

Einführung in die Managementlehre

Band 4 Teile FIII–I

Herausgegeben von

Rolf Dubs

Dieter Euler

Johannes Rüegg-Stürm

Christina E. Wyss

Haupt Verlag

Bern Stuttgart Wien

Inhaltsverzeichnis

Gesamtübersicht

Band 1	A Einführung
	B Das St.Galler Management-Verständnis
	C Die Unternehmung und ihre Umwelten
	D Die Unternehmung und ihre Anspruchsgruppen
	E Ordnungsmomente
Band 2	F Die Unternehmung als System von Prozessen
	FI Managementprozesse
Band 3	FII Geschäftsprozesse
Band 4	FIII Unterstützungsprozesse
	G Unternehmensentwicklung: Wandel von Unternehmungen
	H Spezifische Anwendungskontexte
	I Ausblick
Band 5	J Anhang I
	Allgemeine Methoden
	K Anhang II
	Toolbox für betriebswirtschaftliche Fragestellungen
	Register

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 3-258-06999-9

Lektorat: Hans-Jürgen Vorsteher
Gestaltung und Satz: Atelier Mühlberg, Basel

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2004 by Haupt Verlag Berne
Jede Art der Vervielfältigung
ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig
Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Band A

FII Unterstützungsprozesse

FII1	Personalmanagement	11
FII2	Bildungsmanagement	31
FII3	Facility Management	59
FII4	Informationsmanagement	79
FII5	Kommunikationsmanagement	117
FII6	Risikomanagement	147
FII7	Recht	179
	Reflexion zum Einstieg V – Lösungshinweise	207

G Unternehmensentwicklung: Wandel von Unternehmungen

	Reflexion zum Einstieg VII	213
G1	Optimierung in Unternehmen	223
G2	Erneuerung von Unternehmen	257
	Reflexion zum Einstieg VII – Lösungshinweise	289

H Spezifische Anwendungskontexte

H1	Klein- und Mittelunternehmen	295
H2	Public Management: Perspektiven der öffentlichen Verwaltung	321

I Ausblick

I1	Andere Modelle	357
I2	Gender Issues	369
I3	Perspektiven der gesellschaftlichen und ökonomischen Rolle der Unternehmerinnen und Unternehmer	399

Erneuerung von Unternehmen

2

Johannes Rüegg-Stürm

Elgar Fleisch

Simon Grand

Formen der Erneuerung

2.1

Einführung

2.1.1

Im Unterschied zu Anstrengungen einer kontinuierlichen *Optimierung* (→ G1 Optimierung in Unternehmen) zielen Initiativen zur *Erneuerung* konsequent auf einen *grundlegenden und umfassenden Wandel* einer Unternehmung.

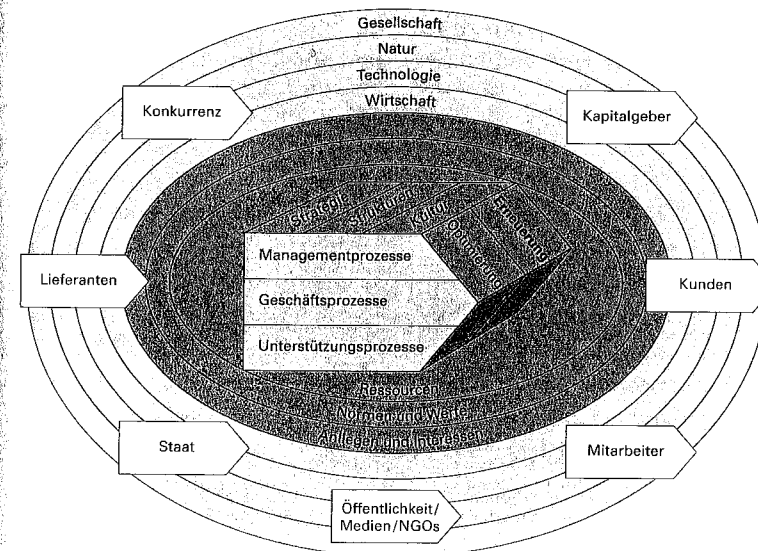


Abbildung 1
Erneuerung als
Entwicklungsmodus
einer Organisation

Dabei bezieht sich Erneuerung nicht einfach auf den *Output* der unternehmerischen Wertschöpfung, d.h. auf Leistungs- oder Produktinnovation. Im Mittelpunkt steht vielmehr die *gesamte Unternehmung*, d.h. ihre Einbettung in die Umwelt, die gesamte Wertschöpfung für die Anspruchsgruppen und die Art und Weise, wie diese Wertschöpfung erbracht wird.

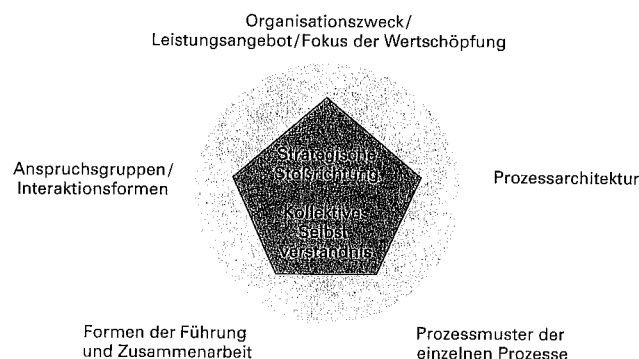
Erneuerung impliziert im Unterschied zu Optimierung demzufolge *grundlegende Veränderungen*

- in der *Ausrichtung* einer Unternehmung auf bestimmte Anspruchsgruppen,
- in der Gestaltung der *Prozesse* und *Infrastrukturen* zur Aufgabebewältigung und
- in den *Alltagsroutinen*, was die beobachtbaren Interaktionsmuster der Führung und Zusammenarbeit innerhalb einer Unternehmung und mit Partnerorganisationen betrifft.

Sehr oft geht damit (hierzu → **Abbildung 1**) eine tief greifende Veränderung der *strategischen Stoßrichtung* einher, d.h. der grundlegenden strategischen Differenzierungsleistung. Untrennbar damit verbunden ist dann meistens auch ein Wandel des *kollektiven Selbstverständnisses*, d.h. der organisationalen Identität (oder Ideologie [vgl. hierzu ausführlich JOHN-SON 1987]):

- Wer sind wir (im Vergleich zu anderen Unternehmungen)?
- Wofür, d.h. für welche «Mission», stehen wir ein?
- Was für Werte verkörpern wir?
- Welchen Werten und Normen sind wir in besonderer Weise verpflichtet?¹

Abbildung 2
Wirkungsfelder der
Erneuerung



¹ Erneuerung kann sich somit auch in einer *normativen Neupositionierung* einer Unternehmung vollziehen, d.h., sie kann beispielsweise in einem Wechsel von einem strategischen zu einem normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept bestehen. Auf diese Thematik wird im Folgenden allerdings nicht näher eingetreten.

Ein gutes Beispiel für eine grundlegende Erneuerung verkörpert die global tätige Firma SIG (mit Sitz in Neuhausen, Kanton Schaffhausen/Schweiz), die sich ab Mitte der neunziger Jahre von einem Hersteller von Waffen und Eisenbahnkarosserien zu einem führenden Hersteller von Verpackungsmaschinen entwickelt hat, was einer tief greifenden Unternehmenstransformation entspricht.

Weil Entwicklungsinitiativen, die mit Prozessen einer grundlegenden Erneuerung einhergehen, immer einen nachhaltigen Einfluss auf die *langfristige Zukunftssicherung* einer Unternehmung ausüben, wird dieses Phänomen in der Literatur vielfach unter dem Begriff *Strategischer Wandel* behandelt. Wir schließen uns dieser Betrachtungsweise an und verstehen unter Erneuerung Prozesse strategischen Wandels. Dabei lassen sich drei Formen der Erneuerung im Sinne strategischen Wandels unterscheiden (→ **Abbildung 3**):

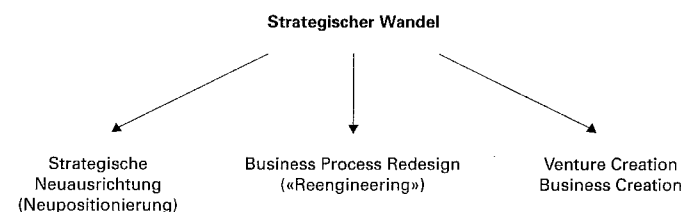


Abbildung 3
Formen der Erneuerung durch strategischen Wandel

Im folgenden Text wird der Begriff des strategischen Wandels genauer ausgeleuchtet (→ **Abschnitt G2.1.2**) und ein Bezugsrahmen zum Verständnis strategischen Wandels vorgestellt. Im Anschluss (→ **Abschnitt G2.1.3**) werden drei Formen strategischen Wandels, *Strategische Neuausrichtung*, *Business Process Redesign* und *Venture Creation* kurz umschrieben und voneinander abgegrenzt. In einem nächsten Schritt (→ **Abschnitte G2.2 bis G2.4**) werden zu diesen drei Formen der Erneuerung einer Unternehmung die hierzu in der Literatur und in der Praxis entwickelten Konzepte vorgestellt und die damit verbundenen Managementherausforderungen im Detail beleuchtet.

2.1.2 Erneuerung als Ausdruck strategischen Wandels

Die Forschung zum Thema *Strategic Change* ist in der Literatur noch nicht sehr weit entwickelt. Die folgende Definition macht zentrale Aspekte strategischen Wandels deutlich.

«Strategic change involves a shifting interplay between deliberate and emergent processes that receive their relative emphasis under certain environmental and organizational conditions, leading radically or gradually to major changes in strategy (e.g., mission, product/market mix), and/or organization (e.g., structure, systems, culture, people), and which result in a realignment between the firm and its environment» (GREINER/BHAMBRI 1989, S. 68).

Erstens lässt sich strategischer Wandel nicht von einer zentralen Stelle aus technokratisch planen und ingenieurmäßig implementieren. Strategischer Wandel erwächst vielmehr aus dem komplexen *Zusammenspiel* bewusst und zielgerichtet *geplanter* (*deliberate, top-down*) *Initiativen*, aber auch *ungeplanter* (*emergent, bottom-up*) *Entwicklungen*, die aus der Eigendynamik sozialer Beziehungs- und Kommunikationsprozesse im Vollzug der unternehmerischen Geschäftstätigkeit resultieren (vgl. hierzu auch QUINN 1980).

Zweitens vollzieht sich strategischer Wandel unter bestimmten *Bedingungen*, die einerseits die *Umwelt*, d.h. den externen Kontext, und zum anderen die *gewachsene Organisation*, d.h. den internen Kontext, umfassen. Diese Kontextbedingungen, die in der Vergangenheit meistens zu einem erheblichen Teil durch die gewachsene Unternehmung selbst mitverfertigt worden sind, spielen eine außerordentlich wichtige Rolle. Sie können sich im Sinne von Glücksbedingungen (zum Beispiel in Form eines konjunkturellen Aufschwungs, der Schwäche wichtiger Konkurrenten, der Gewinnung von Schlüsselpersonen oder Fachexperten der Branche zur Mitarbeit im eigenen Unternehmen) ausgesprochen förderlich oder im umgekehrten Fall sehr hinderlich auf einen Wandelprozess auswirken.²

Drittens sind die resultierenden Änderungen *erheblich* (*major changes*), und sie betreffen die *Strategie*, d.h. die Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre wettbewerbsrelevante Umwelt, und die *Organisation* einer Unternehmung, d.h. die gewachsenen Strukturen, die Kultur, die Menschen und die Systeme – hier verstanden als Zusammenspiel von

Konzepten, Instrumenten und Infrastrukturen, die bei der Bearbeitung von Managementaufgaben und bei der eigentlichen Wertschöpfung routinemäßig eingesetzt werden.

Schließlich resultiert aus einem Prozess der Erneuerung im Sinne eines strategischen Wandels zu wesentlichen Teilen auch ein *neues Verhältnis* (*realignment*) *zwischen einer Unternehmung und ihrer Umwelt*.

Ein solcher Prozess³ lässt sich mit Hilfe des folgenden Schemas (PETTIGREW 1985, 1987, PETTIGREW/WHIPP 1990, RÜEGG-STÜRM 2001) konzeptionell erfassen.⁴

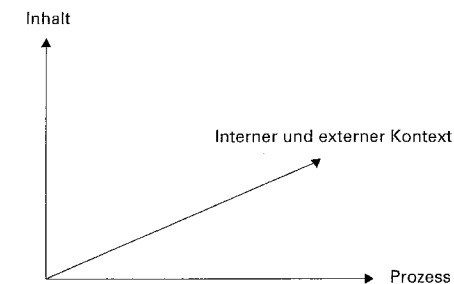


Abbildung 4
Dimensionen der
Erneuerung durch
strategischen
Wandel (vgl. hierzu
ausführlich Pettigrew
1985 und 1987)

³ Der Begriff *Strategic Renewal* in der angelsächsischen Literatur (zum Beispiel FLOYD/LANE 2000) betont die beiden Aspekte, dass eine strategische Erneuerung wohl *grundlegenden Charakter* hat, aber oftmals *graduell*, d.h. im Sinne der Evolutionstheorie in einem *evolutionären Lernprozess* von Versuchen, Irrtumserfahrungen und entsprechenden Korrekturen abläuft.

⁴ Im Folgenden wird der Begriff Prozess in einem weiteren und einem engeren Sinne verwendet.

■ Im weiteren Sinne handelt es sich bei den beiden Entwicklungsmodi *Erneuerung* und *Optimierung* grundsätzlich um ein *prozesshaftes Geschehen*. Erneuerung bzw. Optimierung ergeben sich als Folge bestimmter Ereignisse, Entscheidungen, Maßnahmen usw., die in einer Organisation zu nachhaltigen und mehr oder weniger tief greifenden Unterschieden führen, d.h. je nach Anspruchsgruppe eine mehr oder weniger deutliche Verbesserung (und manchmal leider auch Verschlechterung) erfahrbar werden lassen.

■ In einem engeren Sinne bringt die Dimension *Prozess* (im Unterschied zu *Kontext* und *Inhalt*) in den nachfolgenden Ausführungen die *genauen zeitlichen Verhältnisse* bei Prozessen der Erneuerung (im Sinne eines strategischen Wandels) zum Ausdruck. Mit anderen Worten geht es um die präzise *zeitliche Analyse* und Verortung der einzelnen Ereignisse, um eine Analyse des zeitlichen Bezugs bestimmter Ereignisse zu anderen Ereignissen (vorher, nachher, parallel usw.) und um die Rekonstruktion von bestimmten, zeitlich wiederholt auftretenden Ereignissequenzen (Ereignismustern, Interaktionsmustern).

² Vgl. hierzu eingehend die Ausführungen zu «*Receptive and Non-receptive Contexts for Change*» in PETTIGREW/FERLIE/McKEE (1992, 267ff.) sowie BUSCHOR (1996, 194ff.).

Dieser dreidimensionale Bezugsrahmen dient dazu, einen Prozess strategischen Wandels zu rekonstruieren, zu verstehen und zu einem bestimmten Zeitpunkt eines solchen Prozesses angemessene Handlungen definieren zu können. Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen kurz umschrieben.

2.1.2.1

Kontexte strategischen Wandels

Jeder Prozess strategischen Wandels findet in einem externen und einem internen *Kontext* statt. Der externe und interne Kontext einer Unternehmung umfasst seinerseits zwei Aspekte: einen situativen und einen historischen. Der *situative* Aspekt des Kontexts ist vergleichbar mit den Kulissen eines Theaters, d.h. dem Hintergrund und dem Hintergrundgeschehen, vor dem sich auf der Bühne im Vordergrund das Wandelgeschehen abspielt. Konkret können das laufende Gesetzgebungsprozesse sein, welche die Spielregeln des Wettbewerbs stark verändern können, oder die Fusion zweier wichtiger Konkurrenten, wodurch sich die Machtverhältnisse auf dem Absatzmarkt schlagartig ändern können.

Ebenso wichtig ist aber – wie in einem Theater – auch der *historische* Aspekt, d.h. Erfahrungen und Schlüsselereignisse in der Vergangenheit und daraus gewachsene Erwartungen an die Zukunft. Daraus wird auch deutlich, dass der Kontext eines strategischen Wandels mindestens bis zu einem gewissen Grad immer auch *im* laufenden Wandelprozess *selbst geschaffen* wird.

Zum *externen* Kontext gehört das *Verhalten der Anspruchsgruppen*, d.h. der Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Behörden. Besonders wichtig sind *Schlüsselereignisse* wie zum Beispiel politische Wahlen, personelle Wechsel in Schlüsselpositionen von Konkurrenzunternehmungen oder die Markteinführung neuer Produkte durch Konkurrenzunternehmungen. Zum externen Kontext zählen aber genauso die Branchenstruktur sowie *allgemeine Trends* in Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft, die für die betroffene Unternehmung eine hohe Bedeutung aufweisen.

Keine Zukunft ohne Geschichte. Diese wird im *internen* Kontext abgebildet. Zu diesem internen Kontext zählen die Strukturen, die gewachsene Kultur, die «Beziehungsarchitektur» (einschließlich der politischen Arena) mit den Schlüsselakteuren einer Unternehmung, wichtige Diskurse zu Schlüsselthemen der laufenden Unternehmensentwicklung, die gewachsenen (organisationalen) Fähigkeiten, die aktuell verfügbaren Ressourcen, das bestehende Leistungsangebot und *last but not least* das Alltagsgeschehen.

Prozesse strategischen Wandels

2.1.2.2

Unter die Dimension *Prozess* lassen sich alle Kommunikationen, Entscheidungen, Handlungen, Maßnahmen, Interventionen, Schlüsselereignisse und mikropolitischen Auseinandersetzungen sowie die daraus resultierenden *Interaktionsmuster (patterns)* und *Strukturen* (zum Beispiel eine bestimmte Projektorganisation) subsumieren, die etwas mit dem strategischen Wandelprozesses zu tun haben. Dabei ist zentral, dass auch «Nicht-Ereignisse» eine zentrale Bedeutung haben, zum Beispiel die Nicht-Beförderung von jemandem, die Nicht-Anerkennung einer bestimmten Leistung oder die Nicht-Sanktion eines bestimmten Verhaltens. Etwas abstrakt im Sinne von BATESON (1985) formuliert: Zu einem Wandelprozess gehören alle Unterschiede, die in der Geschichte einer Unternehmung *einen wesentlichen Unterschied machen*.

Inhalte strategischen Wandels

2.1.2.3

Jedes Ereignis (oder «Nicht-Ereignis») wird normalerweise sinnhaft eingeordnet, und das heißt: mit einem Anliegen oder Thema in Verbindung gebracht. Damit ist die dritte Dimension, der *Inhalt*, angesprochen. Der Inhalt ist sozusagen als *Sinnhorizont* der laufenden Anstrengungen zu verstehen, als das, *worauf* die einzelnen Ereignisse und Veränderungsanstrengungen vor dem Hintergrund des gewachsenen externen und internen Kontexts *bezogen werden*, zum Beispiel Innovationskraft, Beschleunigung (*Faster Time to Market, Faster Time to Money*, d.h. schnellere Leistungsinnovation und Leistungserstellung), Kundenzufriedenheit, Risikodiversifikation, Kosteneffizienz, Produktqualität oder Mitarbeitermotivation. Dabei sind drei Aspekte zu unterscheiden:

- das Thema
Was genau (welche Aufgabenfelder, Aktivitäten, Routinen, Strukturen und Infrastrukturen) und wer genau (welche Personen im Unternehmen und welche Anspruchsgruppen) ist betroffen?
- der Fokus
Was genau soll anders werden? Was genau macht den Unterschied bzw. das angestrebte Neue des angestrebten Wandels aus? Wie genau lässt sich die Soll-Ist-Differenz spezifizieren?
- das Motiv
Aus welchen Gründen und wozu ist die beabsichtigte Veränderung in strategischer Hinsicht notwendig, d.h. im Hinblick auf eine langfristige erfolgreiche, effiziente und im Vergleich mit aktuellen und potenziel-

len Wettbewerbern überlegene Nutzenstiftung für die Anspruchsgruppen?

Die Beantwortung dieser Fragen erlaubt eine kritische Standortbestimmung und die Entwicklung einer stimmigen Dramaturgie weiterer Maßnahmen, die es erlauben, die Erneuerung einer Unternehmung erfolgreich voranzutreiben.

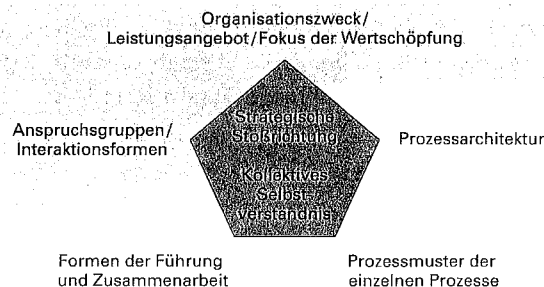
2.1.3 Kurzübersicht über die drei Formen strategischen Wandels

2.1.3.1 Strategische Neuausrichtung – Erneuerung durch Neupositionierung

Eine *strategische Neuausrichtung* ist in ganz besonderer Weise durch eine *grundlegende Neugestaltung des Verhältnisses* zu den Anspruchsgruppen einer Unternehmung, vor allem zu den *Kunden*, gekennzeichnet. Damit sind die strategische Positionierung im Wettbewerbskontext und die strategische Stoßrichtung angesprochen.

Eine strategische Neuausrichtung vorzunehmen bedeutet nun genau, *diese strategische Stoßrichtung zu ändern*, indem mit *neuartigen Leistungsangeboten* für andere oder neu aufzubauende Märkte *neue Kundenbedürfnisse* geschaffen und *neue Zielgruppen* angesprochen werden.

Abbildung 5
Handlungsfelder
einer strategischen
Neuausrichtung



2.1.3.2 Business Process Redesign – Erneuerung durch Neuerfindung der Wertschöpfung

Ein *Business Process Redesign*, oft auch als Business Process Reengineering bezeichnet, beinhaltet eine *komplette Neugestaltung der Art und Weise, wie die Wertschöpfung einer Unternehmung erbracht wird*. Im Mittelpunkt steht die Neugestaltung von Abläufen (Bildung neuer Auf-

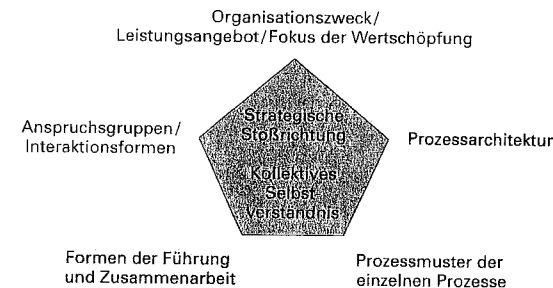


Abbildung 6
Handlungsfelder
eines Business
Process Redesign

gabenketten) und eine neuartige Vernetzung der Prozesse in einer neuen Prozessarchitektur. Eine solche Neugestaltung ist heute in den meisten Fällen auf die konsequente Nutzung der Potenziale neuester Informationstechnologie ausgerichtet und wird dann oft auch *Business Engineering* genannt (vgl. hierzu ÖSTERLE/FLEISCH/ALT 2000; DAVENPORT 1993).

Ein *Business Process Redesign* erschöpft sich indessen in keiner Weise nur in radikalen Neuerungen, was die Form der Wertschöpfung *innerhalb* einer bestimmten Unternehmung betrifft. Vielmehr liegen die großen Potenziale einer solchen Form der Erneuerung in einer vielfältigen *Vernetzung* mit Partnern, d.h. mit Kunden und Lieferanten. Die Nutzung moderner Informationstechnologien ermöglicht in diesem Sinne die Bildung vernetzter Unternehmungen (FLEISCH 2001), d.h.

- eine radikale Reduktion von Schnittstellen und damit von Fehlerquellen im Austausch von Kunden und Lieferanten
- ein hohes Maß an Transparenz und damit an Optimierungsmöglichkeiten entlang einer gesamten Wertschöpfungskette weit über isolierte Optimierungsanstrengungen der einzelnen Akteure hinaus.

Daraus resultieren einerseits große Potenziale für Leistungssteigerungen zugunsten der Kunden (Schnelligkeit, Pünktlichkeit, Innovationskraft) und andererseits erhebliche Kostensenkungspotenziale.

Allerdings implizieren solche Kooperationen immer auch gemeinsame Investitionen, die nicht ausschließlich von einem einzelnen Akteur des Netzwerks unter Kontrolle gehalten werden können. Demzufolge bilden Kooperationsfähigkeit und Vertrauen bei solchen Formen der Erneuerung ganz entscheidende Erfolgsfaktoren.

G2.1.3.3

Venture oder Business Creation – Erneuerung durch Unternehmertum

Unter *Venture Creation* oder *Business Creation* verstehen wir den Aufbau komplett neuer Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle⁵ aus dem Kontext einer etablierten Unternehmung heraus. Damit sind vielfältige Herausforderungen verbunden.

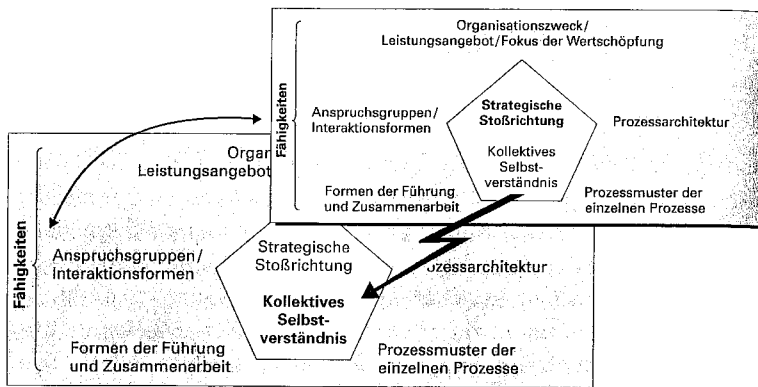


Abbildung 7
Handlungsfelder
von Venture/
Business Creation

Zunächst einmal beanspruchen solche Anstrengungen *Ressourcen*, die dem etablierten Geschäft entzogen werden. Erstens investiert man auf diese Weise nicht in etwas Bestehendes und Bewährtes, sondern in etwas höchst Ungewisses. Zweitens ist damit ein gewisses Ungleichgewicht von Geben und Nehmen verbunden.

Der erfolgreiche Aufbau neuer Geschäftsfelder ist indessen nicht nur ungewiss, sondern kann auch das bestehende Geschäft «kannibalisieren». Aus Sicht etablierter Geschäfte impliziert dies Investitionen ins eigene Begräbnis.

⁵ Der Begriff des Geschäftsmodells, der vor allem in der Boomphase der *New Economy* populär geworden ist, bezieht sich nicht nur auf die Strategie einer Unternehmung, d.h. auf ihr strategisches Verhalten, sondern auf ihre *Interaktion* mit ihren Zielgruppen und das *Verhalten dieser Zielgruppen*. Wenn zum Beispiel, wie im Fall von Dell, der Bestellprozess (auf der Grundlage neuer Möglichkeiten der Informationstechnologie) an die Kunden ausgelagert wird, hat dies nicht nur für die Mitarbeitenden von Dell neue Arbeitsinhalte zur Folge. Vielmehr implizieren neue Geschäftsmodelle ganz wesentlich auch *neue Verhaltensweisen der Anspruchsgruppen*, die idealerweise zu Win-Win-Situationen führen.

Schließlich mag die mit neuen Geschäftsfeldern verbundene Geschäftslogik und das damit verbundene neue kollektive Selbstverständnis aus Sicht der etablierten Geschäfte völlig unverständlich, wenn nicht gar unvernünftig erscheinen.

Daraus ergeben sich große Herausforderungen, was beispielsweise

- die Gestaltung eines innovationsfreundlichen Arbeitskontexts,
- den Wissens-, Erfahrungs- und Fähigkeitentransfer zwischen etablierten und den neu aufzubauenden Geschäftsfeldern,
- Entdeckungsmöglichkeiten und Experimente mit viel versprechenden *Business Opportunities*,
- die Finanzierung und Risikoeingrenzung der hierzu notwendigen Investitionen,
- die Organisationsform viel versprechender *Business Opportunities* (intern, extern)
- und ganz allgemein eine konstruktive Koexistenz zwischen etabliertem Geschäft und dem neu aufzuziehenden «Baby» betrifft.

Strategische Neuausrichtung⁶

G2.2

Jede Unternehmung ist gezwungen, in der Umweltsphäre *Wirtschaft* eine klare *Positionierung* vorzunehmen d.h. eine *strategische Differenzierungsleistung* zu erbringen. Eine Position ist ein relationales Konstrukt, d.h., eine Position nimmt man immer in Relation zu bestimmten Referenzgrößen ein, zum Beispiel als Schiff in einer Flotte auf dem Meer in Relation zu anderen Schiffen. Sich zu positionieren bedeutet deshalb immer auch, sich unmissverständlich von anderen Akteuren abzugrenzen, sich zu differenzieren.

Die Positionierung und damit auch die Differenzierung einer Unternehmung kann über verschiedene Leistungen und Merkmale angestrebt werden. Damit sie im Wettbewerbskontext Wirksamkeit erlangt, muss sie einfach kommuniziert und wahrgenommen werden können. Demzufolge muss sich eine Unternehmung bewusst beschränken und auf ein oder zwei Kriterien und grundlegende Stoßrichtungen konzentrieren, über die man sich primär differenziert. Damit ist die so genannte *strategische Stoßrichtung* einer Unternehmung angesprochen, zum Beispiel Kostenführerschaft, Preisführerschaft, Innovationsführerschaft, Quali-

⁶ Vgl. hierzu ausführlich MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2003, 139ff.).

tätsführerschaft, oder «Wir sind der führende Anbieter von Fahrzeugen mit Vierradantrieb».

Eine strategische Neuausrichtung vorzunehmen bedeutet nun genau, *diese strategische Stoßrichtung zu ändern*, indem mit neuartigen Leistungsangeboten für andere oder neu aufzubauende Märkte neue Kundenbedürfnisse geschaffen und neue Zielgruppen angesprochen werden. Damit können zum Beispiel grundlegende Änderungen

- in der verwendeten Technologiebasis,
- im angestrebten Preisniveau,
- in der Stellung in der gesamten Wertschöpfungskette (Vorwärts- oder Rückwärtsintegration),
- in der Einbindung von Lieferanten und Kunden in die Leistungsinnovation,
- in der Fertigungstiefe (*Outsourcing* oder *Insourcing* von Leistungen),
- in den verwendeten Kommunikationsformen und Kommunikationskanälen,
- in den Distributionsformen und Distributionskanälen der angebotenen Leistungen einhergehen.

Demzufolge zieht eine strategische Neuausrichtung oftmals auch tiefgreifende Restrukturierungen, ausgewählte Akquisitionen oder sogar eine Fusion nach sich.

Die Schlüsselherausforderung einer strategischen Neuausrichtung besteht darin, die für ein solches Vorhaben unerlässlichen, äußerst vielfältigen Anstrengungen *kohärent zu bündeln* und *beharrlich voranzutreiben*. Dies kann nicht durch einzelne Protagonisten der Erneuerung geleistet werden, sondern bedarf einer sorgfältigen «Orchestrierung» vielfältiger Anstrengungen. Da Menschen nicht einfach triviale Automaten sind, sondern komplexe Lebewesen, eingebunden in verschiedene Lebenswelten innerhalb und außerhalb einer Unternehmung, sind Initiativen einer strategischen Neuausrichtung nicht einfach «machbar», vielmehr braucht es dazu Glücksbedingungen (BUSCHOR 1996) oder einen «*Receptive Context for Change*» (PETTIGREW/FERLIE/McKEE 1992). Geschickte Führung kann einen solchen Kontext nicht einfach «herstellen», wohl aber achtsam in Richtung günstiger Rahmenbedingungen wirken.⁷

⁷ Vgl. hierzu ausführlich NAGEL/WIMMER (2002, 285ff. und 339ff.).

Business Process Redesign – Erneuerung durch Vernetzung

2.3

Informationstechnologie als «Enabler»⁸ von Erneuerung

2.3.1

Business Process Redesign (BPR, → G1 Optimierung in Unternehmen) kombiniert den grundlegenden Wandel eines Unternehmens von der Funktionsorientierung zur Prozessorientierung mit der Gestaltung innovativer Prozesse auf Basis neuer Informationstechnologien.

Die organisatorische Erneuerungskraft von Informationstechnologie liegt im Konzept der Datenintegration und lässt sich auf die Verhinderung so genannter Medienbrüche zurückführen (MERTENS 1991). Ein Medienbruch entsteht, wenn eine Information (zum Beispiel ein Auftrag) von einem Trägermedium (zum Beispiel Fax) auf ein nächstes Medium (zum Beispiel Tabellenkalkulation) übertragen wird. Medienbrüche sind gleichzusetzen mit manuellen Prozessschnittstellen und bedeuten serielle und damit langsame Datenübertragung zu hohen Kosten und mit hohen Fehlerraten.

Die langsame Datenübertragung manueller Prozessschnittstellen, meist in Form von Arbeitskräften, die beispielsweise Auftragsdaten von einem Medium via Tastatur, Barcode-Scanner oder Spracherkennung in ein Informationssystem eingeben, erhöht einerseits die Durchlaufzeit jedes Auftrags, und andererseits steigert sie die Fehleranfälligkeit. Je öfter nun ein Auftrag von einem Menschen manuell wieder in die Hand genommen bzw. bearbeitet werden muss, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Auftrag mit Fehlern behaftet ist. Wenn man annimmt, dass ein Mensch bei drei von hundert einfachen manuellen Tätigkeiten einen Fehler begeht, so ergibt sich, wenn ein Auftrag zehnmal hintereinander manuell weiterverarbeitet wird, dass der Auftrag lediglich mit einer Wahrscheinlichkeit von $(0.97)^{10} = 0,74$ fehlerfrei durchgeführt wird. Die aufgrund der relativ hohen Lohn- bzw. Lohnnebenkosten ohnehin hohen Kosten der manuellen Prozessschnittstellen werden durch die Kosten aus der Fehlerbehebung zusätzlich erhöht.

⁸ Unter einem *Enabler* versteht man Fähigkeiten oder Ressourcen, die etwas möglich machen, was bis jetzt nicht möglich war. Die Fähigkeit, über neue Formen der Zusammenarbeit und Führung Mitarbeitende möglichst breit an den unternehmerischen Entscheidungen teilhaben zu lassen, ermöglicht es, deren Erfahrung, Wissen und unternehmerisches Engagement optimal auszuschöpfen. Die Ressource Informationstechnologie erlaubt heute, riesige Datenmengen zu speichern, auf die heute jederzeit nahezu zeitverzugslos global zugegriffen werden kann.

Integrierte Informationssysteme verhindern Medienbrüche und damit auch manuelle Schnittstellen. Sie machen einmal gespeicherte Informationen allen Systemnutzern in Echtzeit zugänglich, strukturieren Verarbeitungsabläufe vor und automatisieren sie teilweise. Sie sind der wichtigste *Enabler* von Erneuerung durch BPR.

2.3.2 Von der Funktionsorientierung zur Prozessorientierung⁹

In den ersten Phasen der betrieblichen Informationsverarbeitung ermöglichen integrierte Informationssysteme die Optimierung einzelner TAYLOR'scher Unternehmensfunktionen. Funktionsorientierte Informationssysteme bilden beispielsweise das Finanzwesen in Finanzsystemen ab, die Produktion in Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen und den Verkauf in Verkaufssystemen. Die einzelnen Funktionen werden damit zwar sehr effizient, isolieren sich jedoch stark voneinander. Unterstützt wird dieser Trend durch funktionsorientierte Führungsstrukturen und Entlohnungsmodelle. Die Folge ist eine unzureichende Abstimmung zwischen den einzelnen Funktionen: Funktionsübergreifende Abläufe erfordern manuelle Schnittstellen und sind damit nicht effizient abbildbar.

Die sich verschärfende Konkurrenz auf dem Nachfragemarkt der neunziger Jahre verlangt jedoch nach einer engen Koordination der Abläufe quer durch das gesamte Unternehmen und damit quer zu den Funktionen. Nicht mehr die Effizienz der einzelnen Funktionen entscheidet primär über den Erfolg eines Unternehmens, sondern das effiziente Zusammenspiel aller am Leistungserstellungsprozess beteiligten Funktionen. Unter dem Begriff Prozessorientierung erlebt die Ablauforganisation ihre Renaissance (HAMMER/CHAMPY 1993) (→ B2 Das neue St. Galler Management-Modell).

Die technologische Basis dazu liefern unternehmensweit integrierte *Enterprise-Resource-Planning*-Systeme (ERP-Systeme) wie beispielsweise R/3 von SAP oder Navision von Microsoft. Sie erst ermöglichen die automatisierte Vernetzung von betriebswirtschaftlichen Ereignissen quer durch das gesamte Unternehmen. Wenn beispielsweise eine Mitarbeiterin den Verkauf eines Produkts in ein ERP-System eingibt, reserviert das integrierte Informationssystem die Lagerbestände, bereitet die Lieferpapiere und Rechnungen vor, vermerkt, zu welchem Zeitpunkt der Zah-

⁹ Hierzu → E2, Strukturen als Ordnungsmoment.

lungseingang zu prüfen ist, führt die entsprechenden Verkaufsstatistiken nach, löst die Überarbeitung des Produktionsplans und des Beschaffungsplans aus und vieles mehr. Mit ERP-Systemen sind Unternehmen erstmals in der Lage, Geschäftsprozesse durchgängig abzubilden – das prozessorientierte Unternehmen kann in der Realität implementiert werden.

Zu den wichtigsten Merkmalen der Erneuerung mittels BPR zählen:

- BPR stellt die Effektivität vor die Effizienz.
Die erste Frage, die sich Unternehmen bei BPR-Projekten stellen, lautet: Erzeugen wir die richtigen Produkte und Dienstleistungen? Ausgangspunkt ist somit das Kundenbedürfnis und nicht der Wunsch nach einem internen Optimum. In BPR-Projekten werden nicht nur Abläufe grundsätzlich hinterfragt, sondern an vorderster Front deren Ergebnis – die Leistungen für die Kunden.
- BPR ist mehr als Optimierung.
Das grundsätzliche Hinterfragen strategischer Komponenten wie Produkte, Märkte und Vertriebskanäle zeigt, dass BPR eine radikale Komponente besitzt. Diese fordert, dass Unternehmen in einem ersten Schritt mittels eines «Grüne-Wiese-Ansatzes» skizzieren, welche Leistungen sie mit welchen Prozessen erstellen wollen, ohne dabei die limitierenden Rahmenbedingungen der betrieblichen Realität zu berücksichtigen. Diese so genannte Prozessvision wird anschließend entsprechend den Gegebenheiten zu einer realistischen Sollprozess-Landschaft weiterentwickelt. Nach deren Implementierung, die aufgrund der Radikalität des Wandels oft sehr schmerzhaft und risikobehaftet ist, folgt eine Phase der kontinuierlichen Verbesserung, die hilft, die neuen Routinen zu optimieren und an neue Anforderungen anzupassen.
- Der Prozess ist das Bindeglied zwischen Strategie und Informationssystem.
Die Prozessorientierung kombiniert die in der Unternehmensstrategie festgeschriebenen Antworten auf die Anforderungen des Marktes mit den neuesten Möglichkeiten der Informationstechnologie.
- Prozessorientierung bedeutet Prozessführung.
Prozessorientierte Unternehmen benötigen ein Führungssystem, das die Führung und Weiterentwicklung von Prozessen ermöglicht. Zu einem Prozessführungssystem gehören der Prozessmanager, der für einen gesamten Prozess verantwortlich zeichnet, der Prozesszirkel, der sich aus Prozessmitarbeitern der unterschiedlichen Funktionen zusammensetzt, und die Prozessführungs-kenngrößen sowie an die Führungs-kenngrößen gekoppelte Entlohnungsmodelle.

- Im Zentrum des BPR steht der Mensch.

Spätestens der Absatz zur Prozessführung verdeutlicht, wo die größten Herausforderungen des BPR stecken: Bei der einzelnen Führungskraft und beim einzelnen Mitarbeiter, die sich im Wandel von der Funktionsorientierung zur Prozessorientierung im Kontext einer gewachsenen Kultur mit der realen oder vermeintlichen Gefahr konfrontiert sehen, über Jahre erarbeitete Routinen, Privilegien, Machtpositionen oder gar Arbeitsplätze zu verlieren. Die erste BPR-Welle hat den Menschen vergessen (vgl. HAMMER). Nicht zuletzt deshalb sind mehr als die Hälfte aller BPR-Projekte gescheitert.

2.3.3 Vom prozessorientierten Unternehmen zum Netzwerkunternehmen¹⁰

Auf die Integration der innerbetrieblichen Prozesse folgt nun die Koordination der zwischenbetrieblichen Prozesse. Die Unternehmen erkennen, dass Geschäftsprozesse nicht an den Unternehmensgrenzen enden – sie interpretieren die Wirtschaft zunehmend als ein Netzwerk von Prozessen quer zu rechtlichen Unternehmensgrenzen. Neue überbetriebliche Prozesse und eine neue technische und vor allem geschäftliche Infrastruktur rund um das wichtigste überbetriebliche Informationsnetzwerk – das Internet – sind im Entstehen. Das Unternehmensnetzwerk als Form der überbetrieblichen Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten gewinnt an Gewicht.

Netzwerke sind wirtschaftliche Austauschbeziehungen zwischen selbstständigen, aber interdependenten Unternehmen. Sie sind eine hybride Form der Koordination – sie verbinden die Eigenschaften des Marktes mit jenen der Hierarchie. Beispielsweise ist die Lebensdauer einer Netzwerkbeziehung kürzer als jene einer hierarchischen Beziehung, etwa eines Arbeitsvertrages eines fix angestellten Mitarbeiters bei einem Unternehmen. Und sie ist klar länger als die Zeitspanne einer marktlichen Beziehung, die etwa so lange währt, wie es braucht, um eine Jeans gegen Geld auszutauschen. Der Zweck von Unternehmensnetzwerken ist die

¹⁰ Unter Netzwerkunternehmen ist in diesem Zusammenhang eine *interorganisationale* Netzwerkorganisation zu verstehen, d.h. eine starke organisationale und teilweise auch infrastrukturelle Vernetzung rechtlich unabhängiger Unternehmungen mit einer gemeinsam geteilten strategischen Zielsetzung. Davon zu unterscheiden ist die *intraorganisationale* Netzwerkorganisation einer einzelnen Unternehmung, wie sie in Kapitel → E2 Strukturen als Ordnungsmoment beschrieben ist.

Unterstützung von Kooperationen. Der Zweck von Hierarchie ist Unterstützung von zentraler Ausführung, der Zweck des Marktes ist die Bereitstellung eines Forums für Transaktionen (KLEIN 1996; PICOT/REICHWALD/WIGAND 1996; SYDOW 1992; WILLIAMSON 1975).

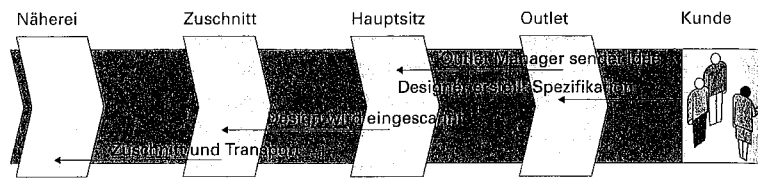
Wie der Wandel vom funktionsorientierten zum prozessorientierten Unternehmen erfordert auch der Wandel von der hierarchischen oder marktlichen Koordination zum Netzwerkunternehmen eine radikale Erneuerung. Netzwerke bedeuten beispielsweise, dass Lieferanten nicht mehr als «Gegner» in der Wertschöpfungskette gesehen werden, die es so weit als möglich den marktlichen Kräften auszusetzen gilt. Vielmehr werden sie zu wertvollen Partnern im Wettbewerb gegen andere Netzwerke. Denn erst die enge Zusammenarbeit zwischen Produzenten und Lieferanten ermöglicht die Bereitstellung von innovativen und qualitativ hochwertigen Leistungen in kurzer Zeit.

Das Ausmaß einer Veränderung durch konsequent IT-gestützte überbetriebliche Vernetzung lässt sich am besten anhand eines Fallbeispiels zeigen: Zara, die größte Einzelhandelskette des spanischen Konzerns Inditex mit Sitz in Galicien, Spanien, zählt zu den derzeit erfolgreichsten Unternehmen der Modebranche. Die Wertschöpfungskette von Zara steht in direkter Konkurrenz zu jenen von H&M, Benetton, Gap usw. Mit Zara als mit Abstand wichtigster Tochter erwirtschaftete Inditex 2001 mit 26 700 Mitarbeitern einen Umsatz von 3 250 Millionen Euro, einen Gewinn vor Steuern von 495 Millionen Euro. Inditex wuchs während der letzten fünf Jahre kontinuierlich um etwa 20 Prozent (vgl. *Business Week* 1998, GHEMAWAT/NEUNO 2003, www.zara.com, www.inditex.com).

Zara erreichte seine Marktposition durch eine enge Verzahnung seiner internen und externen Netzwerkpartner. Dem internen Netzwerk gehören etwas über fünfhundert Einzelhandelsgeschäfte in einunddreißig Ländern an sowie ein Design- und Logistikzentrum in Arteixo und eine hoch automatisierte Zuschneidefabrik in deren Umgebung. Das externe Netzwerk besteht aus Lieferanten für Rohwaren und aus zahlreichen Nähereien, von denen zwei Drittel ebenfalls in der Umgebung von Arteixo arbeiten.

Eine hohe Innovationsrate und modische Aktualität durch kurze Innovationszyklen sind heute ein Schlüssel zum Erfolg in der dynamischen und kurzlebigen Modewelt. Zara erreicht sie wie folgt (→ **Abbildung 8**): Eine Kundin sucht in einer Filiale von Zara beispielsweise nach einem hellblauen Pullover mit V-Ausschnitt. Sie findet aber nur einen mit Rundausschnitt – auch die Verkäuferin kann zunächst nicht weiterhelfen, da sich die Variante mit dem V-Ausschnitt nicht im Sortiment befindet. Die Kundin verlässt das Geschäft. Sie wird jedoch mit einer

Mobiles und Internet-Computing



- 2/3 der Nähereien in Spanien
- Viele kleine Unternehmen
- Hoch automatisierte Zuschneidefabrik
- 200+ Designer
- 505 Outlets in 31 Ländern

Resultat

- Schneller Warenumsatz: weltweite Belieferung zweimal pro Woche
- Entwicklung von Idee zum Outlet: zwei Wochen versus sechs Monate
- Innovationsrate: 12000 Designs versus vier Kollektionen pro Jahr

Abbildung 8
Das Netzwerk
von Zara

hohen Wahrscheinlichkeit in Kürze wiederkommen. Denn im Hintergrund werden nun Innovations- und Supply-Chain-Management-Prozesse aktiv.

Die Verkäuferin gibt die Kundenanfrage sofort über ein elektronisches Hilfsmittel, beispielsweise einen *Personal Digital Assistant* (PDA) an das Designzentrum weiter. Dort sammeln und priorisieren über zweihundert Designer die täglich eintreffenden Kundenwünsche und verarbeiten sie zu neuen Designs. Die freigegebenen Entwürfe werden eingescannt und der Zuschneidefabrik übermittelt. Dort nimmt der bis ins Detail ausgeklügelte Logistikprozess seine Arbeit auf. Die zugeschnittenen Stoffe werden im Netzwerk der Nähereien zu fertigen Kleidungsstücken assembliert und an die Verkaufsfilialen versandt, welche sie mit ihren Nachlieferungen erhalten, die weltweit zweimal pro Woche durchgeführt werden. Von der Äußerung des Kundenwunsches bis zur Einschlichtung ins Filialregal vergehen nur zwei Wochen.

Ein Innovationszyklus von zwei Wochen bedeutet mehr als die Verkürzung des traditionellen Halbjahreszyklus um einen Faktor 26 oder die dreizehnfache Verkürzung des Dreimonatszyklus der Frühjahrs-, Sommer-, Herbst- und Winterkollektion. Mit den integrierten Innovations-, Supply-Chain-Management- und Customer-Relationship-Management-Prozessen löst Zara die Kollektionssicht der Mode teilweise auf und

leitet einen Wandel der gesamten Branche von der zyklischen Innovation zur laufenden Innovation ein. Zara entwickelt neben den saisonalen Kollektionen 12000 über das Jahr verteilte neue Designs, das sind etwa achtundvierzig Designs pro Arbeitstag.

Die Folge sind laufend neue Sortimente in den Verkaufsfilialen. Genau deshalb besuchen Kunden die Boutiquen von Zara nicht nur einmal pro Saison, sondern im Durchschnitt siebzehnmal pro Jahr – über viermal mehr als bei der Konkurrenz. Die Kundenbindung durch Innovation ist dabei so stark, dass Zara für Werbung nicht einmal 10 Prozent dessen ausgibt, was die Konkurrenz üblicherweise aufwenden muss.

Wichtige Merkmale der Erneuerung durch Vernetzung sind:

- Wechselseitiger Nutzen ist das zentrale Denkmodell.
Die zwischenbetriebliche Vernetzung baut auf dem Grundsatz der Reziprozität auf, d.h. auf dem wechselseitigen Ausgleich der Interessen auf. Sie funktioniert nur, wenn alle an einer Netzwerkbeziehung beteiligten Unternehmen einen etwa als gleichwertig empfundenen Gewinn aus der Zusammenarbeit erzielen können. Orchestratoren von Netzwerken müssen in so genannten Win-Win-Situationen denken und handeln lernen. In vielen Branchen verdient allein diese Umorientierung das Attribut radikal.
- Menschen initiieren und beenden Netzwerke.
Der Grundsatz der Reziprozität setzt ein hohes Maß an Vertrauen voraus. Tatsächlich kann beobachtet werden, dass zwischenbetriebliche Prozesse dann entstehen, wenn sich die Menschen in den beteiligten Unternehmen ein Mindestmaß an Vertrauen schenken. Lässt das Vertrauen nach oder wechseln die Menschen, ist auch der Bestand einer, von außen betrachtet, rein fachlich motivierten Netzwerkbeziehung gefährdet. Die Erneuerung durch unternehmensübergreifende Vernetzung setzt «netzwerkfähige» Kulturen und Menschen voraus.
- Integration und Standards sind technische Voraussetzung.
Radikale Veränderungen ganzer Wertschöpfungsketten sind heute ohne Informationstechnologie nicht mehr denkbar. Erst der Einsatz unternehmensintern integrierter Informationssysteme und zwischenbetrieblich akzeptierter Informationsstandards – beispielsweise das Internetprotokoll – ermöglichen die unternehmensübergreifende Gestaltung von Prozessen. Unternehmen sind gefordert, alle notwendigen internen Voraussetzungen für überbetriebliche Erneuerung zu schaffen.

2.3.4 Erneuerung auf Basis allgegenwärtiger Computer?

Mit der Entwicklung des «Internets der Dinge» zeichnet sich eine nächste Welle der Prozessinnovation am Horizont ab. Wie die Prozessorientierung und die überbetriebliche Vernetzung hat auch sie das Potenzial, die unternehmerische Realität weit über Optimierungen hinaus zu verändern. Technologien wie *Radio Frequency Identification* (RFID), automatische Identifikation (Auto-ID) oder *Ubiquitous Computing* (Allgegenwärtiges Computing) können mittelfristig ein nächstes Kapitel der Erneuerung öffnen (KELLY 1998; FLEISCH/DIERKES 2003). Einführende Internetquellen dazu finden sich unter www.m-lab.ch oder www.autoidcenter.org.

2.4 Venture Creation / Business Creation

2.4.1 Ausgangslage

Strategische Erneuerung ist immer wieder auch das Ergebnis proaktiver Initiativen der *Business Creation* und *Venture Creation* von etablierten Konzernen und neuen Unternehmen. Durch die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von etablierten Konzernen, neuen Unternehmen und Forschungsinstitutionen entsteht laufend neues, insbesondere auch technologisches Wissen; durch die Zusammenarbeit mit Kunden werden nicht bediente Kundenbedürfnisse und neue Geschäftsoptionen identifiziert und entwickelt; durch die Kreativität von Einzelpersonen und Teams werden bestehende Fähigkeiten und Erfahrungen auf neue Probleme und Aufgaben angewandt. Viele dieser Entwicklungen und Erkenntnisse haben das Potenzial, zu neuen Lösungen, Innovationen und Geschäftsmöglichkeiten zu werden.

Zugleich haben etablierte Konzerne und neue Unternehmen immer nur beschränkte finanzielle und nicht-finanzielle Ressourcen zur Verfügung und können nicht alle Möglichkeiten auch tatsächlich wahrnehmen und realisieren; weiter können sich die Entscheidungsträger immer nur mit einer beschränkten Anzahl von Initiativen konkret auseinandersetzen und werden viele grundsätzlich spannende Optionen vernachlässigen oder übersehen; schließlich ist die Beurteilung dieser Optionen aufgrund der hohen Komplexität und Unsicherheit oft auch sehr anspruchsvoll, meist enorm wissensintensiv, und damit sehr schwierig. Erfolgreiche *Business Creation* und *Venture Creation* sind entsprechend nicht nur das Resultat guter Ideen, sondern ihrer Wahrnehmung und effizienten und effektiven Realisierung.

Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend zu verstehen, unter welchen Bedingungen etablierte Konzerne und neue Unternehmen neue Möglichkeiten tatsächlich wahrnehmen und weiterentwickeln (*Opportunity Identification*); und es ist wesentlich zu analysieren, welche Prozesse bei der Realisierung dieser Möglichkeiten wichtig sind (*Opportunity Exploitation*) (SHANE/VENKATARAMAN 2000).

Opportunity Identification

2.4.2

Etablierte Unternehmungen tendieren dazu, neue Möglichkeiten und Optionen dann zu erkennen und auch aktiv weiterzuverfolgen, wenn sie in einem positiven Zusammenhang stehen zur aktuellen Strategie des Unternehmens, zu den dominanten Interessen der Führungskräfte, zu den bereits bestehenden Geschäftstätigkeiten, zu den Erfahrungen und etablierten Fähigkeiten oder zu den Bedürfnissen wichtiger Kunden. Dies impliziert zugleich, dass für neue Unternehmen speziell dann Geschäftsmöglichkeiten entstehen, wenn diese von den etablierten Konzernen nicht wahrgenommen oder nicht weiterverfolgt werden. Während also für etablierte Konzerne die angemessene Wahrnehmung und Beurteilung möglicher Optionen (*Opportunity Identification*) die große Herausforderung darstellt, ist es für neue Firmen eine zentrale Herausforderung, solche Optionen auch tatsächlich zu realisieren (*Opportunity Realization*).

Im Kontext der *Opportunity Identification* sind entsprechend für etablierte Konzerne insbesondere die folgenden Kontexte und Zusammenhänge zu berücksichtigen:

■ Evolutionäre Entwicklungen versus revolutionäre Veränderungen (UTTERBACK 1994)

Neue Produkte und Services, die bestehende Produkte und Services ergänzen und erweitern, werden oft von etablierten Firmen realisiert. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung, der etablierten Kompetenzen und Fähigkeiten, der bestehenden Zugänge zum Markt, der vorhandenen Ressourcen haben sie große Vorteile bei der Diversifikation innerhalb eines bestehenden oder verwandten Geschäftes. Entsprechend schwierig ist es für neue Unternehmen, in diese Märkte vorzustoßen. Zugleich haben etablierte Firmen aufgrund derselben Faktoren oft Schwierigkeiten, wirklich revolutionäre Veränderungen ebenso erfolgreich zu bestehen (CHRISTENSEN 1997), weil plötzlich etablierte Kompetenzen zum Problem werden können, weil die fehlende Marktakzeptanz eine gewissenhafte Beurteilung gar nicht zulässt. Einmal

etablierte Unternehmen tendieren dazu, sich auf einem eingeschlagenen Pfad weiterzuentwickeln und entsprechend massive Richtungsänderungen nicht mitzuvollziehen.

■ **Modulare Innovationen versus Architectural Innovation**
(HENDERSON/CLARK 1990)

Technologien bestehen oft nicht aus klar isolierbaren Elementen und Bausteinen, sondern beinhalten komplexe technologische Konstellationen und Abhängigkeiten, die ganz unterschiedliche Module, komplexe Verknüpfungen und eigentliche Architekturen beinhalten. Dies ist einerseits eine Bedingung dafür, dass sich einzelne Firmen auf spezifische Teile der Wertschöpfung konzentrieren können, gemeinsame technologische Standards stellen den Anschluss zwischen den Elementen sicher und bilden eine *Value Constellation*, in der verschiedene spezialisierte Module konsistent zusammengefügt werden können. Das bedeutet andererseits aber auch, dass Veränderungen in der technologischen Architektur von etablierten Konzernen beziehungsweise von Firmen, die in eine *Value Constellation* eingebunden sind, oft nicht erfolgreich nachvollzogen werden können (HENDERSON/CLARK 1990), weil sie Teil einer Konstellation von Firmen und technologischen Bausteinen sind, aus der sie sich befreien müssten, bevor sie sich strategisch neu orientieren können (in diesem Sinn auch CHRISTENSEN 1997). Das ist entsprechend für neue Unternehmen, die keine solchen Abhängigkeiten kennen, sehr viel einfacher.

■ **Core Competencies versus Core Rigidities**
(LEONARD-BARTON 1992)

Für den Erfolg eines Unternehmens bei der Realisierung neuer Ideen, technologischer Innovationen und revolutionärer *Business Opportunities* sind die vorhandenen technologischen, unternehmerischen und organisationalen Fähigkeiten wichtig. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, seine Geschäftstätigkeit klar zu fokussieren, die Möglichkeiten der erfolgreichen Realisierung einer Idee frühzeitig zu beurteilen und sehr schnell auf Veränderungen zu reagieren (TEECE/PISANO/SHUEN 1997). Zugleich sind diese Fähigkeiten oft für eine gewisse Trägheit des Unternehmens verantwortlich: Neue Möglichkeiten, die nicht den Kompetenzen entsprechen, werden nicht erkannt oder falsch bewertet; spannende Ideen werden nicht oder falsch umgesetzt. Neue Firmen haben dagegen den Nachteil, dass sie sich oft nicht oder nur in sehr engen Bereichen auf etablierte Kompetenzen verlassen können, dafür sind sie in ihrem Handlungsspielraum nicht eingeschränkt und haben die Möglichkeit, neue Kompetenzen entspre-

chend aufzubauen. Das ist allerdings mit einem enormen Bedarf an Ressourcen und Wissensentwicklung verbunden und beinhaltet damit große Unsicherheiten.

■ **Sustaining Technologies versus Disruptive Technologies**
(CHRISTENSEN 1997)

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens wird wesentlich mitbestimmt durch die externen Partner, die dem Unternehmen seine wichtigsten Ressourcen zur Verfügung stellen. *Lead User* sind für die Entwicklung neuer Technologien oft entscheidend und finanzieren diese Entwicklungen wesentlich mit; Forschungspartner definieren die Suchfelder und Priorisierungen eines Unternehmens wesentlich mit. Das bedeutet aber auch, dass sie das Unternehmen sehr stark auf die Bedürfnisse und Anforderungen dieser Kunden und Partner ausrichten. Wenn neue technologische Lösungen zugleich neue Kunden und Märkte implizieren, sind etablierte Unternehmen deshalb oft nicht oder nur sehr beschränkt in der Lage, sich rechtzeitig aus den Abhängigkeiten von der etablierten Kundenbasis zu lösen und neue Geschäftsmöglichkeiten und die dafür notwendigen technologischen Lösungen zu entwickeln (CHRISTENSEN 1997).

■ **Neue Technologien als Chancen oder als Risiken**

Trotz dieser Herausforderungen bestehen auch für etablierte Unternehmen im Kontext revolutionärer Veränderungen, *Architectural Innovations* und *Disruptive Technologies* immer wieder Möglichkeiten, die strategische Erneuerung erfolgreich zu vollziehen und schneller und wirksamer als neue Unternehmen Ideen und Entwicklungen zum Durchbruch zu verhelfen. Voraussetzung ist, dass neue Technologien und Geschäftsmöglichkeiten durch Unternehmer und Manager richtig eingeordnet und kommuniziert und durch die Entscheidungsträger entsprechend richtig interpretiert und bewertet werden, als Chancen im Lichte der bestehenden Fähigkeiten und Erfahrungen und nicht zwangsläufig nur als ihre Infragestellung und Abwertung. In diesem Sinn sind die Eigenschaften jeder Innovation und die Dynamiken jeder Veränderung immer auch abhängig von der Perspektive, die man dazu einnimmt.

Das bedeutet, dass Erneuerung und Innovation und die darauf aufsetzende *Business Creation* oder *Venture Creation* sich relativ zu einem bestimmten Entwicklungsstand und nicht absolut definieren lassen. Es bedeutet auch, dass Erneuerung und Innovation eine spezifische Perspektive und Wertung beinhalten und damit letztlich von den Kontexten mitbestimmt werden, in denen sie sich ereignen. Entsprechend wichtig ist es deshalb, auch in diesem Zusammenhang die Bedeutung interner und externer Kontexte zu bedenken.

Ist die Bedeutung der neuen Technologie oder Möglichkeit aufgrund einer bestimmten Perspektive erkannt, bedeutet das nicht automatisch ihre erfolgreiche Entwicklung und Realisierung. Entsprechend ist es zentral, dass etablierte Konzerne und neue Firmen ihre Fähigkeiten und Wissensbasis systematisch entwickeln und erweitern, die für diese Entwicklung nötigen Ressourcen beschaffen und richtig investieren und dabei verschiedene Formen von Partnerschaften etablieren.

G2.4.3

Opportunity Exploitation

Strategische Erneuerung im Sinne der proaktiven Schaffung von neuen Produkten und Services, Technologien und Businesses durch etablierte Konzerne und neue Unternehmen impliziert immer auch den Aufbau und die Etablierung neuen Wissens und die Beschaffung der notwendigen Ressourcen, einerseits durch interne Entwicklungen, andererseits durch externe Partnerschaften:

■ Routinisierung und Koordination

(KOGUT/ZANDER 1992)

Zur erfolgreichen Realisierung von neuen Ideen, technologischen Optionen und *Business Opportunities* ist es wesentlich, dass ein Unternehmen die dafür notwendigen Strukturen, Prozesse und Routinen aufbaut, die es für eine effiziente und effektive Koordination aller relevanten Aktivitäten braucht. In diesem Sinn muss vieles von dem neu entwickelt, angepasst und etabliert werden, was für etablierte Unternehmen in bestehenden Business-Kontexten als für den Erfolg selbstverständlich vorausgesetzt wird. Routinisierung beinhaltet dabei, dass Erfahrungen und Ideen in selbstverständliche, kollektiv geteilte, verbindliche Vorstellungen und Abläufe übersetzt werden, die auf das neue Geschäft ausgerichtet sind.

■ Wissensentwicklung und Wissen

(NONAKA 1994)

Dabei ist es weiter notwendig, dass das Wissen entwickelt und beschafft wird, das für die erfolgreiche Realisierung notwendig ist, bezüglich neuer Technologien und Techniken, neuer Business-Modelle, neuer Prozesse, neuer Strukturen und Abhängigkeiten, neuer Kundenbedürfnisse und Marktverhältnisse. Das impliziert einerseits, dass bestehende Vorstellungen und Inhalte als nicht mehr angemessen oder unvollständig vergessen werden, und andererseits, dass neue Erfahrungen und Ideen so weit durch Diskussionen, Anwendungen und Kommunikation überprüft werden, dass sie als zutreffend und robust gelten können und für die zukünftige Problemlösung relevant werden (VON KROGH/GRAND 2002).

■ Ressourcenbeschaffung/-kreation/-allokation

(BOWER 1970; BURGELMAN 1983)

Strukturbildung und Routinisierung, Lernprozesse und Wissensentwicklung sind mit einem hohen Bedarf an finanziellen und nicht-finanziellen Ressourcen verbunden. Für jeden etablierten Konzern und für jedes neue Unternehmen stellt sich die Aufgabe, optimale Wege zu finden, um die notwendigen Ressourcen selbst zu kreieren und aufzubauen, von außen durch Partnerschaften und andere vertragliche Vereinbarungen zu beschaffen und zugänglich zu machen, diese Ressourcen schließlich effizient und effektiv den strategisch-unternehmerisch wichtigen Aufgaben, Problemfeldern und Initiativen zu allozieren, um einen möglichst produktiven *Leverage* zu erreichen.

■ Partnerschaften und Kooperationen

(DYER/SINGH 1997)

Die erfolgreiche Realisierung von strategischen Partnerschaften und wichtigen Kooperationen setzt die Fähigkeit und das Wissen voraus, solche Partnerschaften zu realisieren. Es geht darum, die richtigen Partner zu identifizieren und vertraglich einzubinden, dadurch einen Zugang zu den benötigten komplementären Ressourcen und Fähigkeiten zu gewinnen, gemeinsam neues Wissen zu entwickeln und effizient auszutauschen und die Interessen der Beteiligten optimal aufeinander abzustimmen. Aufgrund der Vielzahl und Vielschichtigkeit dieser Partnerschaften wird es zunehmend wesentlicher, die Etablierung und das Management von Partnerschaften selbst zu professionalisieren beziehungsweise die dafür notwendigen Routinen und Wissensbausteine zu entwickeln.

Nur die erfolgreiche Verbindung von *Opportunity Identification* und *Opportunity Realization* ermöglicht es etablierten Konzernen und neuen Unternehmen, neue Möglichkeiten und kreative Ideen tatsächlich in erfolgreiche Lösungen und robuste Innovationen zu übersetzen. Der damit verbundene Realisierungs- und Transformationsprozess ist nur selten einfach, absehbar und linear, und in den meisten Fällen ist er mit tief greifenden und komplexen Wandel- und Erneuerungsprozessen verbunden (VAN DE VEN 1993).

Für die etablierten Konzerne sind dabei die Herausforderungen und Chancen andere als für neue Unternehmen, für technologieorientierte *Spin-Offs* sind die Herausforderungen andere als für businessorientierte Firmen: Das kontextsensitive, situationsabhängige und lokale Optimieren der eigenen Voraussetzungen und Beschränkungen ist fundamental. In diesem Sinn ist Erneuerung durch *Business Creation* und *Venture Creation* jedes Mal zugleich neu und einmalig und muss doch zwingende Voraussetzungen und Prozesse erfüllen.

Zusammenfassung

2.5

Unter Erneuerung verstehen wir *tief greifende* und damit auch *riskante Veränderungsprozesse* mit einer starken Wirkung auf die langfristige Zukunftssicherung einer Unternehmung. In der Literatur werden solche Prozesse oft auch als *strategischer Wandel* bezeichnet. Ein solcher strategischer Wandel kann verschiedene Formen annehmen. In diesem Text sind drei idealtypische Formen strategischen Wandels vorgestellt worden. Idealtypisch bedeutet, dass hier Idealbilder erörtert worden sind, die nicht einfach Abbilder der Praxis darstellen. Erstens sind in der Realität oft *Mischformen* anzutreffen. Zweitens findet Erneuerung oft an den *Systemgrenzen* statt, d.h., es ist nicht einfach zu erkennen, ob die wesentlichen Impulse und Treiber von Erneuerung im Sinne strategischen Wandels von innen, von außen oder eben gerade aus dem *komplexen Wechselspiel* zwischen Anspruchsgruppen (zum Beispiel Forschungsteams von Universitäten) und Mitarbeitenden einer Unternehmung stammen.

Prozesse der Erneuerung sind stets als *kollektive Lern- und Qualifizierungsprozesse* zu verstehen, die gezielt ermöglicht und gefördert, nie aber technokratisch gesteuert werden können. Im Zentrum steht somit die Ausschöpfung von *Lernmöglichkeiten* einer Organisation. Tief greifende Wandelprozesse werden *kontinuierlich* in einem *gemeinsamen Such- und Gestaltungsprozess* *verfertigt (enacted)*. Deshalb stellt eine geschickte *Vergemeinschaftung* der dabei zu bewältigenden Aufgaben eine Schlüsselherausforderung dar, damit *Business Opportunities* in nachhaltigen Unternehmenserfolg transformiert werden können.

Literatur

- BATESON, G. (1985). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- BOWER, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- BURGELMAN, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. In: *Academy of Management Review*, 8: 61–70.
- BUSCHOR, F. (1996). Baustellen in einer Unternehmung. Das Problem unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen – Resultate einer empirischen Untersuchung. Bern: Haupt.
- Business Week (1998). The 21st century economy. In: *Business Week*, Special Edition, 14. September.
- CHRISTENSEN, C. (1997). *The Innovators Dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- DAVENPORT, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- DYER, J. H./SINGH, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. In: *Academy of Management Review*, 23: 660–679.
- FLEISCH, E. (2001). *Das Netzwerkunternehmen. Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeiten in der «Networked Economy»*. Berlin: Springer.
- FLEISCH, E./DIERKES, M. (2003). Betriebswirtschaftliche Anwendungen des Ubiquitous Computing – Beispiele, Auswirkungen und Visionen. In: F. MATTERN (Hrsg.): *Total vernetzt* (S. 143–157). Berlin: Springer.
- FLOYD, S./LANE, P. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. In: *Academy of Management Review*, 25: 154–177.
- GHEMAWAT, P./NEUNO, J. L. (2003). ZARA Fast Fashion. Case der Harvard Business School.
- GREINER, L./BHAMBRI, A. (1989). New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change. In: *Strategic Management Journal*, 10: 67–86.
- HAMMER, M./CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business.
- HENDERSON, R. M./CLARK, K. B. (1990). Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. In: *Administrative Science Quarterly*, 35: 9–30.
- JOHNSON, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell.
- KELLY, K. (1998). *New Rules for the New Economy*. New York: Viking Penguin.
- KLEIN, S. (1996). *Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- KOGUT, B./ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. In: *Organization Science*, 3: 383–397.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in managing new product development. In: *Strategic Management Journal*, 13: 111–125.
- MERTENS, P. (1991). *Integrierte Informationsverarbeitung 1: Administrations- und Dispositionssysteme in der Industrie* (8. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, C. (2003). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (2. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- NAGEL, R./WIMMER, R. (2002). *Systemische Strategie-Entwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: *Organization Science*, 5: 14–37.
- ÖSTERLE, H./FLEISCH, E./ALT, R. (2000). *Business Networking: Shaping Enterprise Relationships on the Internet*. Berlin: Springer.
- PETTIGREW, A. (1985). *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*. London: Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. In: *Journal of Management Studies*, 24, No. 6: 649–670.
- PETTIGREW, A./FERLIE, E./MCKEE, L. (1992). *Shaping Strategic Change. Making Change in Large Organizations – The Case of the National Health Service*. London: SAGE.
- PETTIGREW, A./WHIPP, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T. (1996). *Die grenzenlose Unternehmung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- QUINN, J. (1980). *Strategies for Change. Logical Incrementalism*. Homewood, Ill.: Irwin.
- RÜEGG-STÜRM, J. (2001). *Organisation und organisationaler Wandel: eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- SHANE, S./VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. In: *Academy of Management Review*, 25: 217–226.
- SYDOW, J. (1992). *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Neue betriebswirtschaftliche Forschung*. Wiesbaden: Gabler.
- TEECE, D. J./PISANO, P./SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- UTTERBACK, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- VAN DE VEN, A. (1993). Managing the Process of Organizational Innovation. In: G. HUBER/W. GLICK (eds.). *Organizational Change and Redesign* (pp. 269–294). New York: Oxford University Press.
- VON KROGH, G./GRAND, S. (2002). From Economic Theory toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: C. CHOO/N. BONTIS (eds.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 163–184). New York: Oxford University Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.