

Wenn das Neue vom Alten überwältigt wird?

Wandel in turbulenten Zeiten
Das Fallbeispiel der Pixelpark AG, Berlin

DI Alexander Exner
 Dipl.-Kfm. Michael G. Moeller
 Beratergruppe Neuwaldegg, Wien

Wenn das Neue vom Alten überwältigt wird?	3
Wandel in turbulenten Zeiten	3
Das Fallbeispiel der Pixelpark AG, Berlin	3
Unser Zugang zum Thema.....	4
Die Pixelpark AG.....	4
Unternehmenssituation Pre-Change	5
Veränderungsprozess in drei Phasen	7
Phase 1: Corporate Development Program 2000	9
Ausgangslage und Ziele	9
Changearchitektur	10
Steuersystem.....	10
Wichtige Changeelemente.....	11
Ergebnisse	13
Phase 2: 15.100.100	13
Ausgangslage und Ziele	13
Changearchitektur	13
Steuersystem.....	13
Wichtige Changeelemente.....	14
Ergebnisse	15
Phase 3: Restrukturierung, Effizienzsteigerung, Transformation	15
Ausgangslage und Ziele	15
Changearchitektur	16
Steuersystem.....	16
Wichtige Changeelemente.....	16
Zwischenergebnisse	17
Lessons learned und Hypothesen: Was können die Alten von den Neuen lernen?.....	17

Unser Zugang zum Thema

Was ist das Neue am Neuen? Was ist daran so faszinierend? Hat die New die Old Economy überrollt und läuft nun seit Mitte 2000 eine Art von Gegenschlag? Was wird vom Neuen bleiben, nachdem der Triumphzug urplötzlich in ein Rückzugsgefecht mündete? Diese und andere Fragen haben wir uns in den letzten Monaten und Jahren immer wieder gestellt. Kein Unternehmen hat uns in dieser Hinsicht stärker fasziniert und bewegt, mehr inspiriert und gefordert als Pixelpark.

In den vergangenen Jahren haben wir in unterschiedlichen Rollen viel Zeit mit Pixelpark verbringen können. Alexander Exner hat als externer Berater die Phase des Corporate Development Program 2000 miterlebt und mitgestaltet. Michael G. Moeller hat von 1997 bis 2001 in verschiedenen Funktionen bei Pixelpark gearbeitet, zuletzt als Managing Director Corporate Development. Wir halten Pixelpark für eines der faszinierendsten Unternehmen, dass wir je kennengelernt haben und schreiben diesen Artikel daher, um noch einmal Revue passieren zu lassen, was uns so beeindruckt hat: das enorme Wachstum mit seinen Folgeerscheinungen, die kraftvolle und dynamische Unternehmenskultur und die kreative Auseinandersetzung zwischen den Phänomenen der Old und der New Economy.

Im Folgenden werden wir den Veränderungsprozess von Pixelpark im Zeitraum Juli 2000 bis April 2001 darstellen. Vieles von dem was uns so fasziniert hat wird dabei spürbar und nachvollziehbar werden, anderes so fürchten wir, muss man live erlebt haben, um es vollständig fassen zu können. Deutlich wird aber werden, dass bei Pixelpark im Laufe der Unternehmensgeschichte etwas Neues geschaffen wurde, dass in diesen 10 Monaten des Wandels zunächst bewahrt und gefestigt werden konnte, dann aber durch das Alte eingefangen wurde und schließlich mit dem Alten zu etwas Drittem, wiederum Neuen verschmolz.

Die Pixelpark AG

Die Pixelpark AG ist ein führender europäischer Full-Service-Anbieter integrierter Internet-Dienstleistungen. Das Leistungsangebot reicht von der Management- und Logistikberatung, über die Konzeption und das Design komplexer web-basierter Lösungen bis zur technischen Integration und Anbindung an bestehende IT-Systeme. Im Rumpfgeschäftsjahr 2000 wurden rund 52,3 Millionen Euro Umsatz erzielt, annualisiert bedeutet dies einen Jahresumsatz von über 100 Millionen Euro. Mit rund 1000 Mitarbeitern bietet Pixelpark seinen Kunden aus einer Hand nahezu alle Leistungen, die erforderlich sind, eine E-Business-Lösung zu planen und umzu-

Führender
E-Business –
Dienstleister

setzen bzw. um ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich im Internet zu positionieren.

Die Kundenliste von Pixelpark liest sich wie das „Who is Who“ der europäischen Wirtschaft. Von der Allianz Versicherung, dem Sportartikelhersteller Adidas Salomon und dem Medienkonzern Bertelsmann, der mehrheitlich an Pixelpark beteiligt ist, über Großbanken wie die Credit Suisse und die Deutsche Bank sowie Industriekonzernen wie DaimlerChrysler und Siemens bis zum Fernsehsender Viva reicht das Spektrum. In Österreich zählen u.a. die Bank Austria, die Austrian Airlines und der Wiener Flughafen zu den Kunden.

Blue-Chip
Kunden

Im Folgenden wird ein Veränderungsprozess in diesem Unternehmen dargestellt, der im Sommer 2000 initiiert wurde und über verschiedene, stark unterschiedliche Phasen hinweg, bei Redaktionsschluss immer noch fortgeführt wird.

Change-Start:
Sommer 2000

Unternehmenssituation Pre-Change

Der Anspruch von Pixelpark und seinen Mitarbeitern ist es, nur höchste Qualität zu produzieren. Man sieht sich selbst als Pionier und Taktgeber der Branche. In einer Befragung von Entscheidungsträgern wurde Pixelpark unter allen E-Business-Dienstleistern als die zweitkompetenteste Firma eingestuft. Direkt nach IBM Global Solutions und vor Wettbewerbern wie Andersen Consulting, Boston Consulting Group, Cap Gemini oder McKinsey¹. Schon zu Beginn der 90er-Jahre konnte Pixelpark in der deutschen Multimedia-Szene den Ruf einer Kultfirma aufbauen - nicht zuletzt auch dank des Unternehmensgründers und Vorstandsvorsitzenden Paulus Neef, der als Präsident des Europäischen Multimedia Verbandes und Unternehmer in der Presse als einer der Pioniere der Internet-Branche gefeiert wurde.

Qualitäts-
führerschaft

Pionier-und
Kultfirma

Spätestens mit dem erfolgreichen Börsengang am Neuen Markt in Frankfurt am Main im Oktober 1999 ist Pixelpark auch einer breiteren Öffentlichkeit ein Begriff geworden. Der Aktienkurs hatte sich damals innerhalb weniger Monate von seinem Emissionskurs von 15 Euro aus mehr als verzwölffacht und erreichte im März 2000 ein Allzeithoch von über 180 Euro. Mit dem Börsengang gelangten rund 1/5 der Unternehmensanteile in den Free Float, während knapp 19% beim Unternehmensgründer Paulus Neef und etwa 58% bei der Bertelsmann AG verbleiben, die 1996 eine Dreiviertel-Mehrheit an Pixelpark erworben hatte.

Erfolgreicher
Börsengang
1999

Mehrheits-
aktionär
Bertelsmann



Abbildung 1: Pixelpark Aktienkurs (Quelle: ComdirektBank 2001):
Kursabfrage Pixelpark AG Aktien o.N. (www.comdirect.de - Zugriff Mai 2001)

Das Gesamtmarktvolumen für Management-Beratung, Marketing- und Agentur-Dienstleistungen sowie IT-Services wurde für das Jahr 2000 auf rund 200 Milliarden US-Dollar geschätzt. E-Business-Services nehmen darin einen immer größeren Anteil ein, so dass diesem Marktsegment ein durchschnittliches Wachstum von 30%-46% pro Jahr über die nächsten Jahre prognostiziert wurde.

Starkes
Markt-
wachstum

Bei all dem bewegt sich Pixelpark in einem höchst kompetitiven Wettbewerbsumfeld, in dem Wettbewerbsvorteile meist nur von kurzer Dauer sind und sich ständig neue strategische Gruppen von Wettbewerbern einstellen. Pixelpark steht beispielsweise nicht nur mit anderen sogenannten „Pure Players“ wie Viant, Scient oder GFT im Wettbewerb, sondern auch mit stärker auf Webdesign-fokussierten Anbietern wie Razorfish oder Agency.com, IT-Serviceanbietern wie EDS und IBM Global Services oder Strategieberatern wie McKinsey oder Boston Consulting Group. Teilweise handelt es sich dabei um Wettbewerber die mehr als hundertmal größer sind oder die sich seit Jahrzehnten am Beratungs- oder IT-Markt etabliert haben.

Hohe
Wettbewerbs-
intensität

Die Anforderungen der Pixelpark-Kunden bzgl. Qualität und Umfang der Leistungen sind seit Beginn des Internet-Booms im Jahre 1996 kontinuierlich gestiegen. Mit der zunehmenden Nutzung des Internets als Transaktionsplattform für Einkauf und Verkauf, stiegen die technischen Anforderungen an Internet-Lösungen erheblich, beispielsweise durch die steigende Zahl von Funktionalitäten und Applikationen einer Site und dem damit einhergehenden Integrationsbedarf unterschiedlichster technischer Systeme. Daraus resultierte ein explosionsartig zunehmendes Projektvolumen: mehr Projekt-Mitarbeiter, längere Projektlaufzeit und somit erheblich mehr Komplexität.

Stark gestiegene
Kunden-
erwartungen
und Projekt-
anforderungen

Seit seiner Gründung im Jahr 1991 konnte sich Pixelpark als Marktführer in Deutschland etablieren. Ab 1998 kam es dann zu einer nochmals deutlichen Beschleunigung des Unternehmenswachstums. Lag die Mitarbeiterzahl im Durchschnitt des Geschäftsjahrs 1996/97 noch bei 76 Mitarbeitern, beschäftigte Pixelpark Ende Juli 1999 bereits 320 Mitarbeiter und Ende März 2001 sogar fast 1200 Mitarbeiter. Gab es 1997 lediglich 2 Büros (Berlin und Hamburg), so waren es Ende 2000 bereits 19 Büros in 12 Ländern. Allein im Geschäftsjahr 1999/2000 haben sich sowohl Umsatz als auch die Zahl der Mitarbeiter nahezu verdreifacht. Im Jahr 1999 wurden von Quartal zu Quartal zwischen 30% und 50% mehr Umsatz erzielt, als jeweils in den drei Monaten zuvor.

Hyper-
wachstum

Ein Teil des Wachstums erklärt sich dabei aus Unternehmensübernahmen. Pixelpark war in den vergangenen Jahren auch auf diesem Gebiet eines der ersten und aktivsten Unternehmen der Multimedia Branche.

Starke M&A-
Aktivitäten

Aufgekauft wurden unter anderem die Multimedia-Kommunikations AG, Basel, (1998), die Bitlab GmbH, Köln, (1998), die Furrer & Partner AG, Zürich (1999) und die Uselt! GmbH, Wien (1999). Unmittelbar vor Beginn des Changeprogramms waren die Zentrum für Logistik und Unternehmensplanung GmbH, Berlin u. Sao Paulo, sowie die K2 S.A., Paris mit zusammen rund 200 Mitarbeitern akquiriert worden.

Das enorme Wachstum der Firma erforderte einen beständigen Ausbau der Personalkapazitäten. In Spitzenmonaten wurden bis zu 80 neue Mitarbeiter eingestellt. Dabei sah sich Pixelpark – wie alle Internet- und IT-Firmen - einem enorm engen Markt an hochqualifizierten Fachkräften gegenüber, etwa was Berater, Designer, Projektmanager und insbesondere IT-Architekten und Software-Entwickler betrifft. Gleichzeitig profitierte das Unternehmen aber von der starken Anziehungskraft seiner Marke und Unternehmenskultur. Bis zu 1000 Bewerbungen trafen jeden Monat allein in der Unternehmenszentrale ein. Ein enormes Asset im War for Talent.

War for Talent

Der Arbeitsstil im Unternehmen war geprägt von Offenheit für neue Ideen und Teamgeist. Der stetige kreative Dialog wurde als die Quelle innovativer Konzepte und Ergebnisse gesehen. Consultants, Projektmanager, Konzepter, Designer und Programmierer arbeiteten in interdisziplinären Teams eng zusammen, unterstützt von Marketingexperten und Online-Mediaplanern. Flache Hierarchien galten als Prinzip und eröffneten vielen hochengagierten Menschen schon in jungen Jahren außergewöhnliche Entwicklungs- und Karrierechancen.

Offene, teamorientierte Unternehmenskultur

Veränderungsprozess in drei Phasen

Deutlich wird aus dieser Situationsbeschreibung, dass sich Pixelpark in einem äußerst dynamischen und komplexen Umfeld bewegt. Viele sehr unterschiedliche Faktoren bedingen und bedeuten Veränderung für einzelne Unternehmensbereiche oder das Gesamtunternehmen.

Permanenter Veränderungsdruck

Das Unternehmen, seine Mitarbeiter und Führungskräfte waren und sind somit gezwungen sich ständig mit Veränderung und Weiterentwicklung auseinander zusetzen. Gleichzeitig ist die Gefahr groß, an die Grenzen der eigenen Veränderungskapazität zu gelangen bzw. die bewusste Steuerung und Gestaltung der Veränderungsprozesse zu vernachlässigen.

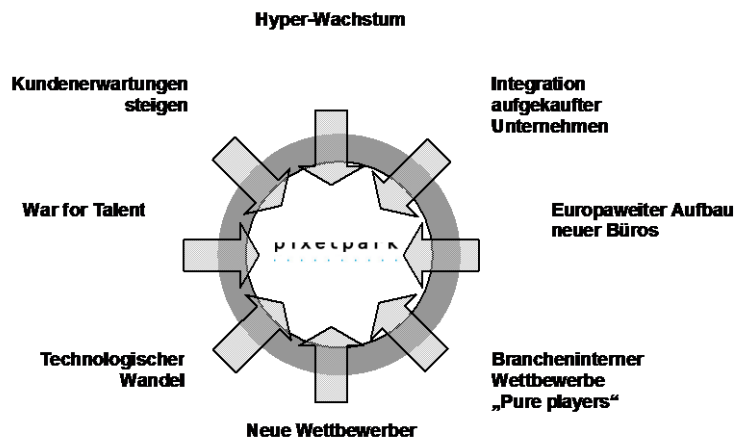


Abbildung 2: Changedriver (eigene Abbildung)

Im Juli 2000 entschloss sich die Unternehmensführung von Pixelpark das Corporate Development Program (CDP) zu starten, einen bewussten, gesteuerten Veränderungs- und Entwicklungsprozess. Auslöser waren Klagen von Mitarbeitern und Führungskräften über eine Verschlechterung der Kultur und eine zu wenig spürbare Vision verbunden mit einer gestiegenen Fluktuation, sowie das latente Gefühl des Top-Managements „etwas tun zu müssen“.

Ende November 2000 wurde durch das Engagieren eines Interimsmangers eine neue Stufe des Veränderungsprozesses gezündet. Neben Visions- und Kulturarbeit sollten auch Strategie und Organisationsstrukturen weiterentwickelt werden. Auf die sich verschlechternde wirtschaftliche Lage sollte durch ein Effizienzprogramm reagiert werden.

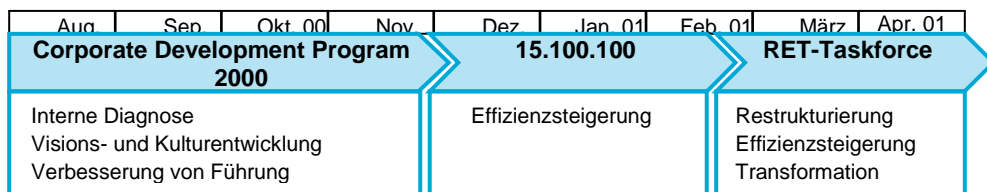


Abbildung 3: Changephasen (eigene Abbildung)

Als zu Beginn des Jahres 2001 wesentliche Veränderungen im Top-Management vorgenommen wurden und sich die Finanz- und Ertragslage

Restrukturierung
Effizienz-
steigerung
Transformation

weiter verschlechterte wurde ein umfassendes Restrukturierungs- Effizienzsteigerungs- und Transformationsprogramm (RET) gestartet, dass bei Redaktionsschluss noch nicht abgeschlossen war.

Phase 1: Corporate Development Program 2000

Ausgangslage und Ziele

Um den Veränderungsprozess bewusst gestalten und vorantreiben zu können wurde zunächst die Stelle des Managing Director Corporate Development geschaffen, mit direkter Berichtslinie an den Vorstandsvorsitzenden Paulus Neef. Die erste Aufgabe bestand darin, eine Change-Architektur und ein genaues Bild der Situation zu gewinnen:

- Welche Steuerungslogiken und Charaktereigenschaften herrschen unter der Oberfläche im System und in seinen Subsystemen (Geschäftsbereiche, Länder, Standorte, Berufsgruppen).
- Welche Wirkungszusammenhänge bestehen bzw. sind zu beachten?
- Auf Basis welcher Hypothesen ist der Changeprozess zu planen?

Die Einrichtung und Erstbesetzung der Stelle wurde vom Vorstandsvorsitzenden in einem Email an alle Mitarbeiter angekündigt. Darin wurde betont, dass mit dem Corporate Development Program den unerwünschten Nebeneffekten des schnellen und starken Wachstums aktiv begegnet werden soll, die in der täglichen Arbeit und im persönlichen Erleben spürbar geworden sind. Es ging darum einen Entwicklungsprozess zu initiieren, der:

- ein gemeinsames Verständnis schafft, was die Vision, Ziele und Werte von Pixelpark sind,
- zu einer nachhaltigen Verbesserung von Führung führt,
- Prozesse und Strukturen etabliert, die die gewünschte Entwicklung unterstützen,
- dazu beiträgt, dass die bei Pixelpark geltenden Spielregeln tatsächlich gelebt werden,

um so das bisherige und zukünftige starke Wachstum zu meistern, die Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeiter zu steigern und das Unternehmen noch schneller zu machen.

Aufgrund von Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern waren zuvor folgende Ausgangshypothesen und Interventionsstoßrichtungen durch die Geschäftsleitung und den Veränderungsmanager definiert worden:

- Das Corporate Development Program muß Führung im Sinne von Leadership nachhaltig verbessern, durch Verankerung klarer

Stabsstelle
Corporate
Development

Hypothesen und
Interventions-
stoßrichtungen

-
- Orientierungspunkte in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern (Vision, Werte, Leitbilder, Handlungserwartungen)
 - Diese Orientierungspunkte waren im Zuge des enormen Wachstums und die Integration neuer Subsysteme (neue Standorte, Firmenübernahmen, Neueinstellungen, Aufbau neuer Geschäftsfelder) für den Einzelnen immer diffuser und weniger greifbar geworden.
 - Durch eine umfassende Diagnose in Form einer Mitarbeiterbefragung sollte parallel dazu ein detaillierteres und differenzierteres Bild der Situation gewonnen werden und die Hypothesen geprüft bzw. verfeinert werden.
 - Eine großangelegte Mitarbeiterbefragung sollte gleichzeitig ein deutliches Signal in Richtung Mittleres Management und Mitarbeiter senden, das das Top-Management ernsthaft und intensiv an einer Verbesserung der Situation arbeitet.

Changearchitektur

Als externe Unterstützer bei der Planung der Changearchitektur wurden die Beratergruppe Neuwaldegg (BGN) sowie eine weitere externe Beraterin, die seit längerem Führungskräfte von Pixelpark coachte, eingeladen. Gemeinsam mit dem Managing Director Corporate Development (MDCD), der Personalchefin, einem Geschäftsleitungsmitglied und der Assistentin des Vorstandsvorsitzenden wurde in einem Eintages-Workshop eine Gesamtarchitektur für das Corporate Development Program entworfen.

Steuersystem

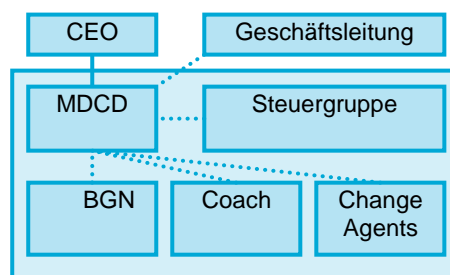


Abbildung 4: Steuersystem Phase 1 (eigene Abbildung)

Steuergruppe:
Aufgabe der Steuergruppe war es, für die stabile Steuerung des Projektes, eine Priorisierung der Projektziele und die kontinuierliche Weiterentwick-

Hierarchisch und fachlich gemischte Steuergruppe

lung der Projektarchitektur in Form einer maßgeschneiderten Interventions- bzw. Feinplanung zu sorgen. Während der monatlichen Treffen wurden entlang des Steuerungskreislauf Informationssammlung zum Status, Hypothesen und weitere Prozessplanung diskutiert. Auf diese Weise wurde ein effizientes Projektcontrolling sichergestellt.

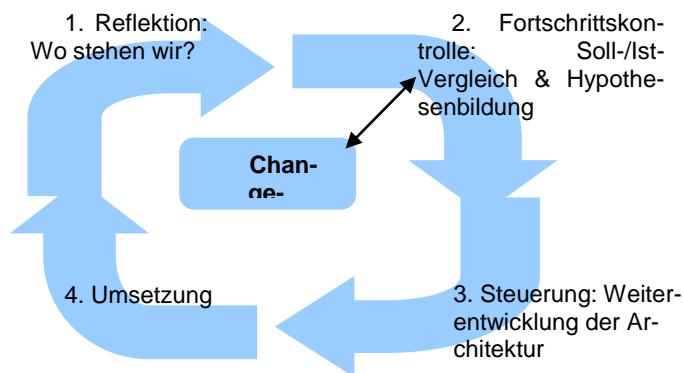


Abbildung 5: Steuerkreislauf (eigene Abbildung)

Wichtige Changeelemente

Culture Camp I:
 Visions- und Kulturworkshop mit Vorstand, Geschäftsleitung und rund 50 Mitarbeitern bzw. Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen und Standorten. Diese erarbeiteten einen Rohentwurf eines neuen Unternehmensleitbilds mit Vision und Werten (Corporate Model) und fungierten fortan als Change Agents und Multiplikatoren ins Unternehmen.

Vorstand, Geschäftsleitung und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam

Corporate Model Dialogue:
 Der Corporate Model Dialogue sorgte für ein Involvement der nicht am Culture Camp beteiligten Mitarbeiter in den Leitbildentwicklungsprozess. Jeder Change Agent traf sich nach Culture Camp I mit jeweils fünf Kollegen seiner Wahl, um den Leitbildentwurf zu diskutieren und deren Feedback dazu einzuholen. Dieses wurde dann als Input in Culture Camp II eingebracht.

Feedback-Schleife bezieht Kollegen ein

Mitarbeiterbefragung und Rückspiegelung:
 Per Zufallsauswahl wurden Mitarbeiter aus allen größeren Standorten zu Interviewgruppen eingeladen. Hier wurden sie zu Pixelpark befragt und konnten Input geben. Ziel war es, ein repräsentatives Meinungsbild der Mitarbeiter zur Situation und Gestaltung des Unternehmens zu bekommen. Insgesamt wurden durch die Beratergruppe Neuwaldegg rund 300 Mitarbeiter in 53 Interviewgruppen an den 12 größten Standorten befragt.

Diagnose durch Mitarbeiterbefragung

Zweistufige Rückspiegelung der Ergebnisse

Die Beratergruppe Neuwaldegg präsentierte die Diagnose zunächst der Geschäftsleitung. In einem Workshop wurden die Ergebnisse diskutiert und anschließend eine erste Reaktion der Geschäftsleitung darauf formuliert. Zu einem zweiten Workshop am darauffolgenden Tag wurden Mitarbeiter, die von ihren Kollegen als Repräsentanten des jeweiligen Standorts ausgewählt worden waren, eingeladen. In diesem zweiten Rückspiegelungsworkshop wurden nicht nur die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgestellt, sondern der Vorstandsvorsitzende und ein weiteres Geschäftsleitungsmitglied von Pixelpark stellten sich zudem der Diskussion. Allen Mitarbeitern wurde eine schriftliche Dokumentation der Ergebnisse und ein Video des Rückspiegelungswshops im Intranet zum Download zur Verfügung gestellt.

Strategieentwicklung durch die Geschäftsleitung
Die Geschäftsleitung entschloss sich im Anschluss an Culture Camp I die Unternehmensstrategie von Pixelpark weiterzuentwickeln und erste Zwischenergebnisse während Culture Camp II vorzustellen und mit den dort anwesenden Führungskräften und Mitarbeitern zu diskutieren.

Strategy follows Vision

Culture Camp II:
Folgeworkshop von Culture Camp I mit den gleichen Change Agents, an dem um unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und des Corporate Model Dialogues eine Version 1.0 des Unternehmensleitbilds erarbeitet wurde. Die Geschäftsleitung stellte erste Ergebnisse der angestossenen Strategieentwicklung vor und diskutierte sie mit den anwesenden Führungskräften und Mitarbeitern. Zudem wurden konkrete Vorschläge für Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbildes und der Ergebnisse der Diagnose entwickelt.

Zusammenfassung der Diskussions- und Informationsströme

Interne Kommunikation:
Alle Führungskräfte und Mitarbeiter wurden regelmäßig über den Stand des Veränderungsprozesses durch den Changemanager informiert. Dies erfolgte zu allen wesentlichen Meilensteinen durch ein eMail an alle, eine bei Pixelpark sehr übliche Kommunikationsform. Dabei wurden Führungskräfte stets einen Tag vorab und ausführlicher informiert als die Mitarbeiter, um ihre Position als Führungskräfte zu stärken, z.B. weil sie dadurch in die Lage versetzt wurden Fragen ihrer Mitarbeiter zu beantworten. Zudem wurde im Intranet ein Bereich für das Corporate Development Program eingerichtet, der sämtliche relevanten Dokumente in deutscher und englischer Sprache bereithielt. Durch die Mitarbeiterbefragung, den Rückspiegelungsworkshop und den Corporate Model Dialogue wurden vielfältige soziale Räume für Face-to-face Kommunikation geschaffen. Ergänzt wurden diese Kanäle durch eine Newsgroup, die den Mitarbeiter Diskussionsmöglichkeiten eröffnete und für die Prozesssteuerung als zusätzlicher Feedback-Kanal diente.

Offene und häufige Kommunikation

Ergebnisse

Die im Rahmen des Corporate Development Program durchgeführte Diagnose zeigte, dass nach wie vor viel positive Energie im System Pixelpark vorhanden war. Themen und Inhalte der Arbeit, die Menschen mit denen man arbeitete sowie die individuellen Gestaltungs- und Lernmöglichkeiten gaben Mitarbeitern und Führungskräften Energie. Wie auf Basis der Hypothesen erwartet, wurde ein Teil dieser Energie durch verbesserungswürdige Strukturen und Führung wieder verbraucht.

Positive Energiebilanz

Gleichzeitig wurde deutlich, dass einige Mitarbeiter dem Gemeinschaftsgeist und der Emotionalität der Gründerjahre nachtrauerten.

Ansatzpunkte für Verbesserungen

Die umfangreichen Maßnahmen, die direkte Kommunikation über Bereichs- und Standortgrenzen sowie Hierarchieebenen hinweg stärkten das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensleitung, das eine kulturelle und strukturelle Weiterentwicklung ernsthaft angestrebt wird. Dies festigte die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und schuf eine allgemeine Bereitschaft notwendige Entwicklungsschritte des Unternehmens mitzutragen.

Vertrauen und Bindung der Mitarbeiter gestärkt

Im Zuge dieser Phase wurde zudem ein Leitbild erarbeitet und ein Strategieentwicklungsprozess angestoßen. Beide waren als Grundlage für die weiteren Prozessschritte verfügbar.

Grundlagen geschaffen

Phase 2: 15.100.100

Ausgangslage und Ziele

Im Laufe des Corporate Development Programs wurde für die Geschäftsleitung von Pixelpark zunehmend deutlicher, dass zu dem eingeleiteten Veränderungsprozess auch Maßnahmen zur Effizienzsteigerung treten müssen, möglicherweise sogar drastische Maßnahmen, um Kosten zu senken und um Umsatz und Rentabilität zu steigern.

Erweiterung der Zielsetzung

Changearchitektur

Die Changearchitektur dieser im November 2000 beginnenden Phase ergab sich durch eine Überlagerung der CDP-Architektur durch vom Vorstand beschlossene Maßnahmen.

Verändertes Setting

Steuersystem

Interimsmanager

Der zweiköpfige Vorstand entschied daher einen erfahrenen Interimsmanager zu engagieren, der einerseits unmittelbar den Vorstand beraten sollte und andererseits ein Effizienzprogramm einleiten sollte.

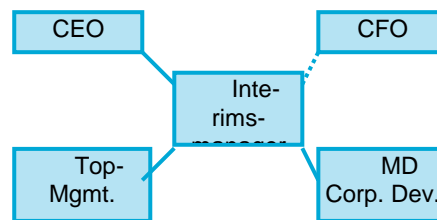


Abbildung 6: Steuersystem Phase 2 (eigene Abbildung)

Wichtige Changeelemente

Programmatische Rede des Vorstandsvorsitzenden

Als Kick-off des Effizienzprogramms wurde von Vorstand und Interimsmanager kurzfristig eine programmatische Rede des Vorstandsvorsitzenden an alle Mitarbeiter am Standort Berlin anberaunt, die per Videoaufzeichnung via Intranet auch allen anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wurde. In dieser Rede, die zeitlich unmittelbar nach dem Rückspiegelungsworkshop der Mitarbeiterbefragung und kurz vor Culture Camp II stattfand, wurde als Richtziel für die Unternehmensentwicklung die Formel „15.100.100“ propagiert. Hierbei stand 15 für das Ziel einer Umsatzrendite von 15%, 100 für das Ziel eines Wachstums um 100% im laufenden Geschäftsjahr und die zweiten 100 für ein Börsenkursziel von € 100. Die Ansprache stieß bei den Mitarbeitern allerdings auf unterschiedliche Resonanz (Vgl. Voigt, Solveig (2001): Ein T-Shirt für das Museum of New Economy, in: De:Bug Nr. 43 (www.de-bug.de - Zugriff: 21.11.2001).

CEO-Rede als systemfremder Intervention

Actionplan

In diesem Actionplan wurden rund 80 Einzelmaßnahmen und Subprojekte zusammengefasst. Das Effizienzprogramm sollte fortan als Dach aller Aktivitäten fungieren und die im Zuge des Culture Camp II ausgearbeiteten Umsetzungsmaßnahmen in seinen Actionplan integrieren. Diese wurden im folgenden vom Interimsmanager mit Unterstützung des Managing Director Corporate Development anhand des Actionplans gesteuert.

Umfangreiches Maßnahmenprogramm

Kernteam = Geschäftsleitung

Als Kernteam für die Umsetzung diente die Geschäftsleitung, indem jedes Mitglied für die Umsetzung einiger der 80 Subprojekte verantwortlich zeichnete - zusätzlich zu ihrer operativen Führungsaufgaben.

Geschäftsleitung als Change Agents

Ergebnisse

Die Umsetzung der Maßnahmen ging nicht mit der vom Vorstand erhofften Geschwindigkeit voran, da:

- die Geschäftsleitungsmitglieder kapazitätsmäßig zu sehr belastet waren, um alle Teilprojekte gleichermaßen kraftvoll voranzutreiben,
- die aktuelle und künftige Rolle des Interimsmanagers teilweise unklar blieb und daher für Irritationen sorgte,
- das gesamte Arbeitspaket insgesamt zu groß war, um es auf einmal bewältigen zu können,
- viele der wirtschaftlich notwendigen und rational nachvollziehbaren Maßnahmen in der erfolgs- und wachstumsverwöhnten Internetbranche völlig ungewohnt waren und daher einen Kulturschock auslösten.

Unzufriedenheit mit Umsetzungsgeschwindigkeit

Daher beschlossen Vorstand und Aufsichtsrat, das Top-Management zu verstärken und den Interimsmanager dadurch zu ersetzen.

Phase 3: Restrukturierung, Effizienzsteigerung, Transformation

Ausgangslage und Ziele

Es wurde ein Chief Operations Officer (COO) eingestellt, der über langjährige Erfahrung in der IT-Beratung und als Manager verfügte. Nahezu zeitgleich verließ der bisherige Finanzvorstand das Unternehmen. Der COO definierte in Abstimmung mit dem Vorstand ein neues Veränderungsprogramm mit den Zielen Restrukturierung, Effizienzsteigerung und Transformation (RET). Der Managing Director Corporate Development wurde vom neuen COO als Leiter einer zweimonatigen RET-Taskforce mit folgenden Aufgaben eingesetzt:

- Kostensenkungsmaßnahmen erarbeiten und Abschätzung der Programmkosten in Zusammenarbeit mit der Controlling-Abteilung,
- Risk-Assessment der laufenden Kundenprojekte,
- Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie in Abstimmung mit der Geschäftsleitung,
- Reorganisation von Pixelpark Deutschland in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung Deutschland,
- Erarbeitung eines Masterplans für den weiteren Veränderungsprozess und Start von Umsetzungsprojekten.

Veränderung Top-Management

Neudefinition des Veränderungsprogramms

Changearchitektur

Steuersystem

Steuertermine mit COO

Die Taskforce wurde direkt durch den neuen COO geführt, teils durch direkten Input an einzelne Projektgruppen bzgl. seiner Erwartungen, durch gemeinsame Arbeits- und Diskussionstermine.

Intensive Arbeit mit COO

Steering Committee

Als Steuergruppe für die Taskforce fungierte die Geschäftsleitung von Pixelpark. Alle zwei Wochen fanden Reviewtermine statt, bei denen der Managing Director Corporate Development über den Stand der Dinge berichtete und einzelne Arbeitsgruppen ihre (Zwischen-) Ergebnisse präsentierte. Jeden Freitag erhielten die Steering Committee Mitglieder zudem einen schriftlichen Statusbericht der Taskforce.

Steuerung durch Geschäftsleitung

Wichtige Changeelemente

Taskforce

Die Taskforce bestand aus rund einem Dutzend Mitgliedern, überwiegend Führungskräfte und Mitarbeiter, die Vollzeit während der zwei Monate für diese Aufgabe freigestellt wurden und einzelnen externen Beratern. Ein großer Teil der Taskforce-Mitglieder wurde räumlich in einem eigens eingerichteten Projektraum in der Unternehmenszentrale in Berlin zusammengezogen.

Full-time gestafftes, internes Team

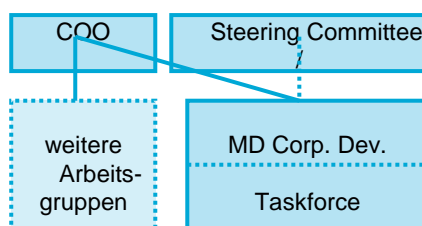


Abbildung 7: Steuersystem Phase 3 (eigene Abbildung)

Arbeitsgruppen

Innerhalb der Taskforce wurden Unterarbeitsgruppen gebildet, die durch regelmäßige Taskforce-Meetings, informelle Kommunikation innerhalb des Projektraums und Kommunikation über den Managing Director

Spezialisierte, aber vernetzte Arbeitsgruppen

Corporate Development miteinander vernetzt wurden. Die Arbeitsgruppen wurden nach den vier Taskforce-Aufgaben strukturiert: Allgemeine Kostensenkungsmaßnahmen, Risk-Assessment Projekte, Unternehmensstrategie und Reorganisation Deutschland, wobei Personaleinsparungen und Standortschliessungen aus dem Auftrag der Taskforce ausgeklammert worden. Diese wurden direkt von Vorstand und Geschäftsleitung geplant.

Zwischenergebnisse

Das RET-Veränderungsprogramm erstreckte sich zeitlich über die Taskforce hinaus und war bei Redaktionsschluss noch nicht abgeschlossen. Bisherige Ergebnisse dieses Programms sind u.a.:

- Eine strategische Neuausrichtung der Pixelpark AG unter einer Zweimarkenstrategie: Pixelpark fokussiert sich auf integrierte E-Business-Lösungen der "Sell Side" (Marketing/Vertrieb) der Wertschöpfungskette von Unternehmen, während sich das im Jahr 2000 übernommene Zentrum für Logistik und Unternehmensplanung (ZLU) auf die "Buy Side" (Beschaffung / Produktion / Supply Chain Management) von Kunden spezialisiert. (Pixelpark AG (22.05.01) : Pixelpark mit neuer Strategie und Organisation – www.pixelpark.de - Zugriff: 21.11.2001)
- Organisatorisch wird Pixelpark in die zwei Kernfunktionen Client Service (Vertrieb / Kundenmanagement, nach Branchengruppen unterteilt) und Service Delivery (Consulting, Kreation, IT, Projektmanagement) gegliedert. (Pixelpark AG (22.05.01) : Pixelpark mit neuer Strategie und Organisation – www.pixelpark.de - Zugriff: 21.11.2001)
- Konzentration auf Kerneuropa und Standortschließungen: Schliessung des Büros in den USA sowie der Standorte Frankfurt/Main und Stuttgart sowie Ausgliederung von Pixelpark CEE (Osteuropa) und des Standorts Dortmund durch Management-Buy-out. (Pixelpark AG (22.05.01) : Pixelpark mit neuer Strategie und Organisation – www.pixelpark.de - Zugriff: 21.11.2001)
- Kostenreduktion: Einsparung von Personal-, Infrastruktur- und Reisekosten sowie einen Investitionsstopp bis Ende September 2001 verbunden mit einer geringeren Nutzung von externen Dienstleistern. Insgesamt wurden rund 290 Stellen bis Ende September 2001 abgebaut, davon allein 200 in Deutschland. (Pixelpark AG (09.05.01) : Pixelpark setzt Effizienzprogramm um – www.pixelpark.de - Zugriff: 21.11.2001)

Strategische Neuausrichtung

Neue Struktur

Down-Sizing und Cost-Cutting

Lessons learned und Hypothesen: Was können die Alten von den Neuen lernen?

-
- Kultur und Emotionen sind das Öl im Unternehmensgetriebe. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind eine stabile Kultur und eine motivierende Vision wichtig, um das Unternehmen zusammenzuhalten und eine Orientierung zu vermitteln. Sind beide schwach, ist in der Krise der emotionale Kredit bei den Mitarbeitern schnell verbraucht und Effizienzprogramme und Kostensenkungsmaßnahmen können in der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu irreparablen Schäden führen.
 - Mehr ist Besser! Die Einbindung vieler Mitarbeiter und Führungskräfte in Management-Kernprozesse wie Kultur-, Visions- oder Strategieentwicklung erhöht gleichzeitig Qualität, Akzeptanz und Implementierbarkeit des Outputs. Wer sich hierfür keine Zeit nimmt, wird kaum noch Wirkung im System erzielen.
 - Offene Kommunikation öffnet die Türen für Wandel. Energie und Glaubwürdigkeit in Veränderungsprozessen sowie das Involvement der Mitarbeiter wachsen durch offenen Dialog zwischen Mitarbeitern, mittlerem Management und Topmanagement. Dies bedeutet die Schaffung sozialer Räume für Diskussion und gegenseitiges Zuhören, eine zeitnahe und umfassende Information aller Mitarbeiter und die Einrichtung von Feedback-Kanälen. Der Workshop schlägt hierbei die Vorstandsansprache, E-Mail und Intranet stechen Rundschreiben und Betriebszeitschriften aus und Newsgroup und elektronische Foren triggern mehr Feedback als jedes Vorschlagswesen.
 - Tolle Kultur = tolle Leute und umgekehrt. Vision und Kultur eines Unternehmens sind von zentraler Bedeutung für die Fähigkeit eines Unternehmens Top-Talente anzuziehen und zu binden. Dabei wird bereits der Umgang mit der Weiterentwicklung dieser Themen zum Maßstab: offen und partizipativ oder eben nicht.
 - Kein Tag ohne Weiterentwicklung! Das Gestalten und Vorantreiben fundamentaler Entwicklungsprozesse ist in komplexen und dynamischen Umwelten eine Daueraufgabe des Managements. Unternehmensidentität, Strategien und Strukturen müssen permanent weiterentwickelt werden, selbst wenn es so scheint, als würde gerade alles passen. Die nächste Krise, die eine dringende Anpassung erforderlich macht, lauert vielleicht schon hinter der nächsten Ecke.
 - Das eigentliche Neue, ist die Fähigkeit zu permanentem Wandel. Die Fähigkeit zu permanentem Wandel wird für Unternehmen zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Old Economy Firmen können von Unternehmen wie Pixelpark lernen, wie man entsprechend wandlungsfähig wird. Dabei zeigt sich, dass diese Fähigkeit in erster Linie in der Unternehmenskultur und in der Art und Weise des Umgangs mit Mitarbeitern wurzelt: Offenheit und Hierarchiefreiheit der Kommunikation, Gestaltungsfreiräume und Lernpotentiale für den Einzelnen sowie ein emotional warmes und fachlich herausforderndes Arbeitsumfeld sind hierbei zentrale Faktoren. Diese zu schaffen und zu pflegen ist in erster Linie Aufgabe des Topmanagements.

Wandel
und
Excellence
brauchen
Wärme

... und aus
dem Chaos
entstand
die
Fähigkeit
zu
permanentem
Wandel

- Wer zu schnell wächst, riskiert den Infarkt. Die Erfahrungen der New Economy Firmen insgesamt zeigen, dass Unternehmen nicht beliebig schnell wachsen können. Nur wenn die Entwicklung von Strategien, Systemen, Strukturen und der Kultur mit der Expansion Schritt halten können, kann ein Infarkt vermieden werden. Entscheider werden zu
- Auch die Neuen stellen Führung nicht auf den Kopf. Ohne Führung von oben geht es nicht. Das wird auch in der New Economy nicht mehr bestritten. Das Letztentscheidungsrecht des Top-Management über Strategien und Strukturen wird nicht in Frage gestellt. Erfolgreicher ist, wer Top-down mit Bottom-up und Kreuz-und-quer verknüpft. Prozess managern
- Aber Entscheider werden zu Prozessmanagern. Die richtige Priorisierung des Ressourcen-Einsatzes (Zeit, Geld, Expertise) angesichts einer stets übervollen Managementagenda ist ohne hierarchie- und bereichsübergreifende Informations- und Entscheidungsprozesse nicht mehr möglich. In komplexen und dynamischen Umwelten ist das Top-Management nicht mehr in der Lage, alleine über Strategien und operative Pläne zu entscheiden, da ihnen die hierzu erforderlichen Informationen fehlen. Damit wird das sinnvolle Gestalten und Steuern von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen zur wichtigeren Führungsaufgabe, als das eigentliche Fällen der inhaltlichen Entscheidungen.
- Klassische Beratung funktioniert nicht mehr. Klassische Strategie- und Management-Beratungsprozesse, wie die Alten sie über Jahrzehnte nutzen, sind für die Neuen nutzlos. Inhaltliche Entscheidungsalternativen (Welche Strategie? Welche Geschäftsfelder? Welche Produkte? Welche Strukturen und Abläufe?) können in komplexen und dynamischen Systemen und Umwelten nicht mehr von externen in einem klassischen Beratungsprozess (Info-sammlung – Analyse – Alternativengenerierung – Bewertung – Empfehlung) generiert werden. Sinnvoller ist es, einen moderierten und bewusst gesteuerten Prozess aufzusetzen, in dem systemeigene Experten und Kernkompetenzträger an der Sache arbeiten. Die klassische Beratung ist tot

Über die Autoren:

Alexander Exner, Diplom-Ingenieur (Betriebswissenschaften, TU Wien; geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg), seit 1975 als Unternehmensberater tätig, 1980 Gründungsmitglied der Beratergruppe Neuwaldegg. Tätigkeitsschwerpunkte: Unternehmensführung, Organisation, Personal, Veränderungsmanagement, Beraterweiterbildung. Palfinger AG: Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteams.

Michael G. Moeller, Diplom-Kaufmann (Univ.), ist Berater bei der Beratergruppe Neuwaldegg, Wien. Bis September 2001 war er als Managing Director Corporate Development bei der Pixelpark AG, Berlin, beschäftigt.

Von 1999 bis Mitte 2000 trieb er als Geschäftsführer die Gründung von Venturepark, Berlin, eines Venture Capital Fonds und Incubators, voran. Zuvor studierte er Betriebswirtschaftslehre an Hochschulen in Deutschland und Frankreich und arbeitete u.a. als Executive Assistant des Gründers und Vorstandsvorsitzenden der Pixelpark AG und als Umweltmanagement-Berater.