Culture Change – esoterischer Mythos oder zwingende Notwendigkeit?

Mauritius Lohmer

»60 % bis 80 % aller Firmenzusammenschlüsse verlaufen enttäuschend. 60 % der Zusammenschlüsse schlagen ganz fehl – weil die Kulturen nicht zusammenpassen«

G. Steingräber CEO A.T. Kearney Inc. Quelle: Weltwirtschaftsforum Davos 2000

»Wie führe ich SNI zum Erfolg?« Diese Frage stellte sich Gerhard Schulmeyer, als er 1994 die Leitung bei Siemens Nixdorf International (SNI) übernahm. Die Situation war verfahren. Das Unternehmen war viel zu sehr damit beschäftigt, die verschiedenen Kulturen von Siemens und Nixdorf zu integrieren. Da begegneten sich völlig unterschiedliche Welten. Die Welt der Mainframes, der Technologie und der Kultur eines deutschen Großkonzerns traf auf die dynamische Welt eines visionären Unternehmers, der »die Rechnerleistung an den Arbeitsplatz brachte« und der sein Unternehmen über das Marketing vorangetrieben hatte. Die einen hatten das solidere wirtschaftliche Ergebnis und fühlten sich als Gewinner, die anderen wurden gekauft und fühlten sich um ihren Erfolg gebracht. Die Reibungsverluste waren enorm.

Gleichzeitig verlangte der Computermarkt in immer kürzeren Abständen immer leistungsfähigere Rechner zu immer günstigeren Konditionen. Der Druck auf SNI zu Innovation und Produktivität war gewaltig, um diese Dynamik aufzufangen. Die europäischen Computerhersteller standen praktisch vor dem Ende. Allen war klar, dass nur derjenige überleben wird, der im internationalen Konzert eine wirklich führende Rolle spielen kann. Diesen Turnaround sollte Schulmeyer schaffen. Aber wie?

Apple – eine Kurzgeschichte

Bevor er diesen Job übernahm, leitete Gerhard Schulmeyer in den USA das Geschäft für ABB. Er konnte aus allernächster Nähe den Aufstieg und den Fall von Apple beobachten. Die Geschichte von Apple ist eng mit der Innovationskultur dieses Unternehmens verbunden. Das Unternehmen hatte u.a. deshalb so großen Erfolg, weil es für seine technologisch begeisterten Kunden innovative Computer herstellte. Apple Enthusiasten wussten zu schätzen, dass sie mit ihrem Produkt an der Spitze der technologischen Entwicklung standen. Sie liebten und verehrten ihren »Mac«. Sie waren bereit, den dafür entsprechenden (Mehr-)Preis zu bezahlen. Apple war der kreative Innovator. Damit identifizierten sich die Kunden und das Unternehmen. Dieses Feedback von Außen festigte das innere Selbstverständnis des Computer-Bauers.

Anfang der 90er Jahre boomte der Computermarkt. Die Marktgesetze veränderten sich. Die Hersteller übertrafen sich mit immer leistungsfähigeren und gleichzeitig preiswerteren Rechnern. Die Marketingmaschinerie von Microsoft in Verbindung mit den Hardwareherstellern dominierte den Markt. Kontinuierlich und unaufhaltsam rutschte der Marktanteil von Apple ab. Warum?

In seiner strategischen Ausrichtung hatte sich Apple an den Maßstäben des »Innovators« orientiert. Der Markt belohnte aber Firmen, die die Maßstäbe des »Mainstream« am besten umzusetzen wussten: hohe Stückzahlen zu niedrigen Kosten, Industriestandard durch Lizenzvergabe und niedrige Preise für hohe Rechnerleistungen. Hier war Apple den Wettbewerbern unterlegen. Es ist historisch belegt, dass John Sculley als CEO einen nie in die Tat umgesetzten Plan hatte, den »Innovator« organisatorisch in einen innovativen Software- und in einen mengenorientierten Hardwarehersteller zu teilen (Carlton 1997, Kap.8). Warum ist dieser Plan nie umgesetzt worden? Weil er im Widerspruch zur Unternehmenskultur von Apple stand. Dieser Plan hätte die Veränderung vieler Werte bedeutet, z.B.:

Werte der Innovationskultur	**Werte eines Mainstream-Herstellers**
Geheimhaltung des Softwarecodes	*offene Verbreitung von Lizenzen*
An der Spitze der Technologieentwicklung	*Serienreife, kostengünstige Produktion*
Technologiedominanz	*Mengen-Dominanz*
Außenseiterstrategie	*Marktführerstrategie*
informelle Kommunikation	*standardisierte Abläufe*

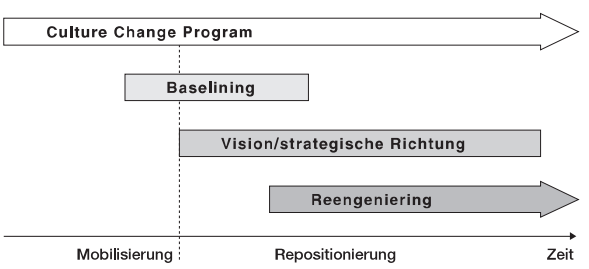
Die erwähnte Aufteilung hätte zu einer völlig veränderten Identität und damit zur Zerstörung der alten Unternehmenskultur von Apple geführt. Zu diesem Kraftakt der »konstruktiven Zerstörung« war Apple zum damaligen Zeitpunkt nicht bereit. Wie unglaublich beständig diese Kultur von Apple ist, zeigte sich vor kurzem. Die Marketingkampagne, die den Wiedereintritt von Steve Job bei Apple begleitete, unterstrich die Kreativität des Unternehmens, das als Außenseiter in der Lage sei, das Computerwesen zu revolutionieren. Same (old) story.

Der Kulturwandel bei Siemens Nixdorf International

Die Situation bei SNI habe ich oben ansatzweise skizziert. Der Auftrag vom Siemens-Zentralvorstand an Gerhard Schulmeyer war eindeutig. Er sollte SNI zu einem führenden Computerunternehmen dieser Welt machen. Das hieß Wachstum, das hieß, auf allen Märkten dieser Welt in Spitzenpositionen vertreten zu sein, das hieß, aus einem primär deutschen Unternehmen einen Global Player zu machen, das hieß internationale, kostengünstigste Produktion, das hieß Schluss mit den internen Grabenkämpfen, das hieß weg von der Technologieliebe hin zur Kundenorientierung, das hieß letztendlich fundamentaler Wandel.

Abb. 1

Der Weg der Unternehmensveränderung

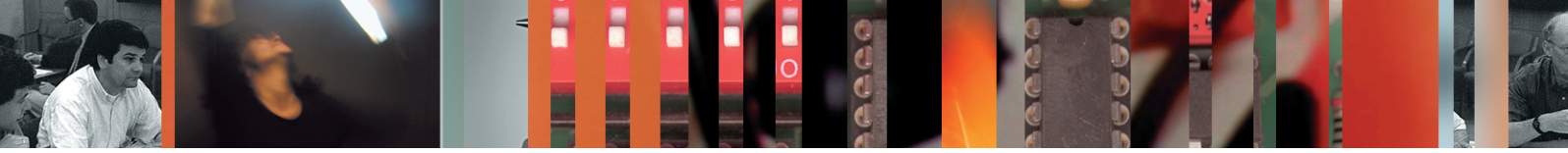


Damit begann Gerhard Schulmeyer 1994. Erst 30, dann 300, dann 3.000 und schließlich alle 37.000 Mitarbeiter von SNI sollten in das Culture Change Programm integriert werden. Erstes Ziel war die Mobilisierung der Mitarbeiter (Abb.1). Ich weiß nicht, ob er sich an Kurt Levin orientierte, aber sein erster Schritt entsprach dem »Unfreezing« von Kurt Levin. In einem Mammutprogramm wurden etwa 10.000 Mitarbeiter direkt in kleineren und größeren Treffen auf die Notwendigkeit eines Wandels in Richtung Kundenorientierung, Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung »eingeschworen«. Die Mobilisierung und Sensibilisierung der Mitarbeiter in Sachen Kulturwandel wurde durch einen im Schneeballverfahren von innen heraus angestoßenen Prozess bewirkt. Mitarbeiter aus allen Bereichen und Ländern brachten ihre Ideen ein.

Die erste Culture-Change-(CC-)Welle thematisierte »The Voice of the Employees«. Das eigene Haus sollte zuerst in Ordnung gebracht werden. Die zweite CC-Welle fokussierte auf den Kunden – »The Voice of the Customer«, die dritte auf die Partner – »The Voice of the Partners« und die vierte auf »Processes and Innovation«. Für all diese Themen wurden konkrete Aktionen beschlossen, die innerhalb kürzester Zeit umgesetzt wurden. Positive Zwischenergebnisse unterstützten die Bemühungen. Culture Change war in aller Munde. Die Sensibilisierung war geglückt. Viele initiierte Aktionen hatten konkrete Verbesserungen gebracht. Die Arbeit war unbürokratischer geworden. Man sprach direkter miteinander, und der Mut, Entscheidungen selber zu fällen, wurde größer. Der Culture-Change-Prozess wurde primär für die Mobilisierung eingesetzt. Dies war die eine Quelle, aus der sich der Culture-Change-Ansatz der Siemens AG speiste.

Steigerung der Produktivität durch die Verbesserung der Prozesse

Eine andere Quelle war die pragmatische Erfahrung in Geschäftsprozessoptimierungen (GPO). In den GPO verbesserten wir die Qualität der Kernprozesse, z.B. des Auftragsabwicklungs- oder des Entwicklungsprozesses zur Steigerung der Produktivität. Drei Arten von Barrieren standen in der Regel einer Produktivitätssteigerung im Wege: Sach-, Prozess- und kulturelle Barrieren. Kulturelle Barrieren waren z.B. funktionale Grundstrukturen, das Prinzip der »kollegialen« Verantwortung, die Praxis des »Hineinregierens« oder der Zentralismus.



Natürlich müssen auch die Sach- und Prozessbarrieren beseitigt werden, aber der größte Hebel für die Verbesserung der Prozessqualität, und damit für die Steigerung der Produktivität, liegt in der Überwindung der kulturellen Barrieren. Dieser Wandel, z.B. vom Zentralismus zu dezentralen Einheiten, bedeutet häufig eine Veränderung der Macht- und Einflusskonstellationen in der Organisation. Das macht die Veränderung so schwierig.

Kulturelle Barrieren sind das Ergebnis von kulturellen Werten, die zu einem früheren Zeitpunkt für das Unternehmen nützlich waren. Das Organisationsprinzip der funktionalen Struktur entsprach z.B. der Überzeugung, dass die Bündelung bestimmter Aktivitäten Synergien schafft, dass Doppelaktivitäten vermieden und große Aufgaben gestemmt werden können. Es war also durchaus sinnvoll, so zu organisieren – zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Um diese Prinzipien wirksam werden zu lassen, wurden sie in Organisationsstrukturen verankert. Entscheidungsträger bekamen Weisungsbefugnis, und Manager bekamen Amt und Würde. Man richtete sich ein. Die permanenten Entwicklungen auf den Märkten, die rasanten Fortschritte in der Informationstechnologie usw. veränderten die Marktgesetze für den Erfolg.

So waren wir Mitte der 90er Jahre überzeugt, dass die aktuellen Marktgesetze diejenigen belohnen, die schnell und flexibel reagieren. Dieser Paradigmenshift findet sich in der These wieder: Nicht mehr die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Unter diesen Bedingungen war es sinnvoller, auf Synergien zugunsten der Flexibilität und der Schnelligkeit zu verzichten.

Dies ist ein wesentliches Prinzip. Kein kultureller Wert ist an sich gut oder schlecht. Erfolg (Überleben, Wachstum und Entwicklung) hängt nicht von der Kultur selbst ab, sondern vielmehr davon, wie sehr diese Kultur zu ihrem Markt passt. Die Frage ist nicht, ob die Kultur gut oder schlecht ist, sondern ob sie funktional ist. Hat sie die schöpferische Kraft und Vitalität, um den bestmöglichen Output der Ressourcen unter den gegebenen Marktbedingungen zu erreichen?

Die Veränderung der Kultur ist schwer umzusetzen, weil Grundüberzeugungen wie Paradigmen, Werte, mentale Modelle, Glaubenssätze und generalisierte Haltungen verändert werden müssen. Darin liegt die große Schwierigkeit, aber auch der potentielle Nutzen. Damit sind wir beim Thema Unternehmenskultur. Hier einige pragmatische Definitionen (s. Abb. 2):

- Kulturen sind dem Wesen nach zeitgebunden. Sie spiegeln die Art und Weise wider, die für ein Unternehmen zu einem spezifischen Zeitpunkt typisch war, auf seine Umwelterfordernisse erfolgreich zu reagieren.
- Kulturen sind konservativ, sie haben bewahrenden Charakter. Sie basieren auf Erfahrungen und ermöglichen Wiederholungen, Reproduktion, Anpassung und Auffrischung. Dynamisch mögen sie sein, innovativ sind sie nicht. Sie haben nicht die Fähigkeit, sich aus sich heraus zu wandeln. Deshalb verlieren Kulturen am Ende ihre Zeit Lebenskraft und Sinnhaftigkeit.
- Erst die Entwicklung einer Kultur ermöglicht dem Unternehmen seine Leistungsfähigkeit. Die ansonsten unkoordinierten Aktivitäten werden zur effizienten Erfüllung ihrer Aufträge in Bahnen gelenkt.
- Es gibt nicht eine Kultur, sondern viele separate und überlappende Denkgewohnheiten und Kulturkreise, die nebeneinander herdriften, ab und zu kollidieren und sich manchmal zu größeren Blasen verschmelzen. Kultur ist immer ein Pluralitantum und nie etwas Einzelnes (Paul Bate,1997).

Abb. 2

Kultur ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine innere und äußere Welt wahrnimmt, wie es handelt um seine Aufgaben und seine Entwicklung zu meistern.

Die Kultur findet sich wieder in den Leitvorstellungen, in den kollektiven Orientierungen und Glaubenssystemen (den ungeschriebenen Gesetzen), in der Sprache, in den Symbolen und in den Werten des Unternehmens.

Die Unternehmenskultur formt die Art und Weise, wie Erfahrungen interpretiert und Handlungen ausgewählt werden: Sie bestimmt die Handlungspositionen.

Culture Change in einem Geschäftsgebiet der Siemens AG

Das wirtschaftliche Ergebnis in diesem Geschäftsgebiet der Siemens AG war rot, als wir als interne Berater begannen, das Management darin zu unterstützen, durch drastische Produktivitätssteigerungen das Geschäftsgebiet wieder in die Gewinnzone zu führen. Ein ganzes Bündel verschiedener Produktivitätsmaßnahmen wurde geschnürt, um dieses Ziel zu erreichen. Eine von vielen Aktionsrichtungen war Culture Change. Wir (be-)nutzten den Kulturwandel für verschiedene Ziele:

• Wir wollten die Mitarbeiter für die notwendigen Veränderungen sensibilisieren und mobilisieren. Dazu nutzen wir die Erfahrungen von SNI. Wir initiierten Mitarbeiterinitiativen, wir starteten eine umfassende Kommunikationskampagne, wir entwickelten eine Vision für das Geschäftsgebiet und integrierten die Mitarbeiter durch eine Kommunikationskaskade in der Ausgestaltung. Wir organisierten Projekt-Ergebnis-Messen auf dem Werksgelände, um Mitarbeiter durch die Erfolge ihrer Kollegen zu begeistern. Wir integrierten die Kunden in die Mobilisierung. Eine der wirkungsvollsten Interventionen war z. B. der Besuch aller Mitarbeiter einer Prozesskette bei einem Kunden. Die Überzeugung, mit der sie zurückkamen, hätte durch keinen noch so begeisternden Vortrag erreicht werden können.

• Zur Steigerung der Produktivität wurden die Prozesse optimiert und die kulturellen Paradigmen (Barrieren) verändert. So lebte z. B. in einem Fertigungssegment die Überzeugung, dass jede kundenspezifische Anpassung mitgemacht werden müsste. Sowohl die Ingenieure der Kunden als auch die Ingenieure des Geschäftsgebietes hatten sich in stiller Übereinkunft auf dieses Vorgehen geeinigt. Losgröße 1 war eher die Regel als die Ausnahme. Das neue Paradigma hieß: Standardisierung mit modularer Bauweise und mit möglichst niedrigen Kosten. Daraus ergaben sich ganz andere Losgrößen mit beeindruckenden Zeit- und Kosteneffekten, die zu beachtlichen Teilen an die Kunden weitergegeben werden konnten. Der Culture Change war, die alte Orientierung »Wir machen das technologisch Mögliche möglich« aufzugeben und durch die neue Orientierung »Gutes wirtschaftliches Ergebnis mit zufriedenen Kunden« zu ersetzten.

• Die Kommunikations-, die Entscheidungskultur im Leitungskreis passte nicht mehr zur aktuellen Marktdynamik. (Zu) viele Detailentscheidungen aus dem operativen Tagesgeschäft hatten ihren Weg nach oben gefunden. Es musste schneller entschieden werden, es musste mehr strategisch entschieden werden, und die Auseinandersetzungen mussten konstruktiv ohne Scheinkonsens zu Ende geführt werden. Die neuen Werte hießen: Die operative Entscheidungskompetenz liegt bei den Prozess-Ownern; der strategische Dialog ist wertvoll; konstruktive Auseinandersetzung in den Besprechungen und Loyalität nach ihren Entscheidungen.

• Früher hatte dieses Geschäftsgebiet sein Geld mit den Werken, durch die Produktion verdient. Was für die Produktion gut war, war für den Unternehmensbereich gut. Der Markt verlangte zu diesem Zeitpunkt andere Qualitäten. Die Kunden forderten nicht nur gute Produkte, sondern die Integration von Hardware und Software in einem System. Das Selbstverständnis des Geschäftsgebietes musste sich verändern zu einem »im internationalen Markt erfolgreichen Systemanbieter«. Dieser Leit- bzw. Glaubenssatz hatte viele Konsequenzen für: die strategische Orientierung, die Organisationsform, die Verschiebung der Wertschöpfungsstufen, die Zusammensetzung des Leitungskreises, die Kernkompetenzen, die politischen Gewichte in Entscheidungsprozessen, das Führungssystem usw.

Diese vier Abschnitte beschreiben, wie das Geschäftsgebiet in seinen Veränderungsbemühungen durch die Mobilisierung unterstützt wurde und wo Elemente der Unternehmenskultur entwickelt wurden. In den letzten drei Abschnitten geht es um den Transformationsprozess der Werte. Diese Aufgabe verlangt im Grunde das ganze Repertoire des Change Management. An dieser Stelle möchte ich nur auf zwei Aspekte hinweisen, die aus meiner Erfahrung für eine erfolgreiche Transformation notwendig sind.

• Die neuen Werte müssen ihre Entsprechung im Führungssystem haben. Ist Kundenzufriedenheit der neue Wert, dann mußss Kundenzufriedenheit gemessen und sanktioniert werden. Ist Kundenzufriedenheit eines der Erfolgskriterien der Abteilungen, dann muss dieses von der Hierarchie beobachtet, bewertet und besprochen werden.

• Der zweite Aspekt ist die Verknüpfung mit den sogenannten Hard-Facts-Maßnahmen. Sollen Besprechungen von einer Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung geprägt sein, dann muss der Nutzen wirtschaftlich bemerkbar sein, dann muss sich der Nutzen in der Kombination mit den Hard-Facts-Maßnahmen auswirken. Dies ist häufig nicht 1:1, in einer klaren Ursache-Wirkungs-Kette erfassbar. Aber indirekte Auswirkungen können oft plausibel abgeleitet werden.
Reine Hard-Facts-Maßnahmen produzieren häufig nur mehr Widerstand. Die alleinige Transformation der Werte, weil sie vielleicht gerade modern sind, wird auf die Dauer als nicht wertschöpfende Esoterik abgetan. Wirkungsvoll ist die Kombination.

Welchen Nutzen hat ein Unternehmen von diesen Investitionen?

Bei SNI, in der Geschäftprozessoptimierung und in diesem Restrukturierungsbeispiel wurde viel Geld und Zeit in die Kultur investiert. Lohnt sich dieses Investment? Der größte Benefit für SNI war m.E. die beispielhafte Mobilisierung der Mitarbeiter. Durch Culture Change wurden enorme Kräfte geweckt, mit denen viele Veränderungen angegangen werden konnten. Diese Bewegung bildete Brücken über unzählige Kulturgräben, reduzierte die Bürokratie und schaffte die Offenheit für weitere strukturelle Entwicklungen. Was Culture Change nicht leisten konnte, war die für diesen Markt notwendige Portfolioveränderung. Die strukturelle Veränderung des gesamten Unternehmens, die erst ein Überleben in diesem Markt sichern konnte, diese Portfoliotransformation als unternehmerisches Handeln war durch Culture Change nicht leistbar. (s. Abb. 3)

Geschäftsprozessoptimierung und Restrukturierungen sind mit einer reinen »Hard-Facts« Orientierung kaum durchführbar. Diese Erfahrung hat sich ja mittlerweile auch bis zu Michael Hammer (1999) rumgesprochen. Denn die Menschen, die an diesen Veränderungen beteiligt sind, haben fast immer unterschiedliche Werte und verschiedene mentale Modelle. (Ich frage mich immer wieder, was das für Zeiten gewesen sein müssen, als die Metapher »das Unternehmen ist wie eine Maschine« galt.)

Abb. 3

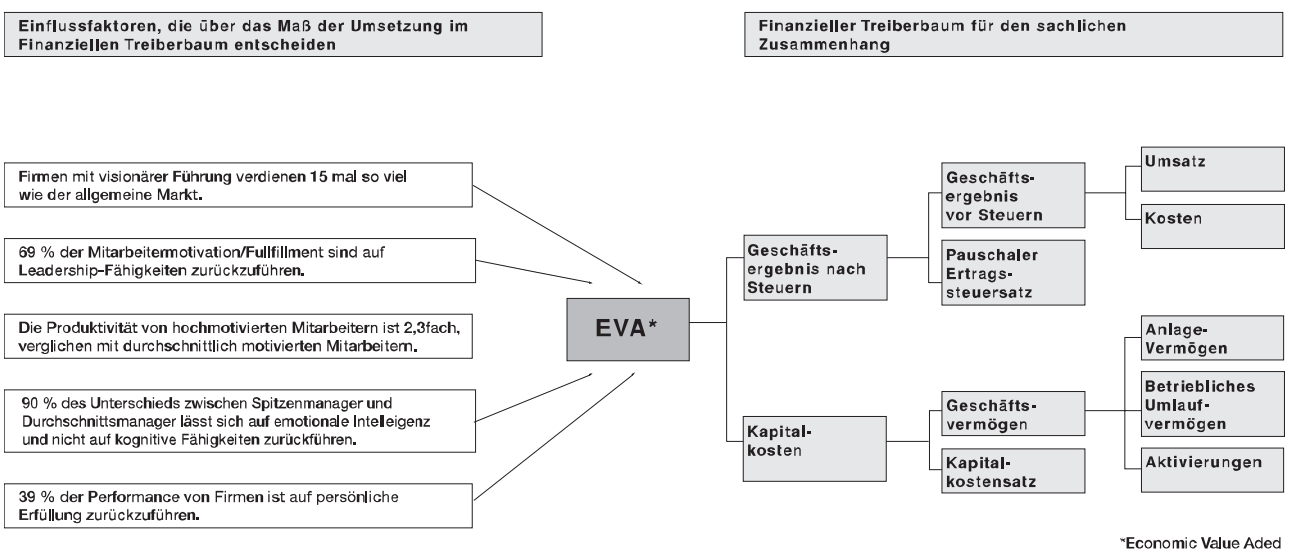


Abb. 4
Im E-Business gelten neue Regeln

Heute	Merkmale	E-World
Tage/Wochen	Durchlaufzeiten	Realtime
Nach Vorgabe	Aufgabenstellung	Flexibel
Kontrolle	Managementansatz	Empowerment
Abteilung	Organisationsform	Virtuelle Teams
9:00 bis 17:00	Arbeitszeiten	Jederzeit
Büro	Arbeitsplatz	Irgendwo/Überall

Wir wissen, welche Kraft gemeinsame Visionen besitzen. »Man on the Moon« mobilisierte unglaublich Kräfte in der NASA. Die gemeinsamen mentalen Modelle schaffen noch mehr. Sie erreichen eine eigenständige Koordinierungsleistung. Der Koordinierungsaufwand, gar nicht zu sprechen vom Kooperationsaufwand, ist ohne diese gemeinsamen mentalen Modelle immens. Werte und Glaubenssätze oder anders, generalisierte Haltungen beeinflussen wesentlich das Verhalten, das Handeln. Gelingt es, diese Generalisierung, die mentalen Modelle zu vergemeinschaften, dann sind permanente Korrekturen, Belohnungen, Sanktionen nicht mehr notwendig, weil das Erwartete »selbstverständlich« getan, gedacht, gefühlt wird (O. Neuberger, 1995). In dieser Perspektive liegen Gewinn und Gefahren eng beieinander.

Um die Diskussion abzukürzen: Das Maß der Umsetzung (Abb. 3) der strategischen Ausrichtung, der Restrukturierung, der Prozessoptimierung, der Materialkostensenkung usw., all diese Hard-Facts-Maßnahmen, ist abhängig von den mental/kulturellen Faktoren. Stehen die gelebten Überzeugungen im Widerspruch zu den Hard-Facts-Maßnahmen, ist Ineffektivität vorprogrammiert.

Stehen sie nicht im Widerspruch, aber als Relikte der Vergangenheit unbearbeitet daneben, wirken sie lähmend, und Sisyphusarbeit ist wahrscheinlich. Stehen sie neutral daneben, sind einmalige Leistungssteigerungen möglich, aber nach kurzer Zeit sind die Dinge so wie früher. Nur wenn die Veränderungen auf der materiellen/strukturellen und auf der mental/kulturellen Ebene kombiniert angegangen werden, sind dauerhafte Leistungssteigerungen möglich.

Culture Change – esoterischer Mythos oder zwingende Notwendigkeit?

Die Geschichte des Computerunternehmens Apple ist aktuelle Geschichte. Einige Parallelen sind in Deutschland zu beobachten. Im letzten Jahr wurde die Stromwirtschaft liberalisiert. Die Preise kamen ins Rutschen, die Gewinne schrumpften, und Unternehmensfusionen schienen die wichtigste Strategie zum Überleben zu sein. Auf der Ebene der Kultur mussten und müssen die Unternehmen einen grundsätzlichen Wandel vornehmen.
Einer der wichtigsten Werte früherer Zeiten hieß »Versorgungssicherheit«. Dieser Wert war dem Staat als dem zentralen Regulator des Marktes lebenswichtig. Wir, die Kunden, konnten uns so wunderbar von den »Entwicklungsländern« differenzieren, denn Stromschwankungen oder gar Stromausfälle kannten wir nur aus dem Fernsehen. Innerhalb der Unternehmen war dieser Wert das wichtigste, handlungsleitende mentale Modell. Er bestimmte die Organisationsstrukturen, die Strategien (die Braunkohleförderung war schon seit Jahren nicht mehr zu international wettbewerbsfähigen Preisen möglich) die Prozesse, die Investitionen und auch die Bereitschaft der Mitarbeiter war auf diesen Wert ausgerichtet. Für die Mitarbeiter war es selbstverständlich, an Sonntagen für das Unternehmen tätig zu werden, wenn dieser Wert gefährdet war. Die Kultur der Unternehmen hatte sich den Erwartungen des Marktes angepasst.

Die Liberalisierung veränderte die Welt, veränderte die Maßstäbe des Marktes. Strom wurde zur Commodity. »Wir wollen im Jahre 2010 einer der führenden Energiedienstleister in Europa sein« lautet die Vision eines großen Unternehmens der Energiewirtschaft. Eine Kultur als »führender Dienstleister« mit einem Produkt, das als Commodity gehandelt wird, erfordert eine völlig neue mental/kulturelle Ausrichtung des Unternehmens auf allen Ebenen, in den Strategien, in der Organisation, in den Prozessen, in den Führungssystemen usw.
Der Blick nach innen zeigt, dass sich diese Unternehmen gerade in den heftigen Turbulenzen des Wandels, in der Neuorientierung befinden. Sie werden nur erfolgreich sein, wenn ihnen dieser Wertetransformationsprozess gelingt. Im Augenblick spiegeln die Aktienkurse wohl eher die Skepsis der Analysten wieder (Abb. 4).

Sie mögen denken, dass Ihr Unternehmen oder ihre Abteilungen wahrscheinlich nicht von solchen dramatischen Veränderungen betroffen sein werden. Seien sie gewarnt: Die nach Meinung vieler größte Diskontinuität steht als Herausforderung bereits im Hauseingang: E-Business (Abb.4). Zwar scheint sich die Euphorie langsam, aber sicher zu relativieren, aber die Veränderungen, die sich aus diesen neuen Geschäftsmöglichkeiten ergeben, werden fundamental sein. Der Markt ist unerbittlich. Es werden diejenigen erfolgreich sein, die es schaffen, rechtzeitig ihre Kultur, ihre mentalen Modelle den Marktgesetzen anzupassen. Jede Abteilung, jedes strategische Geschäftssegment und jedes Unternehmen wird sich die Frage stellen müssen:

Ist unsere Kultur noch zeitgemäß, um das gewünschte wirtschaftliche Ergebnis zu erzielen?