

Unternehmensnachfolge

Was Unternehmen von der Kirche lernen können

Mitgliederschwund, öffentliche Finanzierung infrage gestellt, periodische Skandale: Die katholische Kirche kämpft heute wie früher mit Problemen. Trotzdem existiert sie – als Organisation betrachtet – bereits über zwei Jahrtausende. Das hat keine andere Organisation geschafft. Was sind die Gründe, welche Parallelen bestehen?

› Simon Bühler

Langfristiger Erfolg und die Sicherung der Unternehmenszukunft sind in nachhaltig geführten Organisationen die beiden wichtigsten Ziele. Insbesondere in eigentümergeführten Unternehmen geht es dabei nicht immer nur um wirtschaftliche Ethik, sondern auch um die Genugtuung, das eigene Lebenswerk über das persönliche Ablaufdatum hinaus in die

Zukunft zu retten. Auch für die Volkswirtschaft ist eine hohe Lebensdauer von Unternehmen anstrebenwert: Während von 100 neu gegründeten Unternehmen nach fünf Jahren nur noch gut die Hälfte existieren, bestehen von 100 in einer Nachfolgeregelung übernommenen Unternehmen nach fünf Jahren noch deren 95. Es ist einfacher, etwas Bestehendes

weiterzuentwickeln, als etwas vollständig Neues aufzubauen.

Die Erfolgsfaktoren

Eine Gesellschaft sollte also daran interessiert sein, die Lebensdauer von Unternehmen möglichst hoch zu halten. Die wenigen Studien dazu kommen demgegenüber zu einem anderen Schluss: Die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen beträgt etwa eine menschliche Generation. Dann geht das durchschnittliche Unternehmen unter, indem es liquidiert, fusioniert oder aufgekauft wird. Die ältesten Unternehmen dieser Welt sind in Asien zu finden und sind zwischen 1000 und 1500 Jahre alt. Eine ganz besondere Organisation hingegen besteht seit über 2000 Jahren: Die katholische Kirche. Wie und warum hat sie es geschafft, als Organisation über eine so lange Zeit zu überleben? Eine nicht wissenschaftlich fundierte und nicht abschliessende Suche nach Parallelen.

Stabiler Markt

Als Organisation betrachtet, befriedigt die Kirche das Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit, Halt und Spiritualität. Es



wird damit ein Bedürfnis befriedigt, welches sich nur sehr langsam oder gar nicht entwickelt. Oder anders gesagt: Ein stabiler Markt. Das muss bei der Definition der Märkte, auf welchen eine Organisation tätig sein will, eine wichtige Rolle spielen: Definieren Sie ihren Markt so, dass er nicht über Nacht verschwinden kann. Unternehmen, die sich auf Komponenten für portable CD-Player spezialisiert hatten, sind beispielsweise heute von der Bildfläche verschwunden: Sie hatten keine Chance, sich anzupassen, weil der technologische Wandel ihren Markt in sehr kurzer Zeit ausradiert hat.

Die Kraft einer starken Vision

Es steht ausser Frage, dass eine starke Vision den Erfolg massgeblich beeinflusst. Sie wirkt als Orientierung für sämtliche im Detail zu treffenden Entscheidungen und bewirkt dadurch ein konsistentes

Ganzes. Die Bibel stellt mit ihren Geschichten etwas wie die Vision der Kirche dar: In ihr wird jeweils aufgezeigt, wie man sich verhalten soll, was gut ist und was schlecht. Die Kirche hat es geschafft, dass diese Vision mit geschätzten 2 bis 3 Milliarden Exemplaren das meistgedruckte Buch der Welt ist. Ihr Inhalt wird in der Volksschule vermittelt. Mit zahlreichen Festen verankert sich die Kirche in der Gesellschaft. Eine derart starke und in der Gesellschaft verankerte Vision ist natürlich schwer zu erreichen, auch wenn Apple, Coca-Cola oder Modemarken in diese Richtung gehen. Vermutet werden kann trotzdem: Eine starke Vision begünstigt die Lebensdauer einer Organisation positiv.

Physische Repräsentation

Wenn der Papst spricht, strömen die Gläubigen in Massen auf den Petersplatz.

Dort erleben Sie einen beeindruckenden Dom, welcher die Bedeutung der Kirche repräsentiert. Das gleiche Ensemble von personeller und materieller Präsenz findet man beinahe in jedem Dorf. Die angebotene Dienstleistung wird auf diese Weise physisch greif- und erlebbar. Unternehmen bewirtschaften diesen Effekt an Generalversammlungen: Die Aktionäre kommen kaum wegen der Abstimmungen, deren Ausgang meistens voraussehbar ist. Sie kommen, weil sie das Unternehmen spüren und erleben wollen. Dieses Bedürfnis kann mit starken Identifikationsfiguren und einer physischen Präsenz befriedigt werden.

Personalentscheidungen

Die personelle Besetzung der Führung verläuft in der Kirche grundsätzlich anders als in Unternehmen: Der Papst ernannt die Kardinäle, welche wiederum

Ein Brief mit Herz

DIENTLEISTUNGEN DER POST FÜR KMU

So individuell die Bedürfnisse jedes einzelnen KMU, so vielfältig sind die Dienstleistungen der Post speziell für dieses Segment. Die besonders herzliche Dankeskarte von Ramstein Optik ist ein weiteres Beispiel, das zeigt: Mit massgeschneiderten Lösungen sorgt die Post für das gewisse Etwas, das in Erinnerung bleibt.

Ramstein Optik liegen die Kundinnen und Kunden am Herzen. Und das zeigt ihnen das Basler Unternehmen auch: Es verschickte unlängst an alle eine Karte, um für ihre Treue zu danken. Anstatt gewöhnliche Briefmarken zu verwenden, wählte das KMU eine ausgefallene Variante. Aufkleber mit Herzlogo dienten als PP-Frankierung und sorgten für eine Überraschung im Briefkasten. Mit dem PP-Generator können KMU ihre Frankierung selber gestalten. Die PP-Frankierung eignet sich für Massensendungen. Ab 350 Stück profitiert der Kunde von einem wesent-



Dieses Mailing kam buchstäblich von Herzen: Das Basler Fachgeschäft Ramstein Optik dankte seinen treuen Kunden mit einem originellen Brief – spezielle Frankierung inbegriffen.

lich günstigeren Tarif als bei einem Versand mit Briefmarken.

Solche speziellen Frankierungen sind nur eine von vielen Dienstleistungen, die sich an KMU richten. Ob Direct Marketing für die Kundenakquise, Logistikangebote oder

Service-Tools: Die Post übernimmt zahlreiche Aufgaben, für welche die KMU oft keine eigenen Fachkräfte beschäftigen können. Das Direct Marketing Team der Post hilft den Unternehmen dabei, die richtige Lösung zu finden. Beliebte Instrumente sind etwa adressierte Werbe-

mailings, unadressierte PromoPost-Aussände sowie mit PostCard Creator gestaltete Postkartenmailings. So oder so: Die Post begleitet das KMU von der Planung bis zur Umsetzung.

Tipps für mehr Erfolg

Unterstützung holte sich auch Ramstein Optik. Reto Fankhauser, Leiter Poststellengebiet Basel 1, lieferte zusammen mit Stefanie Buchser, Kundenberaterin von PostMail, die Idee für den Brief mit Herz und gab dem Fachgeschäft weitere Tipps rund um den individuellen Versand: «Unsere Erfahrungen zeigen, dass Details wie eine ausgefallene Frankierung viel bewirken.» Theo Schäfer, Marketingmanager von Ramstein Optik, schätzt die Zusammenarbeit mit der Post: «In mehreren persönlichen Gesprächen hat uns das Team der Post aufgezeigt, was beim Direct Marketing alles möglich ist. Ich empfehle jedem KMU, diesen Service ebenfalls zu nutzen.» Die Inputs der Post will Ramstein Optik denn auch beim nächsten Mailing umsetzen: Gute Werbung ist dem Fachgeschäft eine echte Herzensangelegenheit. www.post.ch

Anzeige



aus ihrem Kreis demokratisch den Papst wählen. Der Papst bleibt auf Lebenszeit im Amt. Die Bischöfe werden nicht vom Volk gewählt und müssen deshalb keinen Wahlkampf führen. Sie gehen damit auch kein Risiko für die Organisation ein, welches sich verkürzend auf die Lebensdauer auswirken könnte.

Auf ein Unternehmen übertragen würde das bedeuten: Die Geschäftsleitung wählt ihren CEO demokratisch aus. Das hat mit Sicherheit den Effekt, dass der CEO akzeptierter ist, als wenn ihn der Verwaltungsrat ernennt. Vermutet werden kann auch, dass der Mechanismus zu einem zwar etwas trägeren, aber auch besonnenen Verhalten der Organisation führt: Personen mit Extrempositionen gelangen nicht an die Spitze. Dadurch wird zwar auf Chancen verzichtet, auf der anderen Seite werden Risiken minimiert und die Chance eines langfristigen Überlebens wird erhöht.

Dezentrale Führungsstruktur

Wäre die Kirche eine börsennotierte Unternehmung, würden vermutlich effizienzsteigernde Zentralisierungsmassnahmen ergriffen. Was macht es zum Beispiel für einen Sinn, dass in jeder lokalen Gemeinde eine Person über einer Predigt brütet? Die Predigt könnte doch zentral erstellt und lokal identisch verlesen werden. Genau dieser lokale Bezug führt aber dazu, dass die Mitglieder sich identifizieren und mit Engagement in «ihrer» Kirche im Dorf dabei sind. Dass sie dabei auch Mitglied der Gesamtkirche sind, ist mehr eine Folge davon. Die Kirche im Dorf ist nicht eine Filiale von Rom, sondern sie geht lokal auf die Bedürfnisse der ansässigen Menschen ein. Rom gibt lediglich die Leitplanken vor.

Business first

Die «Work-life-balance» wird in der katholischen Kirche ganz wesentlich verletzt: Die Repräsentanten dürfen nicht heiraten und keine Kinder haben, damit sie sich voll und ganz auf ihr Amt konzentrieren. Dieses hundertprozentige Engagement führt zu einer optimalen Bindung

der Mitarbeitenden: Ihre Wahlfreiheit ist stark eingeschränkt, sie müssen sich aus Mangel an Alternativen voll und ganz für den Arbeitgeber einsetzen. Auch dieser Faktor wird die Langlebigkeit der Organisation beeinflussen. Übertragen auf die Unternehmenswelt ist das Phänomen am ehesten bei grossen Arbeitgebern in abgelegenen Gebieten zu beobachten: Die Mitarbeiter engagieren sich mit viel mehr Engagement für das langfristige Überleben ihres Arbeitgebers, weil sie keine Alternativen haben, wenn die Türen für immer geschlossen würden.

Risikoaversion

Die Kirche ist nicht als progressive, innovative Organisation bekannt. Sie war schon immer konservativ und bewahrend. Die Kirche zeigt hier beispielhaft: Lange überlebt nur, wer tiefe Risiken eingeht und sich evolutiv entwickelt. Wer nach dem Motto «Wer wagt, gewinnt» agiert, kann zwar das Glück des raschen Wachstums ernten, mit der gleichen Chance aber auch das Pech des raschen Niedergangs.

Was bedeuten diese Überlegungen für Organisationen, welche langfristig über-

leben wollen? Die Kirche selber verfügt über einige Mechanismen, welche sich kaum auf weltliche Organisationen übertragen lassen, ihr Überleben während Jahrhunderten aber vermutlich gefördert haben. Die starke Vision und den Besetzungsprozess auf der obersten Führungsstufe beispielsweise. Auf der anderen Seite hat sie vermutlich vor allem auf dem Markt ein Problem: Das Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit, Halt und Spiritualität ist zwar immer noch vorhanden. Die Statistiken weisen aber darauf hin, dass die Freikirchen und andere Organisationen es besser befriedigen können.

Auch für weltliche Organisationen lassen sich einige Schlüsse daraus ziehen. Wer langfristig überleben will, sorgt für eine akzeptierte Person an der Spitze und damit für eine personelle Kontinuität. Er entwickelt sich evolutiv und geht wenig Risiken auf möglichst stabilen Märkten ein. Er investiert in eine starke Vision und materialisiert diese mit persönlicher Präsenz und physischen Symbolen. Er führt über Leitplanken und lässt dezentral Handlungsspielraum. Und er stellt stets das Unternehmen in den Mittelpunkt, nicht sich selbst. «



Portrait



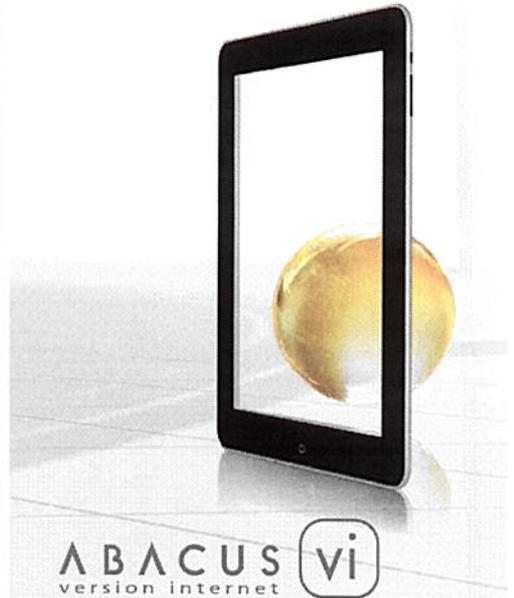
Simon Bühler
Unternehmensberater

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma Res Publica Consulting (RPC) AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Die RPC wurde 2002 gegründet und ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern. Ihre 17 Mitarbeitenden beraten Führungspersonen von Unternehmen und in der Verwaltung in den Bereichen Politik, Strategie, Führung, Organisation, Finanzen und Personal.



Kontakt

simon.buehler@rpconsulting.ch
www.rpconsulting.ch



ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

www.abacus.ch/links/mobile

