperität verheißenden Entwicklungspfad schwierig macht.

Angesprochen ist damit die Frage der langfristigen Entwicklung von Unternehmen im Zeitablauf und den Beeinflussungsmöglichkeiten durch Management in einem hochdynamischen Umfeld, in welchem ständig größer werdende Veränderungen in immer kürzeren Zeiten zu bewältigen sind.

In Wissenschaft und Praxis gibt es viele Deutungsversuche und Definitionen für Management. Sucht man jedoch jenseits von kurzfristigen Modeerscheinungen nach dem eigentlichen Kern, so ist darunter nichts anderes als die erfolgreiche Bewältigung dieser oben angesprochenen Aufgabe der Unternehmensentwicklung zu verstehen, d.h. Unternehmungen im Zeitablauf so zu qualifizieren, dass durch eine Veränderung und eine adäquate Inanspruchnahme von Nutzenpotenzialen ein im Vergleich zu anderen Wettbewerbern höherer Nutzen für alle Bezugsgruppen gestiftet wird und dadurch quasi eine Legitimation des Unternehmens im evolutorischen Sinne begründet wird.

Was sich in der Theorie einfach formulieren lässt, stellt sich in der Praxis als umso schwieriger dar und verlangt nach Konzepten zur Sicherung der langfristigen Lebensfähigkeit von Unternehmen und einem Management der Lebenszykluskurve.

In der wissenschaftlichen Literatur ist seit den 80er Jahren glücklicherweise hinreichend abgesichertes Wissen vorhanden, wie sich die Mitglieder der Unternehmenslandschaft ihre (Über-)Lebensfähigkeit in einem dynamischen Umfeld in andersartigen äußeren Bedingungen durch eine Änderung ihrer inneren Kons-

titution langfristig erhalten können. Zahlreiche theoretische Aufsätze schildern zudem anschaulich die typischen Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens – angefangen von der sog. Pionier- und Wachstums- bis hin zur Reife- und anschließenden Revitalisierungsphase. Vielerorts finden sich Aufschluss über Dos und Don'ts in den jeweiligen Lebensphasen wie sogar bemerkenswerte, eher philosophisch geprägte Überlegungen zum Versuch einer generellen Überwindung des Unternehmens-Lebenszyklus.

Es zeigt sich jedoch auch, dass dieses Wissen offenbar bislang nur bedingt in der Praxis umgesetzt wurde. Offensichtlich öffnet sich eine immer deutlichere Lücke zwischen den Ansprüchen an das Management und den menschlichen Möglichkeiten zur Erfüllung eben dieser Managementaufgabe: War diese lange Zeit bei geringerer Dynamik des Geschehens noch tolerierbar, da sie mit den herkömmlichen Führungsmethoden einigermaßen geschlossen werden konnte, so indiziert die Entwicklung des Unternehmensgeschehens besonders der letzten zehn Jahre, dass es der Unternehmensführung zahlreicher Unternehmen mitnichten mehr gelingt, Entscheidungen bezüglich miteinander interagierender Einflussfaktoren, deren Vernetzung niemand verlässlich vorherzusagen weiß, für eine unbekannt Zukunft in der Gegenwart vorzunehmen und sich in einem zugegebenermaßen schmalen Handlungskorridor einer langfristigen Unternehmensentwicklung zu bewegen.

Ein kurzer Blick zurück beweist: Die vorherrschende Hochstimmung zu Zeiten der New Economy verführte viele Unternehmen zu wenig reflektierten, übersteigerten Wachstumsstrategien, welche mit dem Platzen dieser Internet-Blase genauso rasch wieder zu Rückzugs- und Redimensionierungsstrategien führten, indem nun die Management Fads des Aufschwungs durch Wunder versprechende Pillen des Krisenmanagements abgelöst wurden. Unter den daraus folgenden überstürzten Kostenmanagement-Aktivitäten leiden heute noch zahlreiche Unternehmen. Enorme materielle und immaterielle Unternehmenswerte wurden unnötigerweise vernichtet, von negativen Effekten im Sozialen ganz zu schweigen.

Es zeigt sich anhand dieses kurzen Vergangenheitsrückblicks deutlich: Je stärker das scheinbar Sichere schwankt, desto eher wird das Falsche getan. Je komplexer die Situation, desto größer der vermeintliche Zeitdruck, desto rascher wird auf kurzfristige, bloße Symptome bekämpfende isolierte Rezepte gesetzt. Insbesondere die letzten Jahre zeigen einen eklatanten Rückschritt im Verständnis dessen, was unseren Umgang mit nachhaltiger Unternehmensentwicklung anbelangen sollte.

Es scheinen – wie auch von vielen Systemtheoretikern schon oft konstatiert – tatsächlich immer wieder dieselben Fehler im Umgang mit Zukunfts-Bewältigung begangen zu werden. Eine Negation einer integrierten vorwärtsorientierten Betrachtungsnotwendigkeit ist gerade bei größeren Organisationen der Wirtschaft offenbar, fehlende Nachhaltigkeit, mangelhafte Zielerkennung, Nichterkennen von Nebenwirkungen, Unterschätzen des Faktors Zeit, Negation humansozialer und verhaltensspezifischer Aspekte überwiegen (Dörner). Offensichtlich verfügen die wenigsten Unternehmen über Systeme und Instrumente, wie Un-

ternehmen aus dem Heute über die bekannten Phasen eines Werdens, Wachstums und der Reife zu führen sind. Noch schlimmer: Viele geben sich nicht einmal den Anschein, sich für den sog. „Code“ eines gleichsam ewigen Lebenszyklus zu interessieren.

Hinter diesen Fehlentwicklungen steckt unseres Erachtens aber nicht nur Unvermögen im Sinne, dass durch das beschränkte Perzeptionsvermögen des Managements aufgrund der zahllosen interdependenten Verflechtungen bei gleichzeitiger hoher Dynamik zahlreiche Fehlentscheide getroffen werden. Auch kann nicht nur persönlicher Egoismus im Sinne eines Auseinanderklaffens des Lebenszyklus der die Unternehmen steuernden Individuen mit dem Unternehmenslebenszyklus der Grund sein. Vielmehr wird auch virulent, dass die scientific community es offenbar vielfach entweder nicht mag oder nicht vermag, theoretisch wertvolle abstrakte Beiträge verständlich zu erklären, zu kommunizieren und zu konkretisieren, so dass es auch getan wird. Bekanntlich gilt – frei nach Konrad Lorenz –, dass Gedachtes noch lange nicht geschrieben, Geschriebenes nicht verstanden ist und Verstandenes noch lange nicht meint, etwas sei getan oder gar gelungen. Ausgeprägte verbale Fähigkeiten vieler Wissenschaftler vermögen vielleicht Außenstehende zu beeindrucken, nützen dem Praktiker, welcher mit einer sehr heterogenen Mannschaft anspruchsvolle Ziele zu erreichen hat, aber nur bedingt. Demzufolge sollte es auch legitim sein, Abstraktes gelegentlich zulasten eines Allgemeingültigkeitsparadigmas in konkrete einzelfallorientierte Lösungsvorschläge zu überführen. Ansonsten überlässt man das Feld zu sehr sog. selbsternannten „Gurus“, welche als scheinbare Taktgeber der Managementlehre meist eher nur eindimensionale und banale Scheinlösungen werbewirksam zu verkaufen wissen, was von der Wissenschaft anschließend wieder beklagt wird.

Es ist vornehmlich das Verdienst einiger Wissenschaftler der Universität St. Gallen, welche diese Problematik schon sehr früh erkannten und die Herausforderung annahmen, geeignete Lösungsansätze zur Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen in einem auch dynamischen Umfeld zu entwickeln und diese vor allem anschließend adäquat zu vermitteln und so aufzubereiten, dass sie in der Praxis nicht nur verstanden, sondern auch umgesetzt werden können. In diesem Zusammenhang sind auch weiterführende Konzepte zur Unternehmensentwicklung geschaffen worden. Das Handeln zahlreicher heute tätiger Manager ist von diesen ganzheitlichen St. Galler Denkweisen und Handlungsempfehlungen nachhaltig beeinflusst.

Ungeachtet dieser besonders im deutschen Sprachraum zwar vorherrschenden hohen Bekanntheit und realitätsnahen Ausrichtung ist die Einstiegsbereitschaft, sich mit diesen St. Galler Ansätzen vertieft auseinanderzusetzen, speziell im anglo-amerikanischen Raum mit dem dort zu beobachtenden eher mechanistisch-quantitativ orientierten Management-Denken, doch eher immer noch gering und die Unternehmensberatungspraxis zeigt, dass die Anforderungen hinsichtlich eines erfolgreichen Umgangs mit dem St. Galler Denkansatz offensichtlich eine relativ hohe Eintrittsbarriere darstellen.

Denn bewusst vermitteln die St. Galler Ansätze keine Quick-Fixes bzw. einfachen Patentlösungen. Vielmehr eröffnen sie einen Gestaltungsrahmen, ein „Leerstellengerüst für Sinnvolles“ (Ulrich), mit dem Führungspersönlichkeiten dank besserer Kenntnis der Gesamtzusammenhänge Probleme selbst identifizieren und mögliche Lösungen finden können. Dies bedeutet im Einzelnen, dass die jeweiligen Dimensionen des Modells inhaltlich im Bezug auf eine anzustrebende Zukunft unter Berücksichtigung der aktuellen Ausgangslage zu integrieren sind, was ein prozessorientiertes, iteratives Vorgehen erfordert. Dadurch ergeben sich in der Anfangsphase mehr Fragen als Antworten, deutliche Lösungen werden erst nach mehreren „Denkschleifen“ evolutiv generiert. Dieses dadurch ausgelöste „Tappen im Nebel“, der sich erst im weiteren Verlauf allmählich auflöst, verbunden mit einem vermeintlich fehlenden roten Faden am Anfang, erzeugt bei vielen Unsicherheit und führt häufig dazu, dass das Top-Management im Zweifel dann doch Lösungen in Richtung scheinbar sofort wirksamere „Quick-Fixes“ bevorzugt. Dass einer integrierten St. Galler Vorgehensweise folgend sich der bei Beginn ergebende hohe Zeitaufwand spätestens in der nachfolgenden Implementierung ins Gegenteil verkehrt, kann von Skeptikern natürlich nicht mehr erkannt werden.

In den nachstehenden Ausführungen geht es uns nun in erster Linie vor allem darum, die zentralen Themen eines Einsatzes von einem Lebenszyklus-Modell in den Gesamt-Zusammenhängen aufzuzeigen und vor allem auch deutlich zu machen, dass mittels Verwendung des ganzheitlichen St. Galler Gedankengutes ein solches Modell sehr nachhaltig und rekursiv mit einfachen Instrumenten auf alle Einheiten eines Unternehmens übertragen werden kann, was zwar mit einem anfänglich hohen zeitlich Aufwand und Commitment des Managements verbunden ist; eine Anstrengung allerdings, die sich dafür in der Umsetzung und im langfristigen „Betrieb“ eines Lebenszyklus-Managements ins Gegenteil verkehrt bzw. deutlich macht, dass das Modell in einer Organisation zum Selbstläufer werden kann und die Organisation dadurch einen großen Mehrwert erfährt, da nicht ständig von neuen Strategien zu entwickeln sind, dadurch Wandelart zum Tagesgeschäft wird.

Daraus resultieren Antworten und Kernaussagen zu:

- Wie packen Unternehmen Fragen ihrer Zukunftsbewältigung üblicherweise an?
- Welche Unternehmensentwicklungs-Konzepte haben sich bewährt?
- Wie sieht der typische Lebensverlauf eines Unternehmens über die Zeitachse aus?
- Wie gestaltet sich die Architektur bzw. der Prozess eines Lebenszykluskonzeptes und damit das Management der Lebenszykluskurve?

Bei der Darlegung des integrierten, ganzheitlichen St. Galler Gedankengutes fokussieren wir uns dabei auf das sog. St. Galler Management-Konzept von Knut Bleicher und das darauf basierende Unternehmensentwicklungsmodell. Bleichers Werk hat das ursprüngliche „St. Galler Management-Modell“ von Hans Ulrich um wesentliche Determinanten ergänzt und bereichert und es gilt ungeachtet zahlreicher Weiterentwicklungen in Richtung eines neuen St. Galler Ma-

agementmodells doch nach wie vor als die *zentrale Säule* des St. Galler Managementverständnisses.

Im St. Galler Management-Konzept wird zwischen normativen, strategischen und operativen Dimensionen unterschieden, die im Hinblick auf notwendige Aktivitäten, Strukturen und Verhalten in Einklang zu bringen sind, um eine langfristige Lebensfähigkeit durch Erhaltung von Nutzenpotenzialen zu sichern. Die sich aus dem formalen Bezugsrahmen ergebenden neun Bezugfelder durchdringen sich gegenseitig, woraus ein Prozess der Unternehmensentwicklung insofern abgeleitet werden kann, als dass sämtliche dieser Elemente im Zeitablauf immer wieder neu auszurichten (Ist-Position) und anzupassen sind (Soll-Position) bzw. eine immer wieder neue Integration abhängig vom jeweiligen Entwicklungsstand zu erfolgen hat. Von Bedeutung ist darüber hinaus, dass Bleicher die jeweiligen Extrempole der einzelnen Themen im Sinne von durch das Management zu lösenden Spannungsfeldern entweder in Richtung eher stabilisierend oder eher verändernd aufzeigt.

Deren Analyse und anschließende bewusste Gestaltung bieten dem Management die Möglichkeit, präzise Aussagen zum Entwicklungsstand und zur zukünftigen Ausrichtung eines Unternehmens zu machen.

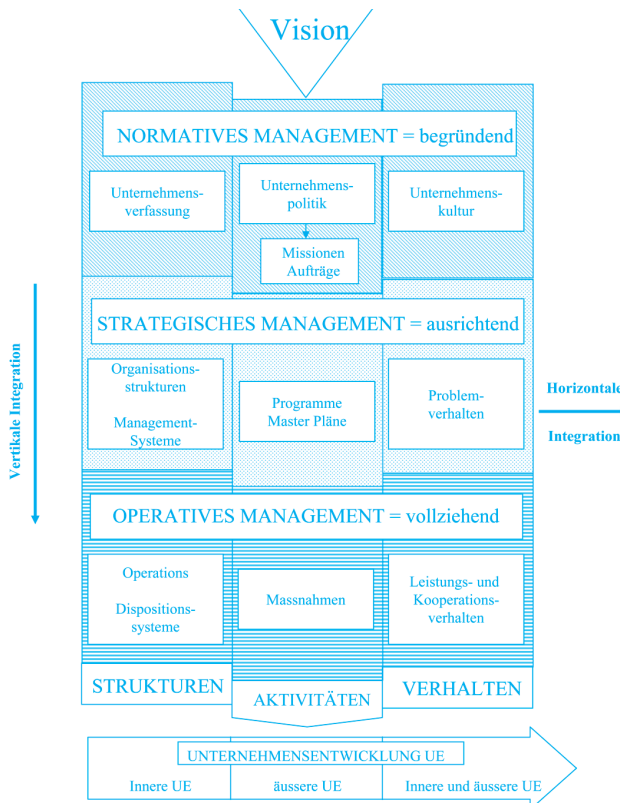


Abbildung 1: Das St. Galler Konzept Integriertes Management von Knut Bleicher

2. Wie packen Unternehmen Fragen ihrer Zukunftsbewältigung üblicherweise an?

Unternehmensentwicklung will die Frage nach der Zukunft eines Unternehmens und seiner Schritte dahin beantworten. Untrennbar verbunden ist damit sofort auch die Frage, welche Wege Organisationen gehen und einschlagen, um sich mit dieser Frage überhaupt auseinandersetzen zu können. Aus der Strategiepraxis haben Nagel und Wimmer dabei vier typische, aber meist unausgesprochene Spielarten und Muster herauskristallisiert, wie Weichenstellungen für eine ungewisse Zukunft vorgenommen werden. So lassen sich zum einen implizite und explizite Formen unterscheiden, zum andern ist es von Bedeutung, durch wen und wo nach nachhaltigen Lösungen gesucht wird.

Entweder ist es ein Unternehmer als oberstes Organ selbst oder ein außertehender Experte, die sich quasi außerhalb der Organisation sehen und entweder mittels durch Erfahrung abgesicherten Wissens zu Zukunftsentscheidungen kommen (implizit) oder die Handlungsempfehlungen mittels eines bewusst gesteuerten externen Entscheidungsprozesses einfordern (explizit). Zum andern kann Auseinandersetzung mit Zukunft und eine daraus resultierende Neuorientierung als rein zufälliges, sich selbst ergebendes Resultat vieler kleiner Entscheidungen, die an unterschiedlichsten Stellen einer Unternehmung getroffen werden und sich in der Summe zu radikalen Änderungen verdichten, oder eines aktiv gestalteten Unternehmensentwicklungsprozesses aller Beteiligten innerhalb der Organisation angesehen werden.

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht diese vier Grundmuster, die jeweils spezifische Vor- und Nachteile aufweisen und in der Regel über lange Zeit in einer Unternehmung dominant ausgeprägt sind.

| Spielarten der Unternehmensentwicklung | | |
|--|-------------------------|---|
| Wo und durch wen findet Unternehmens-Entwicklung statt? | <i>implizit</i> | <i>explizit</i> |
| außerhalb der Organisation als Vorgabe für den Managementprozess | intuitives Verhalten | expertenorientierte Ansätze |
| als Leistung innerhalb des Systems, insbesondere innerhalb des Managementprozesses | evolutionäre Strategien | systemischer Ansatz: periodische Reflexion als gemeinschaftliche Führungsleistung |

Abbildung 2: Spielarten der Unternehmensentwicklung

(1) Intuitive Art der Unternehmensentwicklung

Die intuitive Art der Unternehmensentwicklung lässt Außenstehende angesichts hoher Treffsicherheit von weitreichenden Entscheidungen immer wieder stauen: Nicht selten spricht man in Fällen wiederkehrenden Erfolgs vom „Unternehmer mit der goldenen Hand“ (diejenigen, die scheitern, werden selten sichtbar und zitiert) und betont das diesbezügliche Charisma, das bei Mitarbeitenden zu einem uneingeschränkten Akzeptieren seiner Visionen führt. Intuitives Handeln ist meist aber nichts anderes als das Resultat langjähriger Erfahrung in angestammten Geschäftszweigen, gepaart mit einem ganzheitlich ausgelegten unternehmerischen Sinn. Alleinentscheider und Alleinrisikonehmer finden sich zwar vornehmlich in Pionierunternehmen, aber auch in Unternehmen mit weit fortgeschrittener Reife.

Bei vielen intuitiven Unternehmern wird ein mangelhafter Aufbau von wirklich entscheidungskompetenten Gremien konstatiert, die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden verkümmert, mittleres Management wird zum bloßen Boten an die Mitarbeitenden degradiert mit Konsequenz fehlender Streitkultur. Je länger die Erfolgsgeschichte dauert, desto deutlicher wird in Verbindung mit diesen Problemen ein häufiges Negieren von „schwachen“ Warnsignalen, welches bis hin zur willkürlichen Manipulation der Bemessungsgrundlage bei ausbleibenden Erfolgen führen kann. Dies dauert häufig so lange, bis ein Unternehmen handlungsunfähig wird.

Diesen Gefahren entgegenzuwirken, erfordert aus unserer Sicht ein Höchstmaß an persönlicher Selbst-Reflexionsfähigkeit; der echte intuitive Entscheider, der es auch geschafft hat, ein Unternehmen aufzubauen, welches längst die Gründerzeit hinter sich gelassen hat, ist sich – ohne dies unbedingt zu kommunizieren – im Übrigen dieser oben dargelegten Problemlagen meist bewusst und wird diesbezügliche problembehebende Aktivitäten entfalten. Damit verliert die intuitive Form der Unternehmensentwicklung aber gleichzeitig ihren Charakter eines durchwegs implizit aufzufassenden Entscheidungsfindungsprozesses.

(2) Expertenorientierte Unternehmensentwicklung

Bei dieser Spielart entledigt sich das meist angestellte Top-Management der eigentlichen unternehmerischen Verantwortung, indem die Unsicherheit bezüglich Zukunftsentscheidungen „nach außen“ – externe Berater oder interne Stäbe – verlagert wird. Eine derartige expertenlastige Form der Unternehmensentwicklung fußt auf der Tradition der „rational choice“, die besagt, dass es für jeden Tatbestand ein Set an Optionen gibt, welches nach rationalen Kriterien bewertet werden kann. Im Falle eines Scheiterns ist das Management entlastet, zumindest, wenn die „Besten der Branche“ eingekauft wurden. Allerdings negiert das Top-Management durch ein solches Verhalten seine eigentliche Kernaufgabe, nämlich das Unternehmen langfristig erfolgreich zu positionieren. Brillante Analysen und innovative Ideen sind zudem nur eine Seite der Medaille, die andere Seite ist eine notwendige Verzahnung von gewonnenen Erkenntnissen und Zielen mit den mittleren und unteren Ebenen, was eine eigentliche Umsetzung zum Vorneherein erschwert und der Forderung des Strategiepapstes Mintzberg

widerspricht: Machen Sie Ihre Strategie zu einer guten Strategie, indem sie ihr Leben einhauchen und sie querbeet von Mitarbeitenden des ganzen Unternehmens entwickeln lassen.

(3) Evolutionäre Unternehmensentwicklung

Diese evolutionäre Form gibt bewusst dem Zufall eine Chance, ähnlich der Entwicklung biologischer Systeme. Die Unternehmensspitze gibt keine Vorgaben hinsichtlich der Zukunft, vielmehr gewährt sie großen Freiraum und lässt Innovationen zu. Die Zukunft ergibt sich aus unzähligen Anstößen des täglichen Geschäftslebens. Einzelne Akteure oder Business Units greifen Ideen auf, plötzlich ist daraus ein Geschäft geworden. Diese Art der Unternehmensentwicklung kann zu einem Verlust einer gesunden Gesamtentwicklung führen: Wenn immer wieder neue Ideen auftauchen, wer optimiert dann Bestehendes und bringt dieses zur Perfektion? Bewusst, z.B. durch Aufbau von Parallelorganisationen oder dezentralen Einheiten bei gleichzeitigem Einhalten einer Gesamtlinie, kann diese Art sehr erfolgreich sein.

(4) Systemische Unternehmensentwicklung

Unter systemischer Unternehmensentwicklung ist eine Integration der ersten drei Arten auf einem neuen Niveau zu verstehen, indem die Spezifika der einzelnen vorangehend dargestellten Entwicklungsarten von einzelnen Mitgliedern eines Managementteams aufgenommen und in einen teamorientierten Entscheidungsprozess eingebracht werden. Indem das vollständige Extrakt unterschiedlichster Vorgehensweisen und Modelle, rationale und emotionale Gesichtspunkte, akkumuliertes betriebliches Erfahrungswissen wie statistisch erhärtete wissenschaftliche Befunde in die Problembewältigung und Unkalkulierbarkeit eines Zukunftsbildungsprozesses miteinbezogen werden, ergibt sich häufig ein erstaunlich konsistentes und stabiles inhaltlich hochwertig ausgestaltetes Unternehmensentwicklungskonzept, welches von allen Beteiligten – unten wie oben – nicht nur getragen, sondern auch weiterentwickelt wird.

Nagel und Wimmer führen hier im Besonderen folgende Vorteile einer systemischen Vorgehensweise an, welche aus unserer Beratungspraxis sehr zielführend gerade auch die Gestaltung des St. Galler Lebenszykluskonzeptes ermöglichen:

- Zukunftsfindung betrachtet als integraler Teil des Managementprozesses
- Top-Down – Bottom-up-Prozess
- Schaffung verteilter Gesamtverantwortung des obersten Managements für sämtliche Gesellschaften in den jeweiligen Lebenszyklusphasen
- Dezentrale Verantwortung pro jeweilige Lebensphase und Organisation
- Überblick dank Distanz und Hubschrauberperspektive
- Best Practice dank Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Gesellschaften
- Frühwarnsysteme automatisch institutionalisiert
- Institutionalisierte periodische Auszeiten sichergestellt
- Leistungsfähiges, konfliktbejahendes Führungsteam mit „kurzer Zündschnur“

- Indirektes Manager-Assessment-System und Nachfolgeregelung
- Denkpendel zwischen Gegenwart und Zukunft fördert Lernende Organisation
- Bewusste Unterschiede der einzelnen Lebenszyklusphasen schaffen neue Perspektiven und vermitteln Denkanstöße für das Ganze
- Umsetzungsorientierte Ausrichtung von Anfang an
- Rekursionsgedankengut ermöglicht rasche Multiplikation gewonnener Resultate.

Dieser systemorientierte, kybernetische Ansatz der Unternehmensentwicklung kann aus unserer Erfahrung als der zielführendste und chancenreichste Ansatz zur Gestaltung der Unternehmensentwicklung angesehen werden, weil die Nachteile der anderen dargestellten Ansätze weitgehend eliminiert werden. Das breite Spektrum, das diese Vorgehensweise abdeckt, und die daraus entstehenden vielfältigen Ausgestaltungsalternativen ermöglichen es Unternehmen, ein Gesamtkonzept mit Dos und Don'ts über alle Phasen des Lebenszyklus zu erarbeiten und die einzelnen Phasen dadurch gleichzeitig immer zu revitalisieren. Nachteile liegen im bereits dargelegten Zeitaufwand in den Anfangsphasen der Ansatzaufsetzung. Entsprechend ist diese Art der Unternehmensentwicklung besonders zielführend für Groß-Unternehmen bzw. Konzerne, welche Aussagen nicht nur über einzelne Phasen ihrer Gesellschaften, sondern auch den Gesamtlebenszyklus ihres Konzerns mit allen dazugehörigen Gesellschaften managen wollen.

3. Welche Unternehmensentwicklungs-Konzepte haben sich bewährt?

Betrachtet man eine Unternehmung als ein von Menschen geschaffenes künstliches soziales System mit ökonomischer Zielsetzung, so lassen sich vielfältige Gemeinsamkeiten zu biologischen Systemen erkennen: Beiden ist im Zeitablauf ein stetes Wiederkehren von Entstehung, Wachstum, Vervollkommnung, Veränderung und Untergang gemeinsam mit der Faszination, dass auf der Grundlage des Vergehens Kraft für die Entwicklung von wiederum Ähnlichem, Verbessertem oder gar Neuem entsteht.

Diese gedanklich an einem Lebenszyklus orientierte Entwicklung von biologischen Systemen ist Ausdruck einer natürlichen Evolution, die im Wettbewerb eine Auslese der überlebensfähigeren Systeme vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen bewirkt und die offensichtlich auch für Unternehmen gilt. Aus Sicht einer Makro-Ebene können sich Organisationen mit jedem neu beginnenden Zyklus auf eine nächsthöhere Stufe entwickeln. Das Lebenszykluskonzept ist somit ein Ordnungsmuster evolutionärer Entwicklung mit einem in der Regel S-förmigen Kurvenverlauf.

Schon seit langem finden sich deshalb in der Betriebswirtschaftslehre Konzepte, die das Modell des Lebenszyklus auf verschiedene Objekte übertragen, allgemein bekannt sind etwa Konzepte des Produkt-Lebenszyklus, des Technologie-Lebenszyklus, des Branchen-Lebenszyklus oder des Nutzenpotenzial-Le-

benszyklus. In der Literatur sind diesen Gedanken folgend zahlreiche Modelle zur (Gesamt-)Unternehmensentwicklung zu finden. Dazu zählen u.a.

- Metamorphose- und Krisenmodelle
- Marktentwicklungsmodelle
- Strukturveränderungs- und Verhaltensänderungsmodelle
- Systemische Unternehmensentwicklungsmodelle

Metamorphose- und Krisenmodelle zeichnen die möglichen typischen Entwicklungsphasen eines Unternehmens, sei es im Bezug zur Organisationsstruktur, zum Führungsverhalten des Managements oder zum Umgang mit dem Markt. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Übergang zwischen den Phasen von sehr großen Veränderungen begleitet ist, deren Ausmaß Krisencharakter annehmen oder gar zum Kollaps führen kann. Im positiven Erlebensfall wird gleichzeitig aber auch die Chance eröffnet, auf ein gleichsam höheres Niveau zu gelangen.

Marktentwicklungsmodelle orientieren sich am Lebenszyklus der einzelnen Produkt-/Leistungszyklen eines Unternehmens und sehen Unternehmensentwicklung somit vornehmlich extern beeinflusst.

Strukturveränderungsmodelle stellen die im Verlaufe des Wachstums unterschiedlichen Organisationsformen und Führungsstrukturen in das Zentrum ihrer Betrachtungen bzw. skizzieren notwendige typische Kultur- und Verhaltensweisen über die Zeitachse der Unternehmensentwicklung. Daraus lassen sich Rückschlüsse zu den jeweils notwendigen Führungskräften ziehen.

All diesen obigen Modellen, abgesehen von denjenigen des systemischen Ansatzes, ist gemeinsam, dass sie aus unterschiedlichen Perspektiven und damit zum Teil recht eindimensionaler Sicht den Verlauf der Entwicklung eines Unternehmens zu erklären versuchen, dabei unterstellen, dass die für eine bestimmte Phase charakteristische Problemstellung auch mit einem bestimmten Lösungskonzept wieder „unter Kontrolle“ gebracht werden kann.

Orientiert man sich an den Erkenntnissen der Systemtheorie und Kybernetik, so wird allerdings rasch deutlich, dass in der heutigen Dynamik einfache isolierte Eingriffe kaum erfolgversprechend sein können, es den „typischen Fall“, den es zu überwinden gilt, nicht gibt, da die Ganzheitlichkeit, die Vernetzung der Organisation mechanistisch-rationale Eingriffe zum vorneherein unberechenbar machen wird.

Ein heutigen Erfordernissen wesentlich besser angepasstes Modell findet sich im Modell der Unternehmensentwicklung von Bleicher innerhalb des sog. St. Galler Management-Konzeptes. Dieses Modell der Unternehmensentwicklung kann durchaus als evolutives, systemisches Modell bezeichnet werden und eignet sich daher besonders auch beim Einsatz in der systemischen Form einer Unternehmensentwicklung, wie sie vorangehend dargestellt wurde.

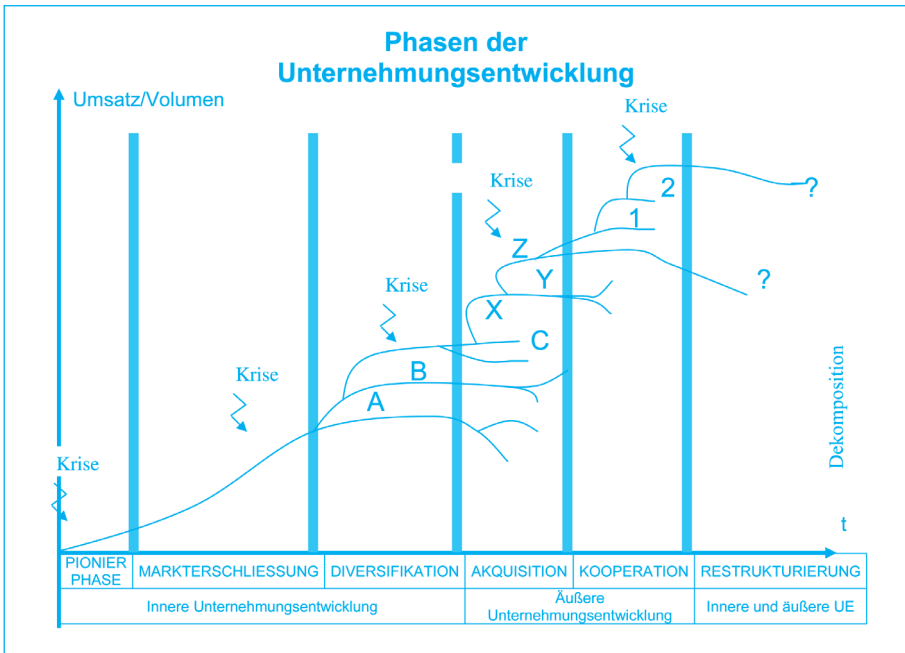


Abbildung 3: Das St. Galler Unternehmensentwicklungsmodell

Bleicher zeigt dabei auf, dass Wandel mit beinahe missionarischem Eifer zu pflegen ist. Das Spannungsfeld zwischen Vergangenheitserfahrungen und Anforderungen zur Gestaltung einer sich möglicherweise stark verändernden Zukunft stellt Management und Mitarbeitende eines Unternehmens vor schwierig zu bewältigende Anpassungsprobleme. Nicht nur müssen neue Verhaltensmuster und Verfahrensweisen *erlernt* werden, sondern bislang durchaus erfolgreiche Handlungsweisen müssen *entlernt* werden.

Das Konzept einer idealtypischen Unternehmensentwicklung umfasst folgende Stadien: die innere Unternehmensentwicklung (Pionierphase, Markterschließungsphase, Diversifikationsphase), die äußere Unternehmensentwicklung (Akquisitionsphase und Kooperationsphase) sowie die innere und äußere Unternehmensentwicklung (Restrukturierungsphase). Die einzelnen Phasen einer idealtypischen Unternehmensentwicklung lassen sich unter den Gesichtspunkten des normativen, strategischen und operativen Managements beschreiben. Sie schaffen Krisenpotenziale und erfordern Bewältigungsstrategien.

Das normative Management gibt den sachlichen und formalen Rahmen für die weitere Unternehmensentwicklung generell vor, das strategische Management ist für die Konkretisierung einzelner Programme verantwortlich, die mittelfristig zur Veränderung von strategischen Erfolgspositionen führen. Diese Programme müssen ständig auf kurzfristiger Basis umgesetzt und korrigiert werden, damit sich eine Unternehmung gegenüber wechselnden kontextualen und situativen Bedingungen durchsetzen kann. Im Bereich dieser kurzfristigen, opera-

tionellen Entwicklung zeigen sich auch überprüfbare Ergebnisse der normativen und strategischen Vorgaben in Form von Erfolg und Liquidität.

In der Praxis ergeben sich zwei häufige Hauptprobleme im zeitlichen Spannungsverhältnis von normativem, strategischem und operativem Management im Bezug auf Vor- und Rückkopplungszyklen:

- A. Das normative Konzept, welches vor langer Zeit strategisch definiert und ausformuliert wurde, wird im Vertrauen auf die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges exakt weiterverfolgt, obwohl es im operativen Bereich bereits zu groben Störungen und Misserfolgen kommt. Das operative Management konzentriert sich verzweifelt auf das operative Aussteuern von Störungen, es erfolgt praktisch keine Rückkopplung über die operative Dimension hinaus. Ein Mehr vom Bestehenden verstärkt die vorherrschenden Störungen zusätzlich.
- B. Jede wesentliche Störung im operativen Bereich führt zu übereilten Korrekturen beim strategischen Vorgehen. Durch die ständige Korrektur der strategischen Konzepte schlägt dieser Rückkopplungsprozess schließlich auch auf die normative und operative Ebene durch, das Unternehmen gerät dadurch in einen ressourcenverschlingenden Zickzackkurs, welcher zum Absturz führen kann.

Dementsprechend resultiert aus obigen Herausforderungen für die Unternehmensführung die Aufgabe eines permanenten „Management of Change“ im Normativen, Strategischen und Operativen mit dem Resultat von sich wechselnden Gestaltungsergebnissen hinsichtlich Strukturen, Verhalten und Aktivitäten. Dies verleiht dem Unternehmen für den außenstehenden Betrachter im Übrigen ein immer wieder andersartiges Aussehen, es lässt es gleichsam in sich abwechselnden Bildern erscheinen. War es anfänglich vielleicht das Wachstum überhaupt erst ermöglichende Potenzial ungestümer Kreativität, so sind es in einer späteren Phase vielleicht eher rigide zentrale, das Abschöpfen einer erfolgreich aufgebauten Marktposition ermöglichende Strukturen. Eine breite Öffentlichkeit gewinnt dadurch häufig den Eindruck einer Fehlsteuerung von Unternehmen. Genauso wenig allerdings wie dem Wechsel der Jahreszeiten ein Vorwurf zu machen ist, darf ein solches proaktiv handelndes Management in derartigen Fällen an den Pranger gestellt werden.

Proaktive, nach dem Lebenszyklus geführte Unternehmen erklären Wandel nicht nur in den Übergängen der einzelnen Phasen, sondern auch innerhalb der jeweiligen Phase zum Dauerzustand. Die Erkenntnisse der Merkmale der einzelnen Lebenszyklusphasen, welche im nächsten Kapitel vorgestellt werden, bilden dabei die wesentlichen Orientierungspunkte. Der Fokus liegt dabei anfänglich immer auf einem „Doing the right things“, der im weiteren Verlauf durch ein „Doing things right“ abgelöst wird. Stoßen dann im weiteren Verlauf vor allem Effizienz- und Produktivitätssteigerungsaktivitäten an ihre Grenzen, so ist wieder ein Remodelling bzw. ein Übergang in die nächste Phase angesagt.

Folgende Reihenfolge eines befriedigenden konzeptionellen Vorgehens, welches analog einem Regelkreis fortwährend zu steuern ist, bietet sich an:

1. Konfigurations-Management – Feststellung des Ist-Status einer Organisation und des optimalen Soll-Status, inkl. Aufzeigen der einzuschlagenden Wege und dafür notwendigen Maßnahmenkataloge. Das Unternehmen entwirft ein Bild von sich selbst, seiner Zukunft, den möglichen optimalen Optionen, diese Zukunft zu erreichen, und den diesbezüglich aufzusetzenden Maßnahmen. Hier wird geprüft, ob sich die Unternehmung am Anfang eines Lebenszyklus befindet, Optimierungen des Bestehenden ausreichen oder radikalere Änderungen nötig werden. Ebenfalls wird diskutiert, welche Umsetzungsmaßnahmen nötig sein werden und inwiefern die Organisation diese bewältigen bzw. ob diese zu ihren gegenwärtigen Stärken und Schwächen unter Berücksichtigung möglicher Chancen und Risiken auch passen.
2. Transitions-Management – In-Angriff-Nehmen der geplanten Umsetzungsschritte und Maßnahmen: Nun werden die aus der Konfigurations-Phase entwickelten und präferierten Optionen durch die definierten Maßnahmenpakete konkret umgesetzt. Diese Phase ist von erheblicher Unsicherheit geprägt: Waren unsere Entscheidungen richtig, könnten wir das Ruder wieder herumreißen etc.? Es gilt rasch sichtbare objektive Verbesserungen deutlich werden zu lassen.
3. Performance-Management – Optimierung des neuen Systemzustandes, um die volle Leistungsfähigkeit der Organisation zu entfalten. Am Ende der Transition ist noch nicht die optimale Wirkung einer Strategieumsetzung erreicht, noch nicht alle Organisationsmitglieder und Systeme sind konsistent zur angestrebten Strategie. Ein Leistungshöhepunkt, den es über eine lange Zeit möglichst immer zu toppen und vor allem erlebbar zu machen gilt, ist noch nicht erreicht. Im späteren Verlauf sind diese Höhepunkte dann bereits wieder kritische Signale in Richtung eines bevorstehenden Überganges in eine neue Phase in der eben gezeigten Sequenz. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht diesen Prozess.

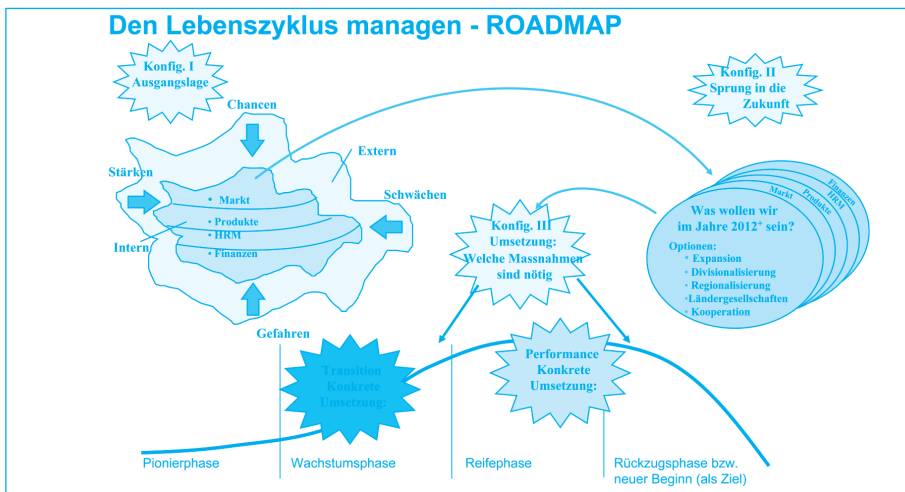


Abbildung 4: Road Map des Change Management

Was bedeutet dies für die Praxis der Unternehmensführung? Diese muss Wandel als Normalität begreifen und kommunizieren, zugleich den zyklischen Gedanken des Lebens von Systemen verstehen und als immer wiederkehrenden Grundrhythmus begreifen. Dies bedeutet, den Blick für das Gesamtbild des ablaufenden Prozesses immer prägnant präsent zu haben, um vor dessen Hintergrund aus dem aktuellen operative Tagesgeschehen den Stand der Organisation richtig beurteilen und lenken zu können. Erfolgt dies nicht, so kommt die Logik eines schleichenden Niederganges, wie viele Beispiele zeigen, im Anschluss an die Performance-Phase systemimmanent zum Tragen. Denn jeder der Vervollkommnung dienende Schritt in der Performance bedeutet eigentlich schon Reife und deutet damit auf ein nahendes Ende hin. Damit zeigt sich aber auch eine anspruchsvolle Gratwanderung zwischen Optimierung des Bestehenden und einer Neuausrichtung, Erweiterung, einem Loslassen und Anpacken von Neuem, zwischen Kernfähigkeiten und Kompetenzerweiterung.

Besonders ist dabei die menschliche Rolle in diesem Wandelprozess anzusprechen. Die erforderliche Anpassung erfolgt schließlich im Tagesgeschäft an der Front eines Unternehmens durch viele einzelne lenkende und gestaltende Eingriffe, die letztlich in der Summe zu einer Gesamtanpassung führen. Entsprechend gilt es eine permanente Wandlungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten. In Pionier- und Wachstumsunternehmen ist diese meist kein Problem, hier ist es der Zwang des Marktes, der Wandelsnotwendigkeit verdeutlicht, in Unternehmen der Reife bedarf es meist eines Top-Managements, welches (künstlichen) Leidensdruck erzeugt, die „Zündschnur“ bei ihrem Management kurz hält, um so immer wieder für Änderungen im Sinne von Verbesserungen zu sorgen. Ist doch Erfolg die Droge eines schon in den Startlöchern stehenden Misserfolgs.

4. Wie sieht der typische Lebensverlauf eines Unternehmens über die Zeitachse aus?

Im Rahmen des St. Galler Konzepts und der weiterführenden Forschungen finden sich ausführliche Beschreibungen und Typisierungen der jeweiligen Phasen. Eine gute Darstellung, welche den beschriebenen Lebenszyklus nochmals verdeutlicht und aus der Perspektive des ertragsgesetzlichen Verlaufs von z.B. Produktionsfunktionen beschreibt, stellt das Konzept des „Nutzen- bzw. Erfolgspotenzials“ von Pümpin dar, wie es auch vom St. Galler Lebenszykluskonzept aufgegriffen wurde. Pümpin definiert Nutzenpotenzial als externe oder interne Konstellationen, die von einem Unternehmen durch Aktivitäten zum Vorteil seiner Bezugsgruppen ausgeschöpft werden können. So können im Bezug auf Nutzenpotenzial unterschieden werden:

1. Pionier-Unternehmen: Die Erfolgspotenziale des Pionier-Unternehmens beruhen auf wenigen Faktoren und sind vom Pioniergeist des Unternehmens geprägt. Der Grenznutzen verläuft zu Beginn proportional und steigt im Zeitablauf leicht überproportional an.

2. Wachstums-Unternehmen: Das Wachstums-Unternehmen erschließt bei steigendem Grenznutzen bestehende und neue Nutzenpotenziale für seine Bezugsgruppen zielgerichtet und systematisch.
3. Diversifikations-/Reife-Unternehmen: Das Reife-Unternehmen lebt von der Abschöpfung bereits erschlossener Nutzenpotenziale mit abnehmendem Grenznutzen.
4. Wende-Unternehmen: Die ausgeschöpften Nutzenpotenziale befinden sich in der Niedergangphase bei ständig abnehmendem Grenznutzen.

Es wird evident, dass die natürliche Entwicklung in einem sehr bedrohlichen Zustand für das Unternehmen enden kann. Der Mangel an Ressourcen macht das Unternehmen handlungsunfähig und führt es in die Insolvenz. Ein Management der Lebenszykluskurve ist notwendig, um den biologisch-definitiven Verlauf der Kurve zielgerichtet zu modellieren und die Lebensfähigkeit erhalten zu können. Dies macht es wiederum nötig, die von Bleicher herausgearbeiteten Merkmale einer idealtypischen Entwicklung und Krisenpotenziale von Unternehmen auf der bereits gezeigten „St. Galler Lebenszykluskurve“ aufzuzeigen und so Ansatzpunkte für die Praxis zu generieren. Nachstehende Abbildung gibt einen ersten Überblick:

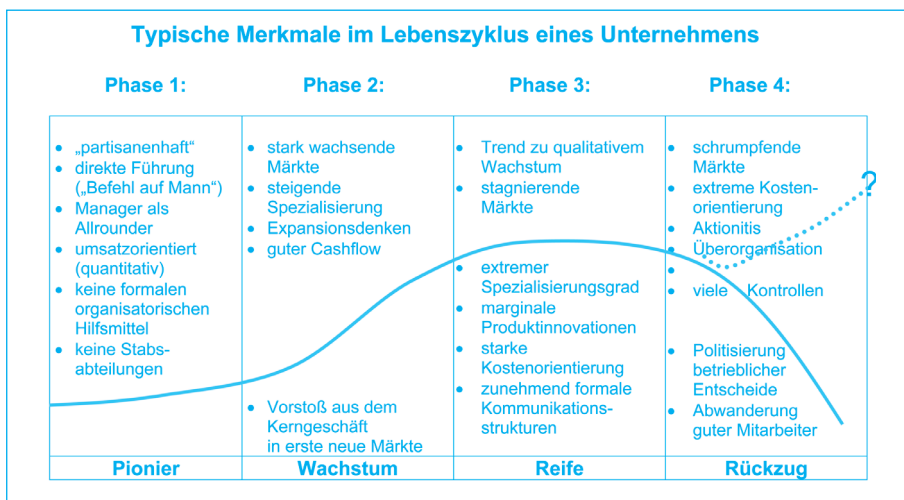


Abbildung 5: Phasen im Lebenszyklus

(1) Typische Merkmale der Pionierphase

In der Pionierphase ist der Beginn der Unternehmungsentwicklung zumeist von einer Erfindung oder von der Bereitstellung innovativer, bedürfnisorientierter Angebote, die sich deutlich von denjenigen der Konkurrenz unterscheiden, getragen. Die **normativ** gehandhabte Vision ist meist ausschließlich vom Eigentümer und Begründer geprägt. Dessen Herkunft, Persönlichkeit und Vergangenheitserlebnisse in anderen Institutionen begründen die Unternehmungskultur. Man befindet sich in einer „Kitchen-cabinet“-Situation: Die Art und Weise, wie

der Gründer seine Rolle hinsichtlich Zielerreichung, Kontrolle, Innovationsbereitschaft, Kreativität, Arbeitseinsatz etc. wahrnimmt, ist von prägender Wirkung für das weitere Werden des Unternehmens.

Strategisch betrachtet ergibt sich zumeist ein Markteintritt mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung in einer unbesetzten Marktnische oder einem Markt, der erst noch zu schaffen ist. Von Organigrammen ist in dieser Phase kaum zu reden, es herrscht eher eine zum Chaos neigende Improvisation vor. Managementsysteme sind kaum vorhanden, die persönliche Anweisung und der „Befehl auf Mann und vor Ort“ erscheinen zur Lenkung als völlig ausreichend. Die notwendige wirtschaftliche Verfolgung von Ergebnissen wird häufig outgesourct und nur begrenzt wahrgenommen.

Die **operative Führung** konzentriert sich auf das Tagesgeschäft und die Bewältigung von Einzelproblemen. Im Falle des Erfolges werden häufig Engpässe in den Bereichen Logistik, Produktion und Controlling deutlich. Oft wird die finanzielle Grundlage arg strapaziert und verlangt zunehmende Aufmerksamkeit im täglichen Geschäft. Mitarbeiterführung ist stark paternalistisch geprägt, um den Pionier hat sich eine ihm und der Sache verpflichtete Betriebsgemeinschaft geschart.

Das **Krisenpotenzial und Kollapspotenzial** ist in der Pionierphase als besonders hoch einzuschätzen. Es ist statistisch relevant, dass die Mehrzahl aller unternehmerischen Vorhaben bereits in dieser Phase scheitert. Die Gründe dafür liegen einerseits in der nicht ausreichenden Tragfähigkeit der unternehmerischen Idee, andererseits häufig in einer mangelnden Bereitstellung eines ausgewogenen Leistungs- bzw. Finanzpotenzials zur operativen Bewältigung der bei der Realisierung der Geschäftsidee auftretenden Probleme.

Wie sich in unserer Beratungspraxis jedoch zeigt, ist es insgesamt fast immer die nicht ausreichend ausgewogene Berücksichtigung von unternehmerischen und manageriellen Aspekten bei der Führung, die ein einzelnes isoliertes Pionierunternehmen ins Verderben führen, im Konzernverbund aber problemlos aufgefangen werden können. In dem Zusammenhang ist es aber entscheidend, Krisenpotenziale überhaupt nicht erst entstehen zu lassen, indem mit Best Practices als quasi Vorab-Medizin gearbeitet wird. Als weitere Alternative bieten sich bewährte Franchise-Konzepte etc. an.

Ursachen von Krisen – Phase 1:

- Abhängigkeit von der Person des Gründers,
- patriarchalische Führungsform,
- mangelnder Professionalismus in der Führung,
- zentralistische Organisationsstruktur mit Improvisationscharakter,
- mangelnde organisatorische Anpassung an wachsende Größe,
- Nichtvorhandensein von Managementsystemen,
- wenig erprobte Technologie,
- unzureichende Produkteigenschaften,
- Überforderung der Kapazität durch Nacharbeiten,
- zu späte Anpassung durch Investitionen,
- unzureichende Vertriebsweg-Gestaltung,
- materielle, personelle und finanzielle Ressourcenbeschränkung.

(2) Typische Merkmale der Marktentwicklungs- oder Wachstumsphase

Nun werden das angebotene strategische Erfolgspotenzial bzw. die unternehmerische Idee derart multipliziert, dass über die zunehmend professionellere Erschließung weiterer und breiterer Kundenkreise eine massive Steigerung der Umsätze eintritt. Sie ist eine Phase bedeutenden und schnellen Wachstums, die erarbeiteten Erträge müssen vorausseilend zur Lösung rasch auftauchender interner Ressourcenprobleme eingesetzt werden. Die Managementkapazität ist meist jedoch selbst der entscheidende Engpassfaktor. Eine bloße Erfinder- oder Verkäufer-Persönlichkeit droht an den Erfordernissen der Schaffung eines Gleichgewichts zwischen innen und außen zu scheitern, da zumeist auch die finanzielle Basis bei auftretenden Störungen und Timelags fehlt.

Das **normative Management** ist in dieser Phase ganz auf Expansion ausgerichtet. Kunden stehen im Zentrum, es ergeben sich jedoch rasch Konfliktfelder: Soll der Wachstumsmotor aufrechterhalten bleiben, bedingt dies eine laufende spezifischere und segmentiertere Ausrichtung auf Kunden, was eine Fokussierung und klare Steuerung der Mitarbeitenden nötig macht. Dies schafft ein großes Konfliktpotenzial, zumal sich zunehmend auch zwangsweise Kräfte aufbauen, die den eher von Chaos geprägten Zuständen der Gründerzeit zuwiderlaufen. Zwang nach Ordnung und Gleichgewicht rufen nach Standardisierung und Hierarchie.

Das **strategische Management** konzentriert sich auf die Erweiterung und den Ausbau der ursprünglich erschlossenen Marktnische, die nunmehr einer Neudefinition bedarf und ggf. eine erste Klassifikation von Geschäftsfeldern nötig macht. Überlegungen der Nutzung von Erfahrungskurve und Lernkurve zur Erreichung von Economies of scale and scope erfordern zusätzlich weitere organisatorische Anpassungen, die die bisherige funktionale Organisation vielfach durch eine weitere Dimension – meist kundensegmentspezifisch – ergänzen sollen. Damit werden Entscheidungen gewissermaßen etwas entzentralisiert, was sich allerdings häufig mit der Gründerorientierung der Unternehmungskultur „reibt“. Das Aushalten dieser Spannungen ist es aber, das erst eine integrierte Anpassung aller Funktionen an das Wachstum und damit wiederum weiteres Wachstum sozusagen „aus einem Guss“ erlaubt.

Im **Operativen** ist das Management auf der Suche nach Gleichgewichten in der Optimierung des Wachstums, gegebener Produkte und Prozesse. Nötig sind zudem Zielsetzungs-, Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme, die im täglichen Einsatz ihren Tribut an ein technokratisches Management fordern. Manager und Verwalter ziehen in die Führungsetagen ein; Erfinder, Unternehmer und Menschenführer werden gegen Ende dieser zweiten Phase zunehmend verdrängt. Die Form wird wichtiger als Inhalte. Die genaue Regelbefolgung wird mit der Notwendigkeit begründbar, Größen und Wachstum nur auf diesem Wege bewältigen zu können. Risikofreudigkeit wird dadurch abgebaut, Lernbereitschaft verkümmert, da es ja immer nur darum geht, noch mehr von dem Gleichen rationeller zu leisten. Hier wird der Samen für Krisenpotenziale der Zukunft gesät. Dem Management bleibt wenig Zeit, sich um strategische Probleme zu kümmern; der Aufbau neuartiger strategischer Erfolgspotenziale für die Zukunft bleibt in der Folge auf der Strecke.

Gegenüber der Pionierphase ergibt sich allgemein in der Markterschließungsphase ein verringertes Krisenpotenzial. Vor allem sind es Anpassungsfehler an das mögliche Wachstum, welche den Wettbewerbern Chancen zum Markteintritt oder zum Ausbau ihrer Marktposition geben, die ein zukünftiges Risiko beinhalten. Hinzu tritt als weiteres Krisenpotenzial die durch die übertriebene Aufmerksamkeit, welche das Management auf das laufende Geschäft richtet, bedingte Vernachlässigung der strategischen Entwicklung neuer Erfolgspotenziale für die Zukunft. Am Ende der Phase 2 bei zunehmend ausgereiztem Lebenszyklus besteht die Gefahr von Überkapazitäten, Umsatzstagnation, sinkenden Erträgen und des immer wieder feststellbaren Unvermögens, Umsätze und Gewinne weiterhin gleichzeitig zu steigern.

Ursachen von Krisen – Phase 2:

- zu schmales Produkt- und Regionalprogramm,
- Folgen übertriebener Expansion mit Kapitalbindung in Leerkapazitäten und Lagerbeständen,
- Niedrigpreispolitik führt in die Kostenschere,
- ein technokratisches Management bevorzugt Ausbeutungsstrategien,
- kurzfristiges Erfolgsdenken,
- zentralistisch geführte funktionale Organisation mit Kamineffekten,
- unzureichende Berücksichtigung der Kompetenz des mittleren Managements,
- bürokratische Verhaltensweisen der Regelbefolgung,
- Erstarrung im Routinebetrieb.

(3) Merkmale der Diversifikations- bzw. Reife-/Stagnationsphase

Weiteres Wachstum kann nun nur in der Suche nach und der Entwicklung neuer Erfolgspotenziale gesehen werden. Dies lässt sich über die Anwendung bisheriger Erfahrungen auf neue technologische und marktliche Anwendungsfelder erreichen, für die hier mit Igor Ansoff der Begriff Diversifikation Verwendung finden kann.

Was dabei allerdings als „neu“ gelten kann, bedarf im konkreten Fall einer näheren Auslegung, denn die Spannweite zwischen einer geschäftsnahen und einer geschäftsfernen (konglomeraten) Diversifikation kann äußerst groß sein. Bereits eine Segmentierung bestehender Kunden, die es erlaubt, Bedürfnisse mit bestehenden Produkten noch besser abzudecken, kann als „Anfangs-Diversifikation“ angesehen werden, die „Endphase“ einer Diversifikation beinhaltet meist eine völlige Abkehr von bestehenden Geschäftsmodellen, Kunden- bzw. Leistungstypen. Derartige „Anfangs-Diversifikationen“ gehören bereits in der Phase 2 zum Normalen. Nur die frühzeitige Suche nach geschäftlichen Zukunftsfeldern, anderen Verkaufsansätzen und Geschäftsmodellen und ihre zielstrebige Umsetzung im Wissen um die Bedeutung eines sich erschöpfenden Lebenszyklus der ursprünglichen unternehmerischen Idee wird jedoch Garant sein für weiteren Erfolg. Ohne ein in der Phase der Markterschließung aufgebautes und funktionierendes strategisches Management dürfte es schwerfallen, eine klar konzipierte Diversifikation zu finden. Sicherlich liegen die vielen Fehlschläge einer

Diversifikationspolitik von Unternehmungen in diesem Punkt begründet: dem konzeptlosen, opportunistischen Sprung aus einem ausgereizten Lebenszyklus in neue Betätigungsfelder, die sich gerade anbieten, mit der vermeintlichen, aber selten realisierbaren Vorstellung einer Synergie zum Bestehenden.

Die Diversifikationsphase bringt einen Wechsel von der Multiplikation zur Innovation und erfordert andere Rollen und ein anderes Verhalten von den Führungskräften. Statt einen engen Fokus auf ein Erfolgspotenzial zu richten, gilt es nunmehr mit mehreren „Bällen“ zu spielen und einen Ausgleich zwischen den Chancen und Risiken, die die neuen und die bestehenden Geschäftsfelder bieten, zu erreichen.

Normative Vorgaben und **strategische Programme** sind in der Diversifikationsphase auf das Finden neuer Geschäftsfelder und Modelle und auf deren Ausgleich zum Bestehenden gerichtet. Reife, bestehende Geschäftsfelder sind mit neuen, aufstrebenden Geschäftsfeldern unter den Gesichtspunkten von Technologie, Markt und den Möglichkeiten der Liquiditäts- und Rentabilitätsentwicklung zu harmonisieren. Dies bedeutet, dass die Träger von Strategien auf der Unternehmungsebene verhaltensmäßig in der Lage sein müssen, mit dieser Differenziertheit ihrer Geschäftsmodelle umzugehen, die auf der Geschäftsfeldebene jeweils andere Träger- und Verhaltensprofile aufweisen (z.B. KAM Organisation vs. Filialgeschäfte). Damit stößt die Kapazität der operativen Führung dabei vielfach an ihre Grenzen. In der Praxis hat sich die Verwendung der Ansoff-Matrix im Sinne eines Ampel- bzw. Gefahrenmeldungssystems bewährt, wobei deutlich ist, dass gerade die Diversifikation durch die Erschließung neuer Produkte *und* neuer Märkte als hochriskant einzustufen ist. In der Hektik des Tagesgeschäfts, unter entsprechendem Erfolgsdruck, ist ein häufiger Trend hin zu wenig reflektierten neuen Geschäften auszumachen, die in Verbindung mit fehlender Kompetenz und Akzeptanz fast notgedrungen scheitern müssen. Darin liegt das Haupt-Krisenpotenzial der Diversifikation.

Im Laufe der weiteren Unternehmungsentwicklung sollte sich eine Art aktiv angeregter Pendelbewegung zwischen Zentralisierungs- und Dezentralisierungstendenzen ergeben, die ein Optimieren des Bestehenden bei gleichzeitigem Entwickeln von Neuem möglich macht.

Ursachen von Krisen – Phase 3:

- Entscheidungsschwäche der Leitung mit Verlust der Beurteilungskompetenz in neuen Geschäftsfeldern,
- Zentrifugalkräfte der Geschäftsbereichsorganisation,
- Koordinationsmängel trotz vielfältiger Zentral- und Stabsstellen,
- starres Budget- und Planungsdenken,
- zu viele organisatorische Umstrukturierungen,
- zu breites Produkt- und Regionalprogramm,
- Innovationsschwäche,
- auf Erfolgsdruck hin zu früher Start mit neuen Geschäftsfeldern,
- unzureichende Nutzung von Synergie- und Rationalisierungspotenzialen,
- Spartenegoismus und kurzfristiges Profit-Center-Denken,
- mangelnde Anerkennung bereichskultureller Differenziertheit.

Alternativ bleiben abschließend nur noch kurz aufgeführt Möglichkeiten der **Akquisition** und **Kooperation** als Suche eines Auswegs oder Beschleunigungsinstrument bereits eingeleiteter Entwicklungen. Durch die Übernahme anderer Unternehmungen oder von einzelnen Geschäftsbereichen lässt sich entweder die in der eigenen Markterschließung unzureichend angelegte Multiplikation der ursprünglichen unternehmerischen Idee verstärken oder – in der hier darzustellenden Reihenfolge – der Mangel in der an sich nicht gegebenen oder nicht ausreichend schnellen Entwicklung neuer Erfolgspotenziale durch eine Übernahme heilen. Eine Kooperation kann dergestalt erfolgen, dass Marktpartner ihre Erfolgspotenziale poolen, um auf dem Wege der gemeinsamen Nutzung von Potenzialen einen höherwertigen Nutzen zu entwickeln. Dies kann langfristig zu strategischen Allianzen führen, die entweder auf Dauer oder auf Zeit globale Netzwerke der Zusammenarbeit bilden.

Aus obigen Überlegungen lassen sich Dos und Don'ts für die jeweilige Phase ableiten. Nachstehende Abbildung zeigt ein Praxisbeispiel für Phase 1 und 2 bezogen auf verschiedene Managementaktivitäten.

| Dimensionen | Phase 1 Umsatz orientiert Fokus: Reine Multiplikation Verkäufer als Bindeglied (Verkäuferin ist stark involviert) | | Phase 2: Umsatz und Gewinn orientiert Fokus: Divisionalisierung Verkäuferin und Unternehmen gleicher Stellenwert | |
|-------------------------|--|---|---|--|
| | Früh-Pionier, Fa. < 11 MA | Spät-Pionier Firma > 10 MA | Wachstum 1: <71 | Wachstum 2 Comp > 70 |
| Verkaufskontext | Verkäufer | Jeder Kunde zählt, erfolgsorientiertes Entlohnungssystem, Multiplikation (Wachstum im Vordergrund), Anzahl Kunden pro Verkäufer zählt | Übergang zu erster Segmentierung (Hotels, Kantinen, Werkstätten), Break-even pro Verkäufer zählt | Subdivisionen, Spezialisierte Verkäuferinnen, Key Account |
| | Verkaufsleiter | Geschäftsführer ist Oberverkäufer mit Produktwissen und Kundenverantwortung, keine | Segmentverantwortliche mit Kundenverantwortung, Spezialist pro Segment | Divisionsleiter, 3 Hierarchiestufen (Divisionsleiter, Regionalleiter, Gebietsleiter), Wenige Shops |
| | Shops/Filialen | keine | | |
| | Alternative Absatzwege | keine | | Hochpreispolitik, Marke im Zentrum |
| | Telemarketing / Telefonverkauf | Forderungsmanagement, Kleinstkunden-Betreuung | | Nichtkundenreaktivierung, Servicehotline, Adresspflege |
| | Telefon, Fax, Internet | Telefon wird nur passiv eingesetzt | | Aktiv bei Nichtkunden (Faxaktionen, Mailing) |
| Verkaufssystem | Katalog, Musterli, Wettbewerbe | | Kataloge, Musterli, Musterkartons, Branchenvergleich | |
| Kundenmarkt | Gewinnen | Klare Ziele setzen (Bsp.: 20 Neukunden/Monat/Verkäufer), Neukundengewinnung, Partisanenmethode (Austesten) | | Kundenstamenerweiterung (Aufbau Kundendatenstrukturen) |
| | Bearbeiten | Umsatz orientiertes Verkaufen | | Einsatz von Marketinginstrumenten, "Produkte im Ab" |
| | Binden / Bewähren | Werbegeschenke, Kunde empfiehlt uns einem anderen Kunden Treueprämie | | Partnerkunden, Bonus, Absatzmittler |
| | Begeistern / Ausschöpfen | Anreize, Sammel-, Treueaktionen, Testprodukte | | Kunden-Befragung, Know-how-Service, Produkttraining, Premiumkunden |
| Zurückgewinnen | Kontakt mit den Kunden halten | | Nichtkundenharponist, flexible Preissysteme, | |
| Preise / Profitabilität | Maximieren der Profitabilität, Kunden und Produkte sorgfältig austoten (das richtige Produkt dem richtigen Kunden anbieten), hohe Verkäuferfluktuation | | Kernprodukte pro Branche preis-aggressiv | |
| Prüfung | Provisionsysteme nicht monetäre Anreizsysteme | Umsatz orientiert | | Rohrertrag orientiert 50 %; Umsatz 50 % |
| | Sonstiges, Konditionenpolitik | Incentives | | Incentives |
| Personal | allgemein | Start mit rohertragstarken Produkten, Umsatz orientierte Volumenprodukte | | auftrags- und positionsbezogene Aufschläge, Preisplausibilität und -kontinuität, Preispsychologische Preisgestaltung |
| | Mitarbeiter | Es gibt keine PE - Aufgabe wird von Führungskräften wahrgenommen, Geschäftsführer | | Aufbau einer Personalentwicklung, Schwerpunkte: Fach- und Verkaufswissen |
| | Führungskräfte | Massenrekrutierung, Ausleseprozess durch Verkaufserfolg, hohe Fluktuation akzeptabel, Persönlichkeits-Verkäufer, Führungskarriere als Ziel, Entwicklung passiert, wird aber nicht bewusstdirektiert | | Verkaufs- und Produkttraining, Beginn eines Karrieremodells (Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften), Masseneinstellungen |
| Unternehmen | keine PE, Leitbild kommt von Geschäftsführung, Bezahlungssystem Umsatz, rein quantitative | | | Führungskräfte als Coach, Führungstrainings, Talent Pool |
| | Eigene PC-Lösung, Zugriff auf Zentralrechner durch Geschäftsführer | | | Systemwechsel muss vorbereitet werden, welche Personen können das Unternehmen auf die nächste Stufe bringen? |
| Lager / IT | Einfache Lagerhaltung, Zu-Fuß-Lager, Handlager, z.T. keine eigene Lagerhaltung sondern Versand von Muttergesellschaft | | | Erweiterter Funktionsumfang, Vernetzung der Prozesse |
| | | | | Weiterreichsysteme mit Fördertechnik, optimierte Platzverwallung (Pick + Pack Systeme) |
| Firmen | Ukraine, Kasachstan, Lichtenstein, Georgien, Polen, Rumänien, Portugal | Bulgarien, Argentinien, Türkei, Niederlande, Frankreich | Schweden, Slowakei, Irland, Schweiz | Mexiko, Norwegen, Kanada, Italien |

Abbildung 6: Praxisbeispiel für Phase 1 und 2 – Dos/Don'ts

5. Wie gestaltet sich die Architektur bzw. der Prozess eines Lebenszykluskonzeptes und damit das Management der Lebenszykluskurve?

Wenn die Implementierung neuer Managementsysteme erst nach Abschluss der Gestaltungsphase beginnen würde, hätte man falsch angefangen. Dieser Forderung vom St. Galler Systemtheoretiker Schwaninger folgend, ist die hier nachstehend dargelegte Implementierung (unter Implementierung wird dabei die Überführung eines gedanklichen Konzeptes in die Realität verstanden) wiederum im Sinne einer evolutorischen Art der Systemgestaltung angelegt.

Der nachstehende kurze Überblick über eine mögliche Architektur bzw. den Prozess bei der Einführung bis hin zum laufenden „Betrieb“ eines Lebenszykluskonzeptes erfolgt am Beispiel eines großen, international tätigen und breit diversifizierten Konzerns, der auf ein kontinuierliches Wachstum der letzten 50 Jahre und speziell hohe Wachstumsraten seit der Jahrtausendwende zurückblicken kann. Insgesamt gehören zu diesem Konzern 400 Gesellschaften; dazu zählen zum einen Ländergesellschaften, welche die ursprünglichen Kernprodukte der Gründerphase in abgewandelter Art nach wie vor produzieren und verkaufen, zum andern auch Gesellschaften, die mit den ursprünglichen Produkt-Leistungsprogrammen keine Gemeinsamkeiten mehr haben und als Diversifikationen im weiteren Sinne bezeichnet werden. Typisch für diesen Konzern ist die dezentrale Führung, jeder Geschäftsführer einer Landesgesellschaft bzw. einer diversifizierten Tochter führt sein Unternehmen, als wäre es sein eigenes Geschäft. An jährlich stattfindenden Strategie- und Planungstagen erfolgt mit dem Top-Management des Konzerns ein Review des Geleisteten und gemeinsam werden für die jeweiligen Gesellschaften Ziele für die nächsten fünf Jahre vereinbart, welche sich aus den Zielen des Konzerns ableiten bzw. diese mitbegründen.

Initialzündung des Lebenszyklusprozesses war das unbestimmte Gefühl einiger Mitglieder des Top-Managements einzelner Landesgesellschaften, mit ihren in der Vergangenheit höchst erfolgreichen Firmen langsam an „die Grenzen des Wachstums“ zu stoßen und bei allem immer größer werdenden Einsatz immer kleinere Erträge zu generieren.

Wie vorangehend deutlich gemacht wurde, fördert, ja erzwingt das St. Galler Unternehmensentwicklungsmodell eine integrierende Betrachtung des Unternehmens über alle Dimensionen sozialer Systeme hinweg.

Ohne zunächst sofort die einzelnen Gesellschaften durchleuchten zu wollen, wurden deshalb am Beispiel ehemaliger großer, alt gewordener politischer und wirtschaftlicher Organisationen deren Werden, Wachsen und Vergehen dargelegt und gemeinsam unter Anleitung eines externen Moderators mögliche Begründungen für deren Scheitern erarbeitet.

Diese Schlussfolgerungen wurden in das beschriebene St. Galler Unternehmensentwicklungsmodell integriert, und nachdem man sich immer mehr von der Richtigkeit und Relevanz des Modells überzeugen konnte, wurde es schrittweise auf einzelne scheinbar typische Gesellschaften des Konzerns übertragen. Zum

Einsatz kamen dabei zwei Instrumente, welche sich für ein erstes sog. Blitzscreening sehr bewährt haben: Mit dem aus der Strategie- und Organisationspraxis bekannten sog. „Eisberg-Modell“ wurde aus einer Hubschrauberperspektive vor allem das „Unsichtbare“, nicht direkt Sichtbare, in den Mittelpunkt der Betrachtungen gelegt und zwischen Ursachen und Symptomen unterschieden (vgl. Abbildung 7: Eisberg) Entsprechend konnte auch deutlich gemacht werden, in welchen Bereichen die tatsächlichen, „anzupackenden“ Aufgabenstellungen liegen.

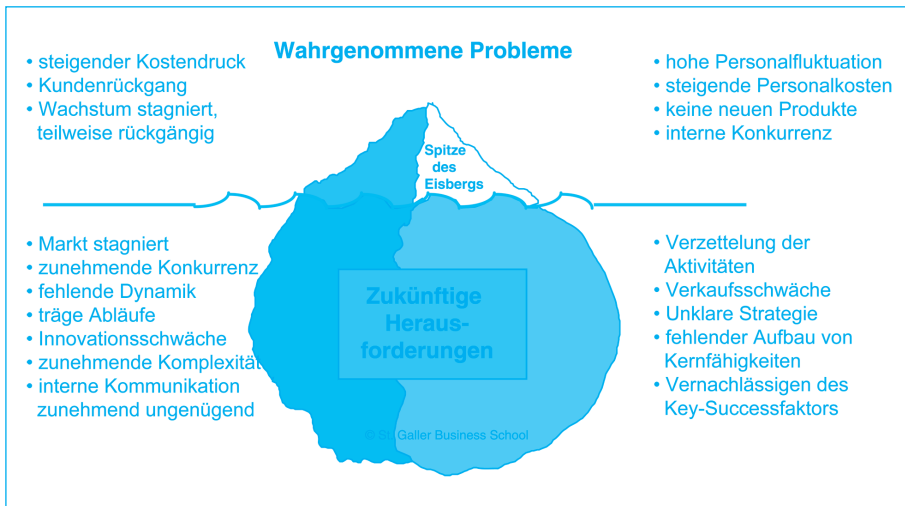


Abbildung 7: Eisberg

Im Rahmen eines nicht ganz einfachen „Selbstfindungs-Prozesses“ fand sich ein Konsens, dass Erfolg nicht weiter fortgeführt werden kann, indem man bloß an den einschlägigen, einst wirkungsvollen Stellschrauben der Vergangenheit dreht. Anstatt sich ausschließlich wie bisher auf Hard Facts zu konzentrieren, kam der Vorschlag, in der für die Untersuchung herangezogenen Ländergesellschaft zunächst einmal die Kultur im „Führungs-Cockpit“ selbst genauer unter die Lupe zu nehmen und nach im Verlaufe der Zeit entwickelten inadäquaten Verhaltensweisen zu fragen, die eine Zusammenarbeit eher behindern als fördern. Im Rahmen verschiedener Diskussionen um die diesbezügliche „optimale Flughöhe“ einer Führungsmannschaft in bestimmten Unternehmensphasen kamen Verhaltensweisen der einzelnen Akteure zu Tage, die nicht mehr kongruent zum aktuellen Reifegrad der Gesellschaft waren. Sehr rasch wurde bei der exemplarisch herangezogenen Landesgesellschaft dann auch deutlich: Für den weiteren Erfolg ist alles vorhanden: Erfahrung, Kunden, Produktionsstätten, Märkte, Logistik, Top-Mitarbeiter, Finanzressourcen. Nur die Führung passte nicht mehr in die aktuelle Konfiguration des Unternehmens.

100 weitere typische Gesellschaften unterzogen sich anschließend mittels des zweiten rasch einsetzbaren Tools, des sog. „Lebenszyklus-Radars“, der Untersuchung und konnten in der Folge aufgrund einiger weniger typischer Merkmale

Lebenszyklus–Radar: In welcher Phase befinden wir uns – Blitzscreening^{*)}

In welcher Phase befinden wir uns?

Typische Merkmal Phase 1:

| | Trifft zu | Trifft nicht zu |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Junges Unternehmen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Umsatzorientiertes Verkaufen steht im Vordergrund | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Das Management als Allrounder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Persönliche Beziehung des Managements mit vielen Kunden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Eher Autoritär-patriarchalischer Führungsstil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Keine formalen organisatorischen Hilfsmittel, wenig standardisierte Abläufe, keine Stabsabteilungen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Geringer Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Aktivitäten des Unternehmens eher „partisanenhaft“ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Total: | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Typische Merkmal Phase 2:

| | Trifft zu | Trifft nicht zu |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Umsatz sowie Anzahl der Mitarbeiter steigen rasant an | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Unternehmen weist Funktionalstruktur auf | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Standardisierung der Produktpalette, viele neue Produkte | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Delegativer Führungsstil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Einführung von Stäben (IT, Controlling) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Zunehmende Formalisierung der Kommunikationsstrukturen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Weniger Innovation, vielmehr Multiplikation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Ausgeprägtes Expansionsdenken auf allen Unternehmensebenen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Zunehmender Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Weiteres Umsatzwachstum durch erste Segmentierungs- bzw. Regionalisierungsansätze | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Total: | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Typische Merkmal Phase 3:

| | Trifft zu | Trifft nicht zu |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Quantitatives und qualitative geringes Wachstum | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Zunehmende Stagnation der Märkte | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Das obere Management weist kaum Basiskontakt auf | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Zunehmende Machtkämpfe des Managements | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • viele Standardisierungs- und Kontrollinstrumente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Abwanderung guter Mitarbeiter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Orientierung an Finanzgrößen und Produktivität überdeckt nicht-quantifizierbare Zielgrößen wie Qualität, Know how, Verkäuferkompetenz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Total: | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Typische Merkmal Phase 4:

| | Trifft zu | Trifft nicht zu |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Überkapazitäten, Preiskämpfe, Verdrängungswettbewerb | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Intoleranz gegenüber abweichende Verhalten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Politisierung betrieblicher Entscheide | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Deutlicher Umsatzrückgang, Substitution | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Unklare Anweisungen an den Mitarbeiter, Hineinregieren durch den Vorgesetzten/Topmanagement, wechselnde Prioritäten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Reagieren auf Aktionen der Konkurrenz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Überalterung des oberen Managements, Selbstisolation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Total: | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

***) am Beispiel eines Direktvertriebsunternehmens im Körperpflegebereich; in Anlehnung an den Fragebogen bei Schwaninger (Checkliste)**

Vorgehen zum Grobscreening des Lebenszyklus

- Die jeweiligen Merkmale überprüfen und bewerten: Trifft zu, Trifft nicht zu
- Die Anzahl Bewertungen mit „Trifft zu“ an der entsprechenden Achse des Lebenszyklus-Radars abtragen
- Die einzelnen Punkte aller vier Achsen verbinden
- Einschätzung der Lebenszyklusphase vornehmen

WICHTIG: Es gibt keine 100%ig klare Zuordnung zu den einzelnen Phasen. Die Graphik zeigt in der Regel aber eine klare Tendenz an.

Abbildung 8: Radar 1

rasch den typischen Phasen des Lebenszyklus zugeordnet werden. Anhand der jeweiligen Konfiguration erfolgreicher bzw. erfolgloser Gesellschaften hinsichtlich Märkten/Produkten/Human Resources Management und Finanzen konnten rasch Erfolgs-Verhaltensprinzipien pro Lebenszyklusphase herausgefiltert werden. Daraus wurden allgemeine Dos und Don'ts pro Phase definiert. Die Abbildung 6: Dos/Don'ts zeigt dies anhand zweier Gesellschaften in stark vereinfachter Form auf. Nur zu deutlich wurde allen, dass die Erfolgszutaten immer wieder für jede neue Etappe neu und anders gemischt werden müssen, mit entsprechend großen Auswirkungen auf Strukturen, Prozesse und Mitarbeiter. Der Wille zum „Neumischen“ muss aber vorhanden sein, entsprechend brauchen das Top-Management und die Schlüsselmitarbeiter ein gemeinsames akzeptiertes Bild der Zukunft. Entsprechend hat in der Folge jede Gesellschaft eine griffige, plakative Lebenszyklus-Strategie, im Abgleich zu bestehenden Stärken/Schwächen wie auch Chancen/Gefahren, erarbeitet, welche Auskunft über aktuelle Phase, Stoßrichtung und besonders natürlich einzuleitende Maßnahmen gibt. Die Grundlage kann hier die von der St. Galler Business School auf Basis allgemeiner Strategiepraxis entwickelte Lebenszyklus-Strategie bilden (vgl. Abbildung 10: Strategie).

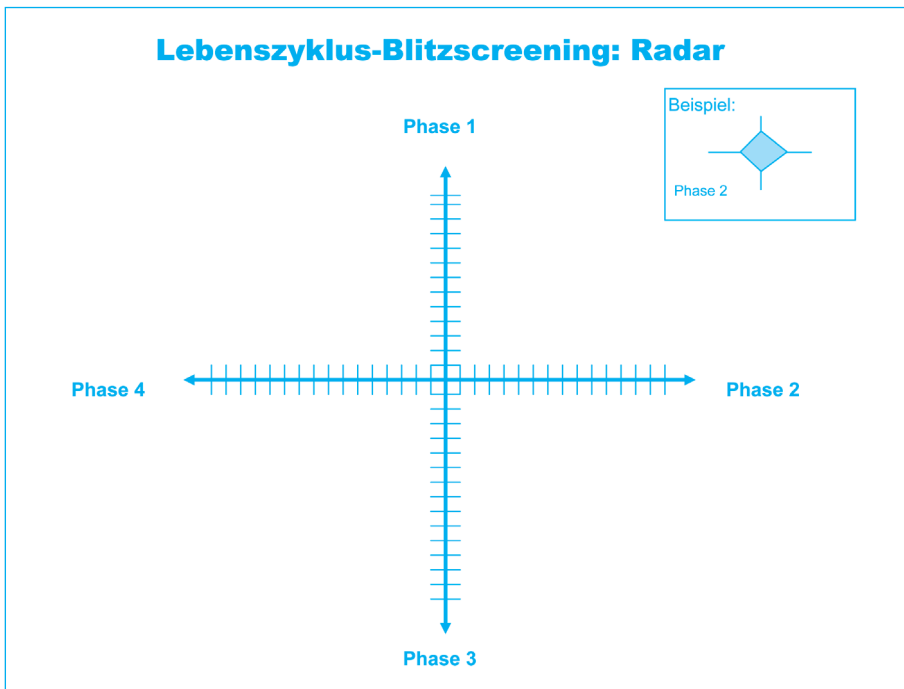


Abbildung 9: Radar 2

Es soll klar geworden sein, dass nicht ein vorgefertigtes Modell nach dem Prinzip einer „Bombenwurfstrategie“ zum Einsatz gekommen ist, bildlich gespro-

chen verzichtete man auf den Einkauf eines „fixfertigen Konfektionsanzuges“, sondern die Einführung des Lebenszykluskonzeptes folgte einem Implementierungsansatz, welcher das Management der zentralen Hauptgesellschaften des Konzerns von Anfang an ins Boot holte und stark auf deren Rückmeldungen aufbauen konnte. Aus der Konsolidierung der Lebenszyklus-Strategien entstand letztlich ein spezifisches adaptives Modell eines Konzern-Lebenszyklus. Sämtliche Gesellschaften können so den jeweiligen Lebensphasen zugeordnet werden, woraus sich Anknüpfungspunkte für ein nicht nur quantitativ orientiertes Controlling ergeben. Aus einem anfänglichen „Experimentieren mit einzelnen Stoffballen“ wurde mit der Zeit ein edler, perfekt sitzender Maßanzug.

Im „Betrieb“, d.h. in der konkreten permanenten Anwendung des Modells, liegt allerdings erst der Gesamterfolg begründet. Entsprechend war es Aufgabe eines Umsetzungsteams, die richtige Anwendung des Modells zu sichern und weiter zu festigen, das heißt den Maßanzug auch aus dem Schrank zu nehmen und ihn bei bestimmten, zum vorneherein festgelegten Anlässen zu tragen. Dies bedeutet in der Praxis, dass jeweils kritisch alle aufgrund des Modells getroffenen Maßnahmen nach ihrem Erfolgsbeitrag jährlich beurteilt und neu ausgerichtet werden müssen.

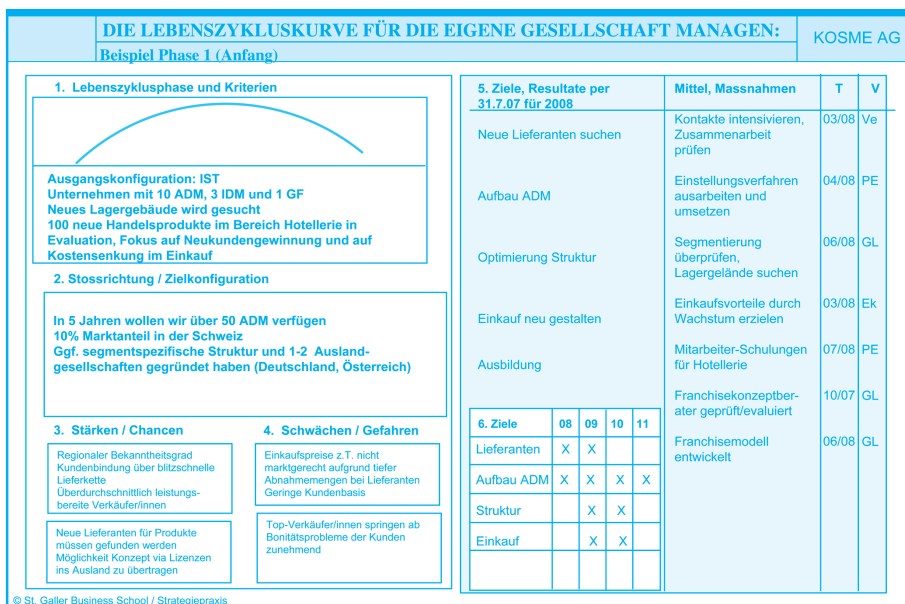


Abbildung 10: Strategie

Diese Vorgehensweise folgte klar dem von Ulrich und Bleicher postulierten Lernprozess: überblicks- und hubschrauberartig einzusteigen, die einzelnen Elemente zuerst grob, dann verfeinert mit „konkretem“ Leben zu füllen und das Modell so aufzubauen, dass sämtliche Instrumente und Tools rekursiv auf der nächsten Ebene wieder zum Einsatz kommen können.

6. Schlussfolgerungen

- Unternehmen, die einen Veränderungsbedarf nicht erkennen oder angehen wollen, werden später auf extremen äußeren Druck (Banken, drohende Insolvenz) reagieren müssen. Meist ist dann eine Transformation aber nur noch unter sehr großen Opfern möglich. Das Lebenszyklusmodell kann hier somit helfen, eine Art künstlichen Leidensdruck im Vorfeld zu schaffen, so dass einzelne Gesellschaften nie in solch kritische Situationen kommen.
- Das Modell ist universell anwendbar, und zwar auf Unternehmen jeder Größenordnung und jeder Branche. Durch die modellhafte Beschreibung des Unternehmens als Ganzes wird es den Führungskräften ermöglicht, gerade im späteren Verlauf des Modelleinsatzes auf eine einfache Art und Weise rasch Informationen über Position und Zielerreichungsgrad zu erhalten und so einen fruchtbaren, permanenten Wandel sicherzustellen.
- Es ist aber deutlich zu betonen, dass es nicht „das Patentrezept“, keine allgemeingültige Anleitung zur Umsetzung gibt; vielmehr gilt es zielorientiert, dabei adaptiv und gleichzeitig kreativ einen geeigneten Weg zu finden und diesen vor allem dann auch zu beschreiten.
- Deshalb ist dem Aspekt des Lernens beziehungsweise einem prozessorientierten Vorgehen ein besonderer Stellenwert einzuräumen.
- Jede Phase beinhaltet immer bestimmte organisatorische Veränderungsnotwendigkeiten. Sämtliche bestehenden Funktionen/Bereiche/Divisionen sind bei jedem Phasenübergang einer kritischen Überprüfung zu unterziehen. Ein sich daraus ergebendes systematisches Umorganisieren wird dadurch eher zur Regel und nicht zur Ausnahme. Daraus ergibt sich für Mitarbeiter zwar der Zwang zur Veränderung, gleichzeitig aber auch die Chance der persönlichen Weiterentwicklung. Nur so können Mitarbeitende ihr Potenzial nutzen.
- Die ganzheitliche Lebenszyklusmodellbetrachtung zwingt die Führungskräfte aller Stufen, sich mit allen hinter den Zahlen steckenden Problemen und anzupackenden Aufgaben auseinanderzusetzen: Reine quantitative Planungen verdecken häufig den Blick auf die hinter den Ist- und Soll-Zahlen liegenden wirklichen Herausforderungen.
- Daher sind bewusst auch nicht messbare, nicht quantifizierbare und nicht mathematisch formulierbare, eher nebulöse Phänomene (z.B. Führungsstile, Geschichte des Unternehmens) in das Denkmodell mit einzubeziehen. Dadurch können unterschiedlichste Sachverhalte nach einheitlichen Gesichtspunkten analysiert und gestaltet werden.
- Qualitative Aussagen sind am Ende aber dennoch immer mit quantitativen Aussagen zu versehen: Die Ziele einzelner Maßnahmen müssen quantitativ wiedergegeben werden können. Eine Maßnahme, die quantitativ hinsichtlich ihrer Wirkung überhaupt nicht darstellbar ist, kann auch nicht erfolgreich sein, da weder kontrollierbar noch steuerbar. Am Anfang kann und soll man sich aber mit groben Hilfsgrößen behelfen.
- Sämtliche qualitativen Maßnahmen müssen quantitativ aufsummiert letztlich in einer Art Gesamtunternehmens-Cockpit die Gesamtsituation (z.B. Kon-

zern-Lebenszyklus-Portfolio), die Gesamtaufwand- bzw. -erlössituation des Unternehmens widerspiegeln.

- Aufgabe im Rahmen einer mindestens jährlichen Prüfung des Top-Managements wird es sein, das Gesamtbild der jeweiligen Unternehmung kritisch unter die Lupe zu nehmen und auf Plausibilität zu prüfen. So ist aus Gesamtsicht sichergestellt, dass nicht plötzlich und unerwartet die Entwicklung aus dem Ruder läuft.
- Mit Hilfe eines solchen „Life-cycle-Tools“ erreichen Unternehmen eine wesentlich höhere „Trefferwahrscheinlichkeit“ und es kann ein immer souveränerer Umgang mit schwierigen Situationen stattfinden, da die Maßnahmenkataloge, quasi der Inhalt des Medikamentenkastens, immer größer werden und zum Voraus für viele „Leiden“ die passenden Medikamente bereitliegen.
- Viele der Maßnahmenpläne der Lebenszyklusstrategie werden anfänglich noch ungenügend und oberflächlich sein. Diese werden mit jeder neue Runde weiter zu perfektionieren sein. Daraus wird in drei bis vier Jahren ein sehr gutes, kompaktes und schlankes Steuerungssystem für jede Unternehmung. Ein solches Vorgehen setzt Lernbereitschaft wie auch Akzeptanz von Nicht-Perfektion in der Anfangsphase voraus.
- Es steht kein „Formular-Ausfüllen“ im Zentrum: Jede Führungskraft muss sich Gedanken machen über die Zukunft ihrer Unternehmung und ihren Beitrag dazu. Insofern kann sie diese Gedanken auch leicht im Rahmen dieses strukturierten Modells darlegen. Das Modell hilft ihr zu prüfen, ob sie wirklich alle relevanten Überlegungen angestellt hat.
- Mit Hilfe des sich aus dem Lebenszyklusmodell ergebenden Maßnahmenpaketes können Aussagen des Managements perfekt und kritisch hinterfragt werden. Stimmen Zahlen nicht, wird die Ausrede: „Der Wettbewerb hat Preise gesenkt“, nur gelten, wenn dergestaltete Risiken bereits in den Lebenszyklusstrategien aufgeführt sind, inklusive geplanter Gegenmaßnahmen etc. Aufgabe des Top-Managements ist in diesem Zusammenhang, Impulse zu geben, zu fragen, nachzubohren, Abweichungen zu hinterfragen.
- Gerade in großen Konzernen gilt: Nicht alle Tochterfirmen eines Konzerns haben die gleiche Statur, das gleiche Aussehen, das gleiche Alter: Dies heißt auch, dass die Merkmale der einzelnen Phasen und die Dos/Don'ts nicht auf alle Gesellschaften 1:1 übernommen werden dürfen. Daher muss das Modell so offen sein, dass es regional, divisional, branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden kann.
- Diskussionen über Sinn und Unsinn des Modells sind immer wichtig und nötig: nur dadurch wird das Modell hinsichtlich seiner Inhalte weiter geschärft. Das Modell ist dementsprechend nicht Selbstzweck, sondern Denkhilfe (Genies denken eigentlich immer in derartigen Strukturen – ohne dass sie sich dessen vielleicht bewusst sind).
- Als Unternehmer haben wir es insgesamt wahrscheinlich mit ganz „normalen“ Mitarbeitern zu tun: Die hohe Kunst der Führung besteht dann darin, mit diesen durchschnittlichen Menschen überdurchschnittliche Resultate zu

erzielen, was Peter Drucker schon in den 60er Jahren forderte. Dementsprechend müssen wir auch passende einfache Tools und Turngeräte bereitstellen.

- Die Berücksichtigung der sozialen Dimension (Human Resources Management) des Unternehmensgeschehens ist unverzichtbar: Das Unternehmen als gesellschaftliche Institution ist ein System, dessen Elemente Menschen sind. Daraus ergeben sich Situationen, die nicht immer rational begründbar und vorhersehbar ist, sondern ein Resultat vielfältiger sozialer, zwischenmenschlicher Vorgänge und Konstellationen. Im Zweifel ist dem Menschen, nicht den Modellaussagen der Vorzug zu geben.
- Führungsstil: Die Art der Führung, mithin der Führungsstil, ist jeder Phase anzupassen. Der vielleicht autoritäre, chaotische „Partisanenchef“ einer frühen Phase 1 ist nicht unbedingt der Manager für eine große Gesellschaft in einem reifen Markt. Es zeugt von der Größe eines Managers, sich persönlich immer wieder zu fragen, ob er am richtigen Platz ist.
- Der Lebenszyklus von Unternehmen und seinen Managern verläuft nicht kongruent; entsprechend führen persönliche Interessen, Rücksichtnahmen, Besitz-Standesdenken etc. vielfach zu Führungsstrukturen, die das Unternehmen behindern. Es ist Aufgabe der Eigner, hier frühzeitig, wenn nötig, einzugreifen.
- Gleichzeitig sollte deutlich geworden sein, dass ein Lebenszyklus-Prozess „nie“ aufhört, das heißt, sobald man den Prozess durchlaufen hat, „ist wieder von vorne zu beginnen“. Damit ist das Modell auch zur Lern- und Denkhilfe geworden. Der Praktiker und erfahrene Berater wird dabei selbstverständlich nicht immer den ganzen Prozess durchlaufen, sondern erkennt auf Grund langjähriger Erfahrung sofort entsprechende Knackpunkte.
- Da der Lebenszyklus-Prozess nie abgeschlossen ist, empfiehlt es sich, allenfalls eine zu institutionalisierende Lebenszyklus-Abteilung zu schaffen; diese hat als partnerschaftlicher Coach, Feedbacklieferant, Kommunikator, Motivator, Integrator, Impulsgeber u.a.m. aufzutreten. Es ist auf Transparenz in der Vorgehensweise zu achten. Zudem hat sie dafür Sorge zu tragen, dass das Konzept „Lebenszyklus“ „lean“ gestaltet wird und bleibt.

Werden diese Ratschläge als Angebot zur „education permanente“ im Lebenszyklus-Management befolgt, wird in normalen Zeiten sicher und bei Turbulenzen dank Vorbereitung erst recht optimales Handeln ermöglicht.

7. Lern- und Kontrollfragen

- Welche Spielarten der Unternehmensentwicklung lassen sich unterscheiden?
- Was bezweckt das St. Galler Konzept Integriertes Management?
- Welche typischen Lebenszyklus-Phasenverläufe lassen sich in einer Unternehmung üblicherweise unterscheiden, welche Merkmale kennzeichnen die einzelnen Phasen?

- Was ist bei der Einführung eines Lebenszyklusmanagement-Konzeptes in einer Großunternehmung zu beachten? Wie würden Sie einen derartigen Prozess steuern? Welche Instrumente kommen zum Einsatz?
- Welche generellen Schlussfolgerungen ergeben sich aus dem Lebenszyklus-konzept?

8. Verwendete und weiterführende Literatur

- Abegglen C. (Hrsg.): Management im Wandel, in: Meilensteine eines Integrierten Management von Knut Bleicher, Bd. 1, St. Gallen 2005
- Ansoff H.I.: Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review 35 (5/1957), S. 113–124
- Bleicher K.: Das Konzept Integriertes Management, 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004
- Brauchlin E./Hauser P.: Integriertes Management in der Praxis, Frankfurt/New York 2004
- Malik F.: Führen, leisten, leben, München 2001
- Nagel R./Wimmer R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2002
- Pümpin C./Prange J.: Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/New York 1991
- Pümpin C./Wunderlin C.: Unternehmensentwicklung. Corporate Life cycles: Metamorphose statt Kollaps, Bern/Stuttgart/Wien 2005
- Raisch S./Probst G./Gomez P.: Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen, Wiesbaden 2007-08-14
- Schwaninger M.: Intelligent Organizations. Powerful Models for Systemic Management, Berlin/Heidelberg 2006
- Von Krogh G.: Inneres Gleichgewicht. Die Grenzen gesunden Wachstums, in: Wirtschaftswoche, Nr. 28, 9.7.2007, S. 67
- Wolf J.: Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik, 2. Aufl., Wiesbaden 2005