

# **Management-Szenario 2005 – ein modernes Märchen**

Prof. Dr. Dres. h.c. K. Bleicher

## **Management-Szenario 2005 – Ein modernes Märchen**

---

### **Die Umweltindustrie des ausgehenden 20. Jahrhunderts schuf auf der Suche nach Grössenvorteilen über Megamergers organisatorische Dinosaurier.**

Im Rückblick auf die „roaring nineties“ des letzten Jahrhunderts ergibt sich ein diffuses Bild von Vergehen und Werden, für die der seinerzeit geprägte Begriff des „Paradigmawechsels“ durchaus angemessen erscheint. Die letzten Jahre des ausgehenden 20. Jahrhunderts waren von einer globalen Restrukturierung fast aller Wirtschaftszweige getragen. Gefördert von einem sogenannten Portfolio-Denken des strategischen Managements wurden überall sog. „Dogs“ identifiziert, d.h. Geschäftsfelder, die über kein wesentliches Marktwachstum verfügten und in denen das jeweilige Unternehmen keinen relevanten relativen Marktanteil vorweisen konnte. Ein neuer Wirtschaftszweig entstand um die sogenannte „Umverteilungsindustrie“, das sog. „Investmentbanking“, mit dem anfänglich erhebliche Gelder verdient werden konnten. Die Banken zogen sich unter dem Druck einer Kostenlawine zunehmend aus dem Bereich des aufwendigen Retail-Banking zurück, um sich gegenseitig im Handel mit Firmen zu überbieten. Der Wettbewerb wurde dabei angesichts der hohen Gewinnmöglichkeiten so dicht, dass sich selbst Banken gehobener Grösse zunehmend in sog. „Megamergers“ zusammenschlossen.

### **Die ausschliessliche und kurzfristig interpretierte Orientierung am Shareholder Value heizte diese Entwicklung an und führte zu einer Renaissance des sozialen Bewusstseins.**

Eine Gruppe von Kapitalmarkttheoretikern hatte vorausgehend unter der Annahme effizienter Kapitalmärkte ein in dieser Situation hochwillkommenes Konzept erfunden, an dem sich Unternehmen auszurichten hatten, den sog. „Shareholder Value“. Unternehmensberater hatten zur gleichen Zeit im Wettbewerb um die Erfindung immer neuer modischer «fads» eine weitere Version eines uralten betriebswirtschaftlichen Konzeptes aktualisiert, den Betriebsvergleich. Neu als „Benchmarking“ verkauft, führte dieser vor Augen, dass es immer noch einen oder viele Anbieter gab, die deutlich besser waren als das eigene Unternehmen. Es verblieben dann lediglich zwei Möglichkeiten: Entweder begab man sich in die Hände einer Consulting Company, die den Abstand zu den „Best Practices“ für viel Geld zu verringern versprach, oder aber man begann gleich die „underperforming units“ zu veräussern. Dies arbeitete den Investment Banks natürlich in die Hände, und ein führender deutscher Industrievertreter sprach auch den Verdacht aus, dass dieser ganze Rummel lediglich eine ausserordentlich kreative, wenn auch hinterhältige Marketingstrategie - ein sogenannter „subversive marketing ploy“ - einer Gruppe von Investmentbankern und Finanztheoretikern im Verbund mit einer grossen Beratungsgesellschaft gewesen sei.

Die Folge war verblüffend: „Takeover targets“ wurden in den Kantinen wie Gewinner-Tips bei Pferdewetten gehandelt, ein spekulatives Fieber brach in weiten Kreisen der Bevölkerung aus, und die Unternehmen kamen immer stärker unter Druck, weitere Restrukturierungsmassnahmen einzuleiten. Je schneller sie Unternehmensteile auf den Markt warfen, und je mehr sie ein „Outsourcing“ von Funktionen betrieben, um so schneller stiegen die Ertragsersparungen und damit natürlich die Aktienkurse - was auch nötig wurde, um fremde Übernahmeangebote („unfriendly take-over bids“) durch sog. «black knights» über den Preis abzuwehren.

## **Management-Szenario 2005 – Ein modernes Märchen**

---

Besonders kritisch wurde dabei in diesen Tagen vermerkt, dass es möglich war, mit einer Massenentlassung von Mitarbeitern zur Kostensenkung spontan eine wesentliche Kurssteigerung der eigenen Aktien zu erzielen. Eine Umverteilung der Kosten zu Lasten der öffentlichen Kassen war die Folge; dies leitete eine Spirale ein, welche die Lohnnebenkosten und die Steueraufkommen in eine Entwicklung hineintrieb, die zum Zusammenbruch des Sozialsystems führte. Die Konsequenzen dieser Entwicklung sind jedem Studenten der Geschichte des ausgehenden 20. Jahrhunderts bekannt. Bemerkenswert ist dabei geblieben, dass in diesen Jahren das bedeutende dreibändige Werk „Das neue Kapital“ von Karl Marx jun. verfasst wurde, das derzeit auf Platz eins aller Bestsellerlisten steht. Die sozialen Spannungen verstärkten sich vor dem Hintergrund einer nach Westen und Norden gerichteten Völkerwanderung derart, dass ein neuer, schnellwachsender quintärer Wirtschaftssektor entstand, die Sicherheitsindustrie, die derzeit zur tragenden Basis der Wirtschaftsentwicklung geworden ist. Damit erfuhr ein früher französischer Vordenker - Alain Minc - postum eine Bestätigung für die in seinem Werk „Das neue Mittelalter“ enthaltenen Thesen.

### **Die Wende wurde durch eine Abkehr von modischen „Management Fads“ möglich.**

Wie konnte es aber unter diesen Umständen am Anfang unseres 21. Jahrhunderts zu einer Wende kommen, die uns gerade jetzt blühende Zeiten beschert hat? Der Schlüssel zur Erkenntnis liegt in einem Satz, den der Altmeister der modernen ganzheitlichen Managementlehre bereits im 17. Jahrhundert geprägt hat: „Wo Gefahr droht, wächst das Rettende auch!“ (Johann Wolfgang von Goethe). Zwei Ansätze, die die Koevolution bereits ausgangs des 20. Jahrhunderts in Gang brachten, waren die Abkehr von unverbundenen, kurzfristige Lösungen versprechenden Allheilmitteln und der Weg in die Partnerschaft, die schon immer die Wiege des Neuen in schwierigen Zeiten war, vergleichbar mit der Genossenschaftsbewegung „Kinder der Not“ 150 Jahre zuvor.

Viele Unternehmen fühlten sich von der Spirale der negativen Wirtschaftsentwicklung nach unten gezogen. Der Wettbewerbsdruck veranlasste sie, mit immer mehr Einzelaktionen kurzfristig operative Einzellösungen zu versuchen, wobei sich die angebotenen Placebos zur Verbesserung der Ergebnisse, die vom «Reengineering» über das „Time Management“ bis zum „Turbo Marketing“ des „One Minute Managers“ reichten, gegenseitig zu überholen drohten. Dabei wurde in den Chefetagen die verlorene Übersicht weitgehend durch Weitsicht bei der Bedienung von Instrumenten der strategischen Planung überboten. Aber auch diese Ansätze drohten zu scheitern, weil der Druck des „performing“ nicht langfristig zu interpretieren war, denn „langfristig sind wir alle tot“ (John Maynard Keynes), was in den Wogen eines „management of turbulence and discontinuity“ (Peter Drucker/Igor Ansoff) auch verständlich war. Kurz gesagt war - mit Ausnahme von manchen mittelständischen Gründerunternehmen - in den Traditionsunternehmen die visionäre Perspektive verlorengegangen. Man handelte, wie bei „Alice im Wunderland“ beschrieben: „If you don't know where to go, every way will take you there.“ Auch Mark Twain hatte diese Situation bereits in „Leben auf dem Mississippi“ beschrieben, als die bei den Jungen von der starken Strömung an der zu explorierenden Insel vorbeigetrieben wurden: „Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.“

## **Management-Szenario 2005 – Ein modernes Märchen**

---

Schliesslich mussten die meisten Unternehmen erkennen, dass sie vor lauter kurzfristiger Optimierung ihr Wissen und ihre Fähigkeiten durch das Outsourcen von Kompetenzen derart weit reduziert hatten, dass sie kaum Optionsspielraum für sich bietende neue technologische und marktliche Entwicklungschancen, die sich nunmehr anfangs des 21. Jahrhunderts in der Folge des beschleunigten Wachstums des quartären Wirtschaftssektors „Kommunikation und Kultur“ überall auftraten, zur Verfügung hatten. In dieser Einsicht verbirgt sich die historische Wende zu einem bemerkenswerten Aufschwung nach der Jahrtausendwende.

**Realitätsnahe Visionen vermittelten Orientierung und Motivation durch sinn erfüllte Ziele und ermöglichten eine langfristige Entwicklung von Kernkompetenzen, aus denen sich vielfältige Zukunftsoptionen ableiten liessen.**

Für viele Unternehmen, die auf der Welle des Verfolgens einer kurzfristig ausgelegten Shareholder-Value-Politik zu beachtlichen Erfolgen gekommen waren, erwies es sich als tragisch, dass sie einen alten Verhaltensgrundsatz nicht befolgt hatten, der auf den erfolgreichen amerikanischen General Omar Bradley zurückgeführt wird: „Man sollte den Kurs eines Schiffes nach den Lichtern der Sterne und nicht nach den Lichtern der vorbeifahrenden Schiffe bestimmen!“ Mit der übertriebenen - und durch das Benchmarking geförderten Orientierung an der Wettbewerbsposition „gegenüber den vorbeifahrenden Schiffen“ lassen sich allenfalls kurzfristige Positionsverbesserungen erzielen. Beim schnellen Strukturwandel der Wirtschaft bedarf es jedoch einer langfristigen Perspektive - einer erfahrungsgeprägten, kreativen, szenarischen Vision-, um sich mit einem Quantensprung aus einer aktuellen Wettbewerbsarena herauslösen zu können. Die langfristige Widmung von Ressourcen zur Weiterentwicklung eigener Kernkompetenzen ist hierfür eine unerlässliche Voraussetzung.

**Neue Visionsinhalte zielten auf die Entwicklung virtueller Unternehmen, die sich in partnerschaftlich organisierten Netzwerken organisierten.**

Die Entwicklung des quartären Wirtschaftssektors löste eine neue Gründerwelle aus, indem sich aus der jungen, mit der Informationstechnologie aufgewachsenen Generation neue Kernkompetenzen bildeten, die sich in unternehmerischen Partnerschaften sammelten und zunächst kleinere Firmen gründeten, um sich schliesslich virtuell zu vernetzen. Virtuelle Organisationen entstanden - durch die dramatische Entwicklung der Informationstechnologie ermöglicht und gefördert - in schneller Folge in globaler Dimension. Einer derartigen Auflösung von Strukturen und der Motivation, selbständig und nicht hierarchisch gebunden arbeiten zu können, waren die grossen Traditionsunternehmen nicht mehr gewachsen - die sog. „no future generation of companies“; denn sie erwiesen sich als kulturell gefangen in ihrer erfolgreichen Vergangenheit. Von jeweils zehn Grossunternehmen des 20. Jahrhunderts haben schliesslich lediglich drei überlebt, die sich hocheffizient in Oligopolen nach wie vor einem verbliebenen undifferenzierten Massenmarkt an „commodities“ stellen, der noch dem alten Paradigma standardisierter Massenproduktion mit der Suche nach „economies of scale“ folgt.

## **Management-Szenario 2005 – Ein modernes Märchen**

---

Die übrigen wurden ersetzt durch schnell wachsende Gründerunternehmen, die sich als Systems- oder Solutions-Provider auf die Suche nach kundenspezifischen Komplettangeboten machten und dabei eher dem Prinzip der „economies of scope“ folgten. Dabei entstanden zunächst vielfältige, eher projektabhängige zeitgebundene Allianzen von vernetzten Firmen als Träger kompatibler Kernkompetenzen. Interessant war vor allem, dass sich über eine erstrebte Kundenbindung „retention marketing“ eine Entwicklung einstellte, die Kunden in den Allianzverbund einband, um mit ihnen zusammen fortschrittsfähige Problemlösungen zu erarbeiten. Ähnliches erfolgte im öffentlichen Sektor über die Einbindung privatwirtschaftlicher Aufgaben in privatwirtschaftlich organisierte Netzwerke („public-private partnerships“), wobei einige Partner mit Betreibermodellen das Interesse des öffentlichen Sektors errangen. Allen diesen Ansätzen war anfänglich gemeinsam, dass sich in diesen hochflexiblen Strukturen zunächst keine dauerhafte Systemführerschaft einstellte. Das menschliche Beherrschungstreben führte jedoch jüngst dazu, dass einige besonders erfolgreiche Unternehmen die bislang feststellbare Labilität derartiger virtueller Verbindungen aufzubrechen versuchen. Mit dem Versprechen, Ordnung in den Gesamtzusammenhang zu bringen und die Kompetenz der jeweiligen Allianz auch nach aussen hin - und hier vor allem durch die Beherrschung der Kundenschnittstelle zum Tragen zu bringen und abzusichern, bewegen sie sich gegenüber den anderen Partnern ihres Verbundes an die Spitze der „Nahrungskette“. Damit gelingt es ihnen, die Machtposition im Netzwerk zu erringen. Vielleicht bahnt sich nach den «turbulent nineties» eine wiedergewonnene Stabilitätsperiode „the newage of synthesis and consolidation“ an. Denkt man diese neueren Entwicklungstendenzen zu Ende, ergibt sich auch im Jahr 2005 eine nicht zu übersehende Parallele zu früheren Entwicklungen, die das Werden von Traditionsunternehmen im sekundären Wirtschaftssektor vor mehr als einem Jahrhundert prägte. Unter anderem Vorzeichen scheinen sich hier, am Anfang des 21. Jahrhunderts, im Zuge der Evolution Muster zu wiederholen, die unsere Wirtschaft schon einmal getragen haben: „Wer kann was Kluges, wer was Dummes denken, was nicht die Vorwelt schon gedacht“ (oder gelebt – Anm. des Verf.)(Johann Wolfgang von Goethe). Aber, wen wundert es, denn was ist schon ein Jahrhundert in der Entwicklung unseres beschränkt lernfähigen Primaten Mensch?