

Transformation

Haas / North / Pakleppa

2022

ISBN 978-3-8006-6559-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

DAS EINE TUN, DAS ANDERE AUCH – IM SPANNUNGSVERHÄLTNIS VON OPTIMIEREN UND ERNEUERN

Wie können Organisationen radikale Erneuerung und bisheriges oder aktuelles Geschäft in Einklang bringen? Für die einen kommt eine Transformationsinitiative zu spät, für die anderen ist die Zeit dafür noch nicht reif. Für die einen werden zu viele Ressourcen – Zeit, Geld und Aufmerksamkeit – für das Neue verschwendet, für die anderen heißt es, „nicht kleckern, sondern klotzen“. Die einen fürchten, ihre Identität als Organisation zu verlieren, den anderen kann es nicht schnell genug gehen, das alte Selbst zu verlassen. Keine Frage, Transformationsanlässe entstehen in Grauzonen und aus Spannungen zwischen einem „nicht mehr“ und „noch nicht“.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kerngeschäft ausschöpfen und neue Räume erschließen

Wir erleben immer wieder, dass es insbesondere tradierten und in der Vergangenheit erfolgreichen Unternehmen schwerfällt, mit radikalen Innovationen von Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen meist branchenfremder und damit nicht selten wenig beachteter Wettbewerber zurechtzukommen. Neben einer Unterschätzung der Zeitdimension für die Entwicklung von radikal Neuem kommt dabei auch die schmerzhaft Erfahrung zutage, dass das Handwerkszeug der Vergangenheit plötzlich wie ein stumpfes Schwert wirkt. Damit Unternehmen jedoch nachhaltig leistungsfähig bleiben, müssen sie lernen, das Kerngeschäft auszuschöpfen und gleichzeitig neue Räume zu erschließen. Dabei ist das wichtige Wort „gleichzeitig“: Für etablierte Unternehmen besteht die Herausforderung darin, ihr Kerngeschäft kontinuierlich zu optimieren und auszubauen. Dabei geht es um Effizienz ebenso

wie um eine kontinuierliche Anpassung von Regelprozessen und -systemen. Zur gleichen Zeit gilt es aber auch, neue Geschäftsfelder und -möglichkeiten zu identifizieren, die mitunter diametral im Widerspruch zum Kerngeschäft stehen können. Diese als „Ambidextrie“ bezeichnete Fähigkeit (siehe Abbildung 3.1) wurde bereits vor vielen Jahren von Jim March (1991) formuliert und durch Michael Tushman und Charles O'Reily (2013) anschlussfähig für die Organisationsgestaltung gemacht.

Die Grundidee der als „Beidhändigkeit“ übersetzten Ambidextrie ist, dass Führungskräfte und Mitarbeitende in Organisationen zwei unterschiedliche Organisationsgefüge und damit auch Denkfiguren aufbauen müssen. Vorstellen kann man sich das auch als zwei Betriebssysteme: eines für die optimale Nutzung des Bestehenden (Exploitation) und eines für die Exploration neuen Geschäfts. Dies bringt Menschen in Organisationen nicht selten in Not: Während die Exploitation, also die Optimierung im Hier und Jetzt, sehr gut funktioniert, weil diese Logik über viele Jahre erlernt und erprobt wurde, ist ein gleichzeitiges Denken in neuen, konträren Organisationsgefügen eine Herausforderung, der man sich bewusst stellen muss, um nicht nur heute, sondern auch morgen erfolgreich zu sein.

Warum spielt diese Fähigkeit gerade jetzt eine wichtige Rolle für Unternehmen? Tushman ist hierzu eindeutig: „In einer Welt, in der Dinge zunehmend modularisiert werden können und der Aufwand für Wettbewerb und Kommunikation gegen null geht, verschiebt sich der Ort der Innovation: weg aus dem Inneren der Firma selbst, wo er jahrzehntelang lag, hin zu Firma und Netzwerk. Das ist eine enorme beidhändige Herausforderung: in der Welt zu leben, in der unterschiedliche und widersprüchliche Logiken existieren.“ (Schumacher 2020, S.4).

Wie gehen Sie mit diesen Widersprüchen in Ihrer Organisation um? Wie schöpfen Sie gleichzeitig das Kerngeschäft aus und erschließen neue Räume?

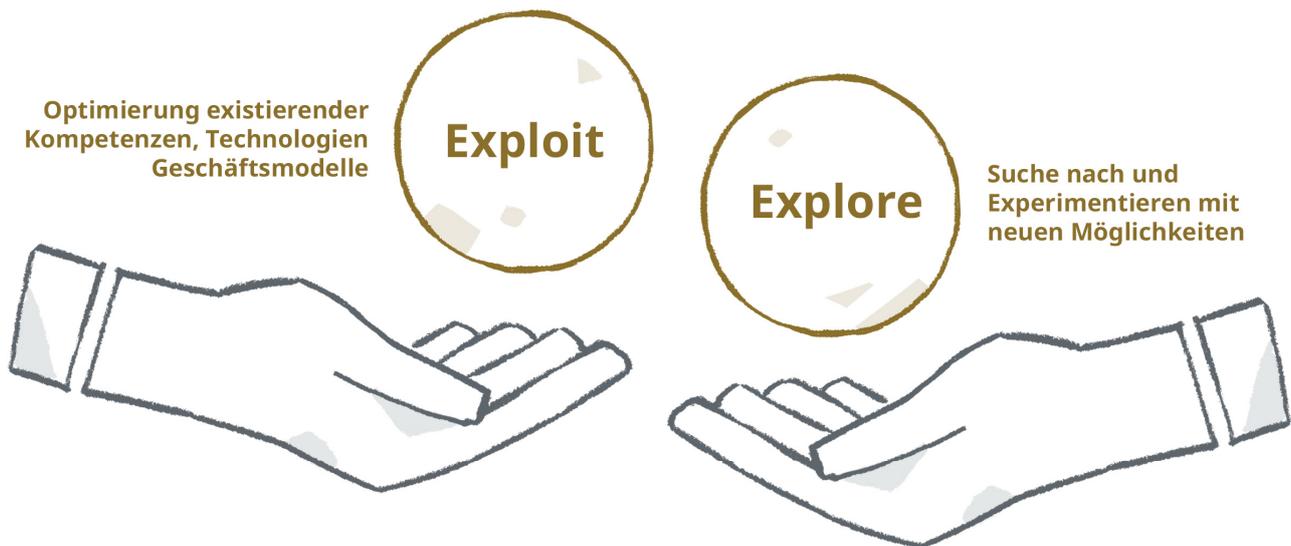


ABBILDUNG 3.1 Beidhändigkeit kombiniert den „Exploit“- und „Explore“-Modus

Spannungen in der Transformation bewältigen

Die Koexistenz dieser beiden Betriebssysteme – eines auf Optimierung ausgerichtet, das andere auf Erneuerung – führt in der Transformation zu Spannungen, die im Laufe tiefgreifender Veränderung zu bewältigen sind. Vielfach gehen dabei Unternehmen den Weg, die sogenannten „Moonshots“, wie Google Projekte mit hoher Investition und ungewissem Ausgang nennt, auszugliedern und zu eigenständigen Unternehmen unter neuem Dach zu machen. Aber auch schon vor der Transformation entstehen Spannungen, wenn führende Mitarbeiter auf ein neues Betriebssystem setzen und sich dafür engagieren, das von der auf „weiter so“ ausgerichteten Führung abgelehnt wird. So beharrte die Geschäftsführung eines Staatsweinguts auf der Fortführung des konventionellen Weinbaus, während profilierte Mitarbeiter eine Umstellung auf Bioweine forderten, ausgebremst wurden und darauf zur Konkurrenz gingen, die diese Signale proaktiv aufgegriffen hatte.

Typische Spannungen während der Transformation, von Antony et al. (2017) als Krisen bezeichnet, betreffen das Engagement für das Neue, die Zuteilung von Ressourcen und den Verlust der Identität. Wie Abbildung 3.2 zeigt, dominiert zu Beginn einer Transformation das aktuelle Geschäft mit Umsatz und Mitarbeitern, das transformierte Geschäft nimmt erst langsam Fahrt auf und verbraucht zu Beginn mehr Ressourcen, als es generiert, und ist damit eine Wette auf eine ungewisse Zukunft. Selbst bei gelungener Transformation braucht das neue Geschäft (smodell) oder „Betriebssystem“ Zeit, bis es dem alten überlegen ist. Selbst wenn der Umsatzanteil noch gering ist, können Profitabilität und Wachstum schon Frühindikatoren sein, welche Potenziale im Neuen stecken. Schauen wir uns diese drei Spannungsfelder näher an:

SPANNUNGSFELD ENGAGEMENT: In der Frühphase einer Transformation sind viele Führungskräfte und Mitarbeiter zögerlich und besorgt, sich auf einen neuen Weg einzulassen und ihn zu Ende zu führen, selbst wenn es Anzeichen dafür gibt, dass das Kerngeschäft stetig rückläufig ist. Die einen wollen so bleiben, wie sie sind, die anderen sind bereits losgelaufen. Beides ist problematisch.

SPANNUNGSFELD RESSOURCEN: Während der Transformation konkurrieren verschiedene Teile der Organisation um Ressourcen (Finanzen, Menschen, Zeit, Aufmerksamkeit). Neue Wachstumsbereiche benötigen im Vergleich zu ihrer Größe einen unverhältnismäßig hohen Anteil der Investitionen. Hierbei ist zu unterscheiden, ob die Transformation entkoppelt vom oder integriert im Kerngeschäft umgesetzt wird. Bei Erstem findet die Erneuerung außerhalb der Stammorganisation statt, was zu einem späteren Zeitpunkt zu Integrationsproblemen in das Kerngeschäft führen kann. Bei Zweitem erfolgt die Erneuerung innerhalb der Stammorganisation, was eine zusätzlich zum Kerngeschäft zu erbringende Steuerungs- und Führungsleistung der Transformation und damit mitunter hohe Kapazitäts-

aufwände mit sich bringt. Sind diese strukturellen Optionen nicht bewusst und vor allem für alle Beteiligten in aller Konsequenz geklärt und angenommen, kann es schnell zu Irritationen kommen: Manche verlieren die Geduld, weil nicht schnell genug sichtbare Ergebnisse produziert werden. Andere ordnen die Transformationsarbeit bewusst dem Tagesgeschäft unter. Ressourcen sind ein begrenztes Gut. Daher muss von Beginn klar und nachvollziehbar geklärt werden, wie diese sinnvoll für Transformationsarbeit eingesetzt werden.

SPANNUNGSFELD IDENTITÄT: Der Wandel kann so tiefgreifend sein, dass die Organisation in Zweifel über ihren Sinn gerät: „Wofür braucht man uns noch? Wer sind wir?“ Was passiert, wenn Grundannahmen der Organisation nicht nur herausgefordert, sondern grundsätzlich infrage gestellt werden. Welche Folgen hat das für (bisher erfolgreiche) Schlüsselpersonen der Organisation, die plötzlich das Gefühl haben, dass sie nicht mehr dazugehören? Der Psychologe, Verhaltensökonom und Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Daniel Kahneman findet für den subjektiv erlebten Verlust im Wandel klare Worte: „Diejenigen, die Verluste erwarten – ganz egal, ob es dabei um Macht, Status, Positionen oder Bequemlichkeit geht –, bekämpfen die Veränderung heftiger als die Gewinner. Mit dieser Theorie der Verlustaversion lässt sich ein Großteil des Widerstands erklären, der gegen Veränderung wirkt. Sie erklärt auch, dass Wandel, wenn er stattfindet, nur selten nach Plan verläuft.“ (Roehl/Haas 2013).

Transformation kann nur gelingen, wenn diese Spannungsfelder bereits zu Beginn thematisiert und auch im weiteren Verlauf der Transformation immer wieder geklärt und mitunter (neu) verhandelt werden. Dabei geht es darum zu klären, was die Organisation in der Lage ist zu bewältigen, um tiefgreifenden Wandel zu ermöglichen.

Prägend für den Verlauf von Transformationen ist auch, wie weit sich eine Organisation von ihrem derzeitigen Daseinszweck entfernt. Wenn die ING Bank sich als agile Organisation neu erfindet, verändert dies das „Wie“ der Leistungserbringung, aber das „Was“, die Wert-

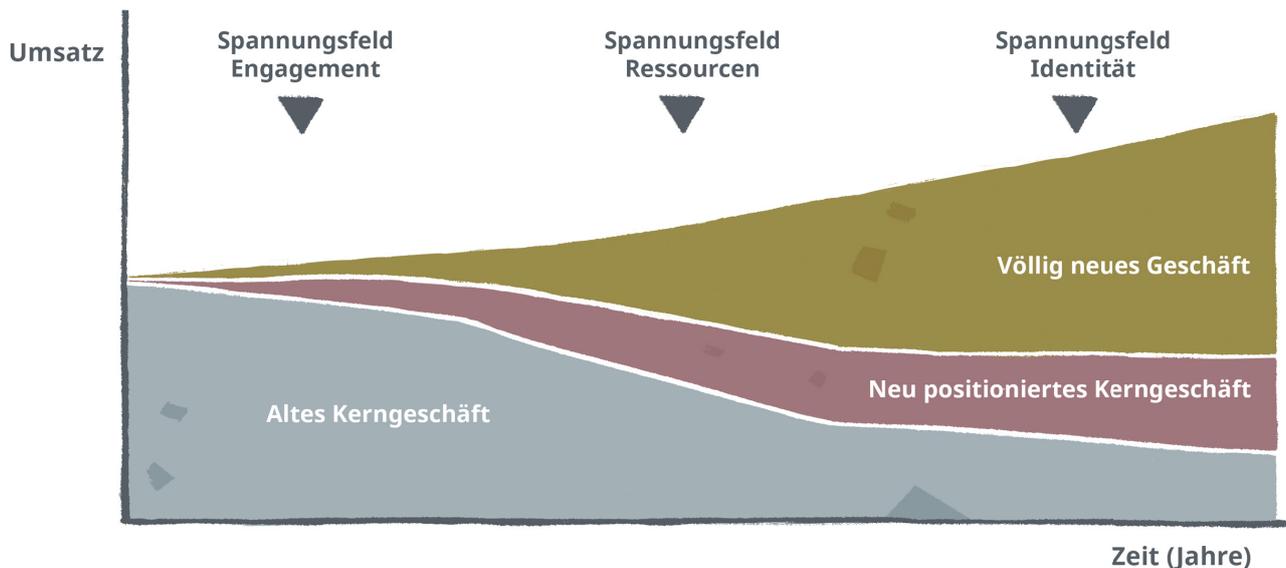


ABBILDUNG 3.2 Drei Spannungsfelder im Verlauf der Transformation (Quelle: angepasst nach Gilbert, zitiert durch Antony et al. 2020, S. 19)

schöpfung für den Kunden und Identität der Organisation als Direktbank bleiben, wenn auch verändert, bestehen. In diesem Fall erfolgt Transformation im und aus dem bestehenden Geschäft. Anders wäre es, wenn sich die Bank zu einem Mobilitätsanbieter transformieren würde. Dann wären sowohl das „was“ als auch das „wie“ radikal verändert.

Für diese beiden Formen der Transformation haben die amerikanischen Berater Anthony/Gilbert/Johnson (2017) den Begriff „Duale Transformation“ geprägt. Transformation A konzentriert sich auf die Neupositionierung des aktuellen Geschäfts, während Transformation B radikal neue Lösungen für die Zukunft entwickelt. In der Transformation gibt es also auch eine – weitergedachte – Beidhändigkeit: einerseits die Fähigkeit, nicht nur das bestehende Geschäft zu optimieren, sondern neu zu erfinden. Andererseits, ein radikal neues Geschäft zu entwickeln. Beide Formen von Transformation betrachten wir im Folgenden näher (siehe auch Abbildung 3.3).

Bestehendes Geschäft transformieren

Das Ziel von Transformation A ist, den stärksten Wettbewerbsvorteil zu finden, der das bestehende Geschäft in einem veränderten Umfeld sichern kann. Die Leitfragen hierbei sind:

- ◆ „Was tun wir, was Kunden auch zukünftig von uns verlangen?“
- ◆ „Wie können wir diese Leistungen erbringen, um unsere Marktposition zu behaupten und uns für die Zukunft abzusichern?“

Hierbei verändern sich das Wertversprechen, die Produkte und Dienstleistungen gegenüber dem Kunden nur wenig, aber wie wir es tun, wird radikal anders. So wechselte das bekannte Softwareunternehmen Adobe vom Verkauf von Software-Packages zu schon frühzeitig zu einem Abonnement-Modell, das jetzt unter dem Namen „Software as a Service“ das gängige Geschäftsmodell der Branche geworden ist. Für die internen Prozesse war diese Umstellung eine Revolution.

Auch in der Interaktion mit Kunden kann sich die tiefgreifende Veränderung auf das „Wie“ konzentrieren. So baut die Liechtensteiner Hilti AG seine Vertriebsorganisation mit 21.000 Mitarbeitern weltweit radikal um. Die Produkte wie Powertools für Baustellen ändern sich damit nicht, aber wie die Vertriebler verkaufen, wandelt sich tiefgreifend, wie im Praxiseinblick Nr. 9 beschrieben wird.

Auch ein radikaler Umbau von Führung und Organisationsstrukturen transformiert das „Wie“ der Wertschöpfung. So hat sich Haufe-Lexware in Freiburg unter dem Motto „Wir sind Chef“ (Arnold 2016) tiefgreifend von einem traditionell geleiteten Software-Unternehmen, Verlag und Seminaranbieter zu einer agilen, ganz wesentlich von ihren Mitarbeitern geführten Organisation transformiert.

Auch die tarent solutions GmbH mit über 350 MA in Bonn, Köln, Berlin und Rumänien wandelte sich, wie in Praxiseinblick Nr. 8 beschrieben, tiefgreifend von einem traditionell geleiteten hierarchischen Software-Unternehmen zu einer agilen Organisation, in der Führung konsequent in einer selbstorganisierten Form umgesetzt wird. Ähnlich, nur in einer anderen Branche, ist die bereits oben erwähnte ING Bank vorgegangen.

In den genannten Beispielen war das Ziel, das Bestehende in einer anderen Form zu sichern. Dazu braucht es Unternehmer und Führungskräfte, die als Erforscher und Ermutiger neue Formen der Zusammenarbeit und Unternehmensführung anschieben, zulassen, Experimente konsequent umsetzen, daraus rasch lernen und dann auch loslassen können.

Neues Geschäft erfinden

Transformation B ist disruptiv, schafft radikale neue Lösungen für alte oder neue Probleme und Bedürfnisse und „baut“ so Zukunft. Der Blick richtet sich auf neue oder tiefgreifend veränderte Produkte/Dienstleistungen, auf neue Kunden und Märkte sowie auf neue oder stark veränderte Geschäftsmodelle. Beispiel hierfür ist die in Praxiseinblick 7 beschriebene AMOVA-Transformation, das Geschäftsmodell „Software as a Service“ oder Hiltis Tool Park Management, das auf Vermietung von Werkzeugen als Alternative zum traditionellen Verkauf und der Wartung von Geräten basiert. Der Weg in das angrenzende Geschäft ermöglicht, auf bestehende Kompetenzen zurückzugreifen, erfordert jedoch, das, was wir können, für neue Zwecke oder radikal anders einzusetzen. Diese Transformation, insbesondere des „Wie“, erfordert ein neues Verständnis der Kundenbedürfnisse, Nachfragetrends, Marktstruktur, Wettbewerbsdynamik, Technologietrends und anderer Marktvariablen. Auch die Neuerfindung des traditionellen Fleischherstellers der Rügenwalder Mühle als Anbieter von vegetarischen Fleischalternativen steht als Beispiel für die Transformation B.

PRAXISEINBLICK 6: Rügenwalder Mühle – Veggie ist uns nicht Wurst

MUTIGER WANDEL IN DER LEBENSMITTELINDUSTRIE

Das fast 200 Jahre alte Familienunternehmen Rügenwalder Mühle in Bad Zwischenhahn hat schon viele Veränderungen gesehen, aber keine war so tiefgreifend wie die Transformation innerhalb von sieben Jahren zum Lebensmittelhersteller mit zwei starken Standbeinen: Heute erzielt die Rügenwalder Mühle fast ebenso viel Umsatz mit vegetarischen und veganen Produkten wie mit Fleischprodukten.

Claudia Hauschild, die Leiterin der Unternehmenskommunikation bei der Rügenwalder Mühle, beschreibt den Auslöser für die Transformation: „Uns war es schon immer besonders wichtig, auf die Wünsche der Verbraucher einzugehen, und wir haben gesehen, dass immer mehr Menschen weniger Fleisch und Wurst essen. Da lag es nahe, dass wir unsere Kompe-

tenz in der Wurstherstellung auch dafür nutzen, leckere Alternativen herzustellen und uns zu einem Lebensmittelhersteller mit zwei gleichwertigen Standbeinen zu entwickeln.“

Zur eigentlichen Transformation sagte einer der damaligen Geschäftsführer Godo Röben: „Es war eigentlich höchste Zeit – nur einfach war es nicht.“ „Wir mussten die Produktion überdenken, Prozesse umstellen, uns neue Zulieferer suchen, mit vorhandenen über Qualitäten sprechen, neue Produkte entwickeln, Supermärkte ins Boot holen, über innovative Werbung nachdenken und auch darüber, mit welchen Vorurteilen wir konfrontiert werden würden.“ Veggie-Produkte waren anfangs noch „Risikogebiet“. Entsprechend groß waren die Skepsis und die Angst innerhalb der Belegschaft, von denen viele aus dem Fleischerhandwerk kommen.

Das Unternehmen begann eher intuitiv mit der Veränderung: zuhören, ausprobieren, Fehler zulassen und einfach machen. Als sich dann der Erfolg einstellte, war das für alle Beteiligten ein großer Motivationsschub. Die wichtigste Kernbotschaft für die Mitarbeiter bei der Transformation erläutert Michael Hähnel, Geschäftsführer seit 01.01.2020 und der erste des Traditionsunternehmens, der nicht aus der Gründerfamilie kommt: „Ein klares Ziel vorgeben, es permanent erklären und daran festhalten. Die Organisation sollte nach vorn ausgerichtet sein. Eine Botschaft war besonders wichtig: Das, was wir bisher geleistet haben und was wir können, ist unser Fundament für alles, was nun kommt. Und so war es dann ja auch. Es sind keine Stellen weggefallen, niemand wurde überflüssig.“

Zu der Zukunft und Veränderung erläutert Claudia Hauschild: „In erster Linie richtet sich unser Sortiment nach den Bedürfnissen der Verbraucher und den Marktgegebenheiten, es finden hier immer wieder Anpassungen statt. Gleichzeitig versuchen wir, alle Produkte auch in Sachen Klimaschutz und Tierwohl weiter zu verbessern. Daher haben wir uns beispielsweise auch vorgenommen, möglichst viele der vegetarischen Alternativen auf vegan umzustellen.“

Vorteil bei der Transformation war, dass die Verarbeitung von Fleisch und von pflanzlichen Proteinen ähnlich abläuft. Das Know-how der Mitarbeiter war weiterhin gefragt. Dies erleichterte auch, das mit der Transformation verbundene Wachstum von 450 Mitarbeiter:innen vor der Veggie-Einführung auf mittlerweile knapp 850 Mitarbeiter:innen besser umzusetzen.

Die Rügenwalder Mühle hat sich mit der Transformation auf den Weg zu einem vollwertigen Lebensmittelhersteller und damit permanenter Veränderung gemacht. „Ich werde oft gefragt, wann wir denn da endlich durch sind, wann die Umwandlung zu Ende ist. Meine Antwort ist dann: Da gibt es kein durch. Die Veränderungen werden weitergehen. Die Wellen werden flacher, aber der Markt wandelt sich permanent und wir müssen uns anpassen“, sagt Michael Hähnel.

Quelle: Rügenwalder (2021)

Wie an diesem Beispiel deutlich wird, sind etablierte Unternehmen in ihren Transformationsbemühungen um ein Vielfaches mehr gefordert als noch sehr junge Unternehmen. So spricht aus den Sätzen der Geschäftsführung zum einen ein hohes Maß an Wertschätzung für Vergangenes und das, was die Unternehmung bisher erfolgreich gemacht hat. Der Respekt und die Achtung der Geschichte sind somit ein expliziter Teil der Transformationsarbeit. Gleichzeitig ist es an diesem Beispiel schön erkennbar gelungen, anknüpfend an eine erfolgreiche Vergangenheit, Gestaltungspotenziale für tiefgreifenden Wandel zu generieren. Beides hat und braucht daher in der Transformationsarbeit seinen Platz.

Unabhängig davon – und dies gilt für tradierte Organisationen und „Musterbrecher“ (vgl. Kaduk et al. 2020) gleichermaßen – ist eine Kultur der Neugierde, des Experimentierens und der Freiheit zu scheitern notwendig, wenn eine Organisation aus den bestehenden Mustern ausbrechen will, die zu ihrem bisherigen Erfolg geführt haben.

Den Transformationssprung wagen

Für viele Organisationen ist die Antwort auf die Frage, welche Transformation anzustreben ist, nicht Typ A oder Typ B, sondern beides: das bestehende Geschäft transformieren und neues Geschäft erfinden.

In Abbildung 3.3 bringen wir nun beide Typen in einen konsistenten Zusammenhang, was es Ihnen ermöglichen soll, sich bezüglich der eigenen Herangehensweise an Ihre Veränderungsarbeit im Sinne eines passenden Transformationsportfolios zu verorten. Ausgehend vom Kerngeschäft gibt es die Möglichkeit durch Transformationsinitiativen des Typs A das „Wie“ der Leistungserbringung grundlegend zu verändern oder mit Typ B das Wertversprechen neu zu erfinden.

Diesen „Sprung“ im Transformationsportfolio machen Initiativen, die das Geschäft völlig neu denken, wie zum Beispiel iTunes: Im Jahr 2003 hat Apple seinen Internet-Musikshop iTunes Music Store eröffnet. Zuvor hatte Steve Jobs bei den Verhandlungen mit der Musikindustrie erreicht, dass er komplette Alben für 10 Dollar und einzelne Musiktitel gar für 99 Cent verkaufen durfte. Die Folgen sind hinreichend bekannt:

- ◆ Innerhalb weniger Jahre wurde die CD als primärer Tonträger durch den Single-Download abgelöst.
- ◆ Die um die Jahrtausendwende noch verbreitete Musikpiraterie in Form von illegalen Tauschbörsen wurde auf einen Schlag durch ein kommerzielles und legales Geschäftsmodell abgelöst.
- ◆ Die Musikindustrie wurde in eine tiefe Krise gestürzt, weil sie erst sehr viel später mit Alternativen zu iTunes aufwartete.
- ◆ iTunes wurde Teil des Produktökosystems von Apple und damit zum Standard für Kundinnen und Kunden.

Über eine technologische Neuerung (mp3) sowie eine radikale Neuausrichtung des Geschäftsmodells von Apple setzte das Unternehmen über Jahrzehnte tradierte Spielregeln der Musikindustrie außer Kraft. Der bislang letzte Schritt der Digitalisierung von Musik ist der Verzicht auf den Besitz von Musik. Aufgrund der größeren Datenübertragungsraten im Internet setzen heute die meisten Musikkonsumierenden auf „On Demand“-Lösungen,