



Zeitgemäß

Was ist denn nun zeitgemäß? Fusionieren und akquirieren, was die Kriegskasse hergibt, um jene Art von Global Player zu schaffen, von dem die Strategen träumen? Oder ist es eher zeitgemäß zu desinvestieren und vorhandene Organisationen aufzuspalten, damit sich Unternehmen ganz auf das Geschäft werfen können, von dem sie jeweils am meisten verstehen?

Marktmächtig waren die Großbanken, Versicherungen, Pharmahersteller, Ölkonzerne, Autobauer und Handelsriesen schon vor ihren spektakulären Zusammenschlüssen. Wenn dem Beispiel dieser Großen viele weniger bekannte Firmen folgen, so ebenfalls in der Hoffnung, stärkere Marktstellungen zu erringen. Doch ein Hauptzweifel besteht: Ist der Glaube überhaupt fundiert, daß mehr Größe betriebswirtschaftlich Vorteile hat? Immerhin gibt es mittlerweile genug Fälle, in denen die erhofften Synergie-Effekte ausgeblieben sind, gegensätzliche Firmenkulturen eine gedeihliche Entwicklung verhindern und der Unternehmenswert stagnierte oder gar sank. Von sonstigen Kollateralschäden ganz abgesehen.

Zu dem Problem des Zeitgemäßen haben die McKinsey-Berater John Hagel und Marc Singer ein klares Urteil (siehe ihren Beitrag Seite 61 ff.). Sie erinnern daran, daß Unternehmen in der Regel nur selten imstande sind, mehrere Aufgaben gleichzeitig optimal zu erledigen: satte Umsätze dank hochentwickelter Kundenbeziehungen zu erzielen, neue Produkte schnell zur Marktreife zu bringen, die betriebliche Infrastruktur effizient zu managen. Diese Geschäfte zu trennen war für ein herkömmliches Unternehmen kaum vorstellbar, denn in der Folge wären die Interaktionskosten wohl immens gestiegen. Aber jetzt lassen sich die neuen Möglichkeiten einer elektronischen Vernetzung nutzen. So fallen die Kosten für Kommunikation und Datenaustausch nicht länger ins Gewicht.

Darum, so Hagel/Singer, sei es an der Zeit, daß sich gewachsene Unternehmen „entbündeln“ und „neu verbündeln“ – zu großen Absatzorganisationen und Infrastruktur-Betrieben einerseits, zu kleinen, behenden Produktentwicklungsfirmen andererseits. Topmanager vieler Branchen müssen sich die Kernfrage stellen: In welchem Geschäft sind wir wirklich firm?

Horst Georg Koblitz