

Erfolgsfaktoren strategischer Veränderung

Ein Interview mit Jürgen Theobald und Roland E. Schön

Ohne strategische Veränderung – sprich: die kontinuierliche Anpassung an Kunden- und Marktbedürfnisse – kann heute kein Unternehmen mehr überleben. Zwei Praktiker berichten über ihre Erfahrungen und geben Hinweise, worauf es bei der Umsetzung strategischer Veränderungsprozesse ankommt.

In verschiedenen Branchen war Jürgen Theobald u.a. als Vorstand und Geschäftsführer in den letzten 30 Jahren tätig: In der Automobil- und Maschinenbauindustrie, in der Halbleiter- und in der Bauindustrie. Aktuell ist er Mitglied der Geschäftsleitung beim deutschen Marktführer für innovative Deckensysteme – der OWA GmbH.

Im Rahmen seiner Tätigkeit hat er eine Vielzahl von Change Prozessen initiiert und begleitet. In verschiedenen Unternehmen wurden diese strategischen Veränderungsprozesse gemeinsam mit Roland E. Schön im „Tandem Auftraggeber / Strategieberater“ erfolgreich umgesetzt. Schön ist Spezialist für die prozess- und teamorientierte Umsetzung ganzheitlicher Unternehmensstrategien.

SJ: Welche Indikatoren weisen darauf hin, dass Veränderungsprozesse und Strategieänderungen nötig sind?

Theobald: Die Notwendigkeit für Veränderungsprozesse ergeben sich aus mehreren Problemen, die die Effektivität des Unternehmens beeinflussen. Der Arbeitsaufwand in der Organisation wird immer größer, die Arbeitsergebnisse bleiben gleich oder werden schlechter.

Die Unternehmen sind sehr funktional aufgestellt, was in der heutigen Käufer-

welt nicht mehr funktioniert. Die IT-Welt im Unternehmen erleichtert nicht die Arbeit, bildet die Ist-Geschäftsprozesse nicht ab und macht die Arbeit komplexer. Ein weiterer wichtiger Indikator ist fehlende Innovationskraft. Mit der einfachen Frage, wann zuletzt ein neues Produkt im Markt etabliert wurde, das auch Umsatzwachstum generiert hat, findet man heraus, ob die Firma erfolgreich und innovativ den Markt bedient.

Ebenso gibt die in den letzten Jahren erzielte Profitabilität im Benchmark der Branche Auskunft darüber, ob es Veränderungsbedarf gibt. Ebenso beschäftigt sich die Führungsmannschaft vornehmlich mit dem Hier und Jetzt und arbeitet nicht an einer Strategie für die Zukunft des Unternehmens.

Aus dem Tagesgeschäft heraus fällt es sehr schwer, eigenständig einen Veränderungsprozess zu initiieren.

Schön: Aus meiner Erfahrung gibt es zwei grundlegende Motive. Im ersten Fall hat das Unternehmen bereits tiefere Ertragsprobleme. Potenziale wurden zu lange abgeschöpft und keine neuen Zukunftspotenziale mittels

Produkt- oder Verfahrensinnovationen entwickelt. Das Unternehmen ist austauschbar geworden und befindet sich bereits in einem Preiswettbewerb. Im extremen Fall zeigt sich dies bereits in vorübergehenden Liquiditätspässen. Der Leidensdruck ist stark genug, eine neue Strategie bzw. einen strategischen Veränderungsprozess auf den Weg zu bringen.

Im zweiten Fall überwiegt die Erkenntnis, das Unternehmen rechtzeitig auf einen wettbewerbsfähigen Kurs auszurichten. D.h. mit einer Vision und Strategie Kräfte zu bündeln für eine faszinierende Zukunft, die den Mitarbeitenden Sinn und Erfüllung in ihrem täglichen Tun und Handeln geben.

SJ: Was befeuert Change Prozesse, solange es noch keinen Leidensdruck gibt und das Unternehmen noch genügend Geld verdient?

Theobald: Dem Management und den Mitarbeitern fällt es sehr schwer aus dem Tagesgeschäft heraus selbst- und eigenständig einen Veränderungsprozess zu initiieren. Der Anstoß, auch in den Zeiten, in denen das Geschäft noch



Ein eingespieltes Team: Jürgen Theobald und Roland E. Schön ▶



Alle Beteiligten brauchen Klarheit über die Projektziele, die man gemeinsam erreichen will.

gut bzw. ausreichend ist, kommt in vielen Fällen durch Markt- und Kunden-Feedbacks.

Dies sind oft Themen, wie fehlende Innovation für neue Produkte, fehlende Service Qualität. Interessante neue Aufgaben und Positionen können wegen fehlender Attraktivität des Unternehmens nicht besetzt werden oder es ist einfach Stagnation der noch guten Ergebnisse, aber der Verlust von Marktanteilen.

Wenn man genau hinschaut, sind es wieder Indikatoren, die vom Markt kommen und einem die Augen öffnen bzgl. der Situation des Unternehmens. Wenn eine Zukunftsdiskussion bzgl. Märkten, Produktsortiment, Investitionen und Rentabilität aufkommt, ist das dann oft die Keimzelle für den Start eines Change- bzw. Strategiprozesses.

Schön: In einer solchen Situation hilft nur die Erkenntnis, dass der Gewinn von morgen einzig über die rechtzeitige Entwicklung der Zukunftspotenziale zu sichern ist. Getreu meiner Erfahrung: „Lieber bekanntes Elend statt unbekannte Freude“ muss ein Prozess in Gang gesetzt werden, der den Mitarbei-

tern intellektuell und emotional in der Zukunft mehr Vorteile verschafft, als am bestehenden Status-quo festzuhalten.

Zusammengefasst: der „Preis“ (materiell/immateriell) am IST-Zustand festzuhalten muss weh tun und unter die Haut gehen. Der zukünftige Nutzen (wirtschaftlich/emotional) muss so stark und zugkräftig sein, dass sich die Mitarbeiter beherzt auf den Weg machen, diesen erreichen zu wollen.

SJ: Gibt es eine „Logik des Scheiterns“ von Change Prozessen? Wie kann man das möglichst früh erkennen?

Theobald: Gäbe es solche Frühindikatoren, würde man ja frühzeitig dagegen steuern, und über 75% der Change Projekte würden nicht scheitern. Es gibt aber Kriterien, die zwingend sind, damit ein Change Projekt erfolgreich startet und nachhaltig erfolgreich sein kann.

Das Schaffen von Klarheit in der Projektdefinition bzgl. der Ziele, die gemeinsam mit der Mannschaft erreicht werden sollen, ist der Schlüssel. Dazu ist es notwendig, dass Einigkeit herrscht über die Kommunikation und den Austausch aller Beteiligten. Ebenso müssen

die Entscheidungswege klar definiert werden, und es bedarf einer Projekt- und Verantwortungsstruktur für den gesamten Prozess, von der Konzeption bis zur Umsetzung im Daily Business.

Die entsprechenden Themenbereiche sind ebenfalls zu definieren und mit den Verantwortlichen zu klären. Fehler dürfen erlaubt sein, Korrekturen müssen erfolgen und darüber muss kommuniziert werden. Wir müssen uns in diesem Prozess gegenseitig „schlau halten und machen“.

Der Gewinn von morgen entsteht einzig über die rechtzeitige Entwicklung der Zukunftspotenziale.

Ein wichtiger Punkt, der oft zu Turbulenzen und zum Scheitern führt, ist die Tatsache, dass im Veränderungsprozess viele Führungskräfte sehr schnell Entscheidungen treffen müssen, die sie vorher nie getroffen haben. Es stellt sich heraus, dass aufgrund der alten Organisation, Entscheidungen immer Top Down getroffen wurden und somit ein Vakuum entstand.

Bei unveränderter Vorgehensweise in solch einem Projekt führt dies in vielen ►

Fällen zum Scheitern. Hier ist dann Unterstützung von anderen Führungskräften oder externen Beratern notwendig. Weiterhin gilt es, erreichte Erfolge, zu besprechen und auch zu „feiern“. Dadurch entsteht Zutrauen und es entstehen kleine Leuchttürme, die zeigen, dass es gelingt.

Schön: Change Prozesse können immer scheitern, wenn man fundamentale Gesetzmäßigkeiten im Prozessverlauf missachtet. Aber auch wenn man alles beachtet: Man hat es mit Menschen und sozialen Dynamiken zu tun. Da kann es immer Überraschungen geben.

Aus Beratersicht haben sich aber fünf Faktoren herausgeschält, die zum Gesamterfolg beitragen:

1. Eine solide Auftragsklärung zu Beginn des Projektes
2. Eine hohe Lernbereitschaft der handelnden Personen des „Auftraggeber Systems“ (Unternehmer, Geschäftsführung, Führungskräfte in Schlüsselpositionen sowie der „Meinungsmacher“ in der Firma).
3. Bereitschaft der Betroffenen, sich selbst und ihre bisherigen Denk- und Verhaltensweisen infrage zu stellen und positiv zu verändern.
4. Die gemeinsame Vision immer wieder ins Gedächtnis zu rufen und sich von ihr leiten zu lassen.
5. Regelmäßige Feedbackschleifen bezüglich des Erreichten sowie notwendiger Korrekturen.

SJ: Wie lassen sich die Kräfte von Menschen und Ressourcen im Veränderungsprozess bündeln?

Theobald: Die Problematik liegt in der Parallelität des ablaufenden Tagesgeschäfts mit den Anforderungen des Veränderungsprozesses. In der ersten Phase des Change Prozesses ist dies für

alle Teilnehmer eine Mehrbelastung. Hier muss jetzt die Fokussierung auf die wichtigsten und erfolgsversprechenden Themen sowohl im Tagesgeschäft als auch im Projekt erfolgen. Das kann auch bedeuten, dass wichtige Themen nach Priorität erst einmal nicht bearbeitet werden. Es geht darum, alle Teilnehmer des Change Prozesses auf die erfolgsversprechenden Themen als erstes zu fokussieren.

Grundsätzlich führt ein Change Projekt zu einer Mehrbelastung der kompletten Organisation.

Dies bedarf der Unterstützung und – wenn nötig – auch harter Entscheidungen durch das Management, um dem Team Freiräume für den Change Prozess zu schaffen. Wichtige Voraussetzung dafür ist es, eine effiziente und professionelle Projektsteuerung bzgl. der Themen, Ressourcen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zu etablieren und die Umsetzung und die Ergebnisse zu tracken.

Schön: Diese ergibt sich fast automatisch bei der Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Strategie. Besonders gute Erfahrungen habe ich

mit dem „Transfer“ von fundamentalen EKS-Prinzipien ins Tagesgeschäft gemacht:

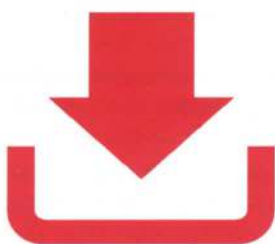
1. Konsequente Konzentration der Kräfte auf die Spezialisierungsleistungen im Markt, anstatt es allen recht machen zu wollen.
2. Konzentration auf die Lösung von Schlüssel- oder Kernproblemen, statt jedes einzelne Problem separat lösen zu wollen
3. Minimum-Faktoren systematisch erkennen und lösen, d.h. Engpassorientiertes Denken und Handeln in der Organisation zu verankern und zu pflegen
4. Nutzen-Maximierungs-Denken für die Zielgruppe – den Kunden lieben lernen wie sich selbst

SJ: Wie schafft man es, dass sich die Mitarbeiter durch die vielen Projekte und Maßnahmen nicht überlastet fühlen?

Theobald: Dies ist ein ganz wichtiger Punkt für die erfolgreiche Umsetzung des Change Prozesses. Grundsätzlich führt ein Change Projekt zu einer Mehrbelastung der kompletten Organisation, da neben dem Projekt noch das Tagesgeschäft zu bewältigen ist. Hilfreich ist eine klare Kommunikation, was auf



Viele Inhalte des Veränderungsprojektes werden von den Mitarbeitern erarbeitet.



PDF-DOWNLOAD

Die komplette Version des Beitrags ist fast doppelt so lang und kann als PDF heruntergeladen werden unter: www.strategie.net/change

alle an Zusatzaufwand zukommt und was der Plan für die nächsten Monate, evtl. die nächsten zwei Jahre bedeutet. Im Rahmen einer effizienten Projektsteuerung muss die Mannschaft in bestimmten Intervallen über den Projektfortschritt informiert werden.

Entsprechende Feedbacks – sowohl positive als auch negative – sind einzuholen bzw. mitzuteilen. Es ist notwendig, Projekte und Maßnahmen erst einmal zu verschieben, wenn die Kapazität nicht ausreicht. Aus Belastungsgründen eine Trennung der Organisation in Change Manager und Tagesgeschäft Manager durchzuführen, halte ich nicht für sinnvoll. Change Projekte, die in diese Richtung gestartet wurden, sind alle ausnahmslos gescheitert. Die Balance zu finden, zwischen dem Tagesgeschäft und dem Change ist die Kunst der führenden Projektmanager und entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg.

Schön: Die Umsetzung der Strategie wird über eine klare Priorisierung der strategischen Projekte und einen groben Kapazitätsabgleich geplant. Die

neu gewonnene Inspiration und Motivation führen dazu, dass die Mitarbeiter in der vorhandenen Zeit deutlich bessere Wirkungen mit ihrem Arbeitseinsatz erzielen als in der Vergangenheit. Wichtig ist es, durch ein jährliches Follow-up zur Strategie die Kräfte immer wieder auf gewünschte Wirkungen hin auszurichten. Denn die strategische Effizienz bestimmt die operative.

SJ: Gibt es soziale und psychologische Hindernisse bei der Strategieumsetzung?

Theobald: So banal das klingt, viele Führungskräfte und Mitarbeiter sind bisher für sie erkennbar nie einer mitgestalteten Strategie gefolgt und haben auch noch keine federführend entwickelt. Sie haben ihr Tagesgeschäft erledigt und haben ihren Bereich entsprechend nach Vorgaben geführt bzw. operativ weiterentwickelt. Strategie ist in vielen Fällen ein Fremdwort. Man folgt zwar einem Geschäftszweck, aber was das mit Strategie zu tun hat, erschließt sich für viele Führungskräfte und Mitarbeiter nicht. Die Strategie war ja immer das Thema der Geschäftsführung.

Durch die Konzentration der Kräfte wird in der vorhandenen Zeit mehr erreicht als vorher.

Eine erfolgreiche Strategie muss heute einen ganzheitlichen Ansatz wählen. Ziel ist es, die Kundenbedürfnisse zu verstehen, entsprechende Produktlösungen und Dienstleistungen anzubieten und Mehrwert zu generieren. Dies muss als kontinuierlicher Prozess begriffen werden. Sich damit als Management und Organisation auseinander zu setzen, ist für viele absolutes Neuland.

Im Zeitalter der Digitalisierung und der daraus entstandenen Geschwindigkeit der Veränderung ist eine klare

Strategie existenziell. Eine Strategie ist nie fertig entwickelt, sie entwickelt sich laufend weiter, auf der Basis der Kernkompetenzen, die es in jedem Unternehmen gibt. Wenn dies alles klar herausgearbeitet wurde, liegt die größere Herausforderung in der konsequenten Umsetzung. Dies führt dann zu Organisationsänderungen, Führungswechsel im Führungsteam und auch zu neuen Organisationseinheiten.

Beispiel: Sich auf bestimmte Regionen weltweit im Umsatz und Absatz zu konzentrieren und bestimmte Regionen nicht mehr zu bedienen, da z.B. das Preisniveau zu niedrig ist, hat Konsequenzen (z.B. Umsatzverlust, Reputationsverlust usw.), die auch vom Management ausgehalten werden müssen, um der Strategie zu folgen. Oft fehlt diese Konsequenz und so werden gute Strategien nicht umgesetzt und scheitern.

Schön: Es sind fünf wesentliche Punkte:

1. mangelndes Verständnis in Puncto „Strategie und kräftekonzentriertem Denken und Handeln“,
2. fehlende Teamentwicklung,
3. wenig Bereitschaft zur persönlichen Verhaltens- und Kulturveränderung,
4. Ausbleibende Disziplin in der Maßnahmenumsetzung und ungelöste Bewusstseinsblockaden bei der Auflösung des strategischen Engpasses. ■

Kontakt:

Roland Schön + Partner
Tel (06220) 91 45 40
info@RolandSchoen.de
www.RolandSchoen.de

Ungekürzten Beitrag herunterladen unter: www.strategie.net/change