

Frank Keuper | Heinz Groten (Hrsg.)

Nachhaltiges Change Management

Frank Keuper | Heinz Groten (Hrsg.)

Nachhaltiges Change Management

Interdisziplinäre Fallbeispiele
und Perspektiven



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Frank Keuper ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement (Förderer NEMC) sowie Akademischer Leiter und Geschäftsführer des Sales & Service Research Center (Förderer T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH) an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Heinz Groten ist Inhaber der Groten Management Consulting GmbH in Beinwill am See in der Schweiz.

1. Auflage September 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0189-7

Geleitwort

Change Management ist seit den 90er Jahren ein sowohl in der Praxis als auch in der Theorie vieldiskutierter und auch strapazierter Anglizismus. Gleichwohl hat ein nachhaltiges Change Management vor dem Hintergrund der Globalisierung der Märkte und einer branchenübergreifenden Wettbewerbsintensivierung nichts von seiner Aktualität für eine effektive und effiziente Unternehmensführung verloren. Im Gegenteil, die Aktualität, aber auch die Notwendigkeit des Change Management haben durch die veränderten Wettbewerbsbedingungen auf allen Unternehmensebenen und nahezu unabhängig von der Unternehmensgröße sowohl für Global Payer als auch für kleine und mittlere Unternehmen zugenommen.

Global unternehmensseitig zu agieren und zu denken und gleichzeitig lokal emotional verankert sein zu müssen, stellt eine Shareholder- und Stakeholder-orientierte Unternehmensführung vor betriebswirtschaftliche, organisationspsychologische und systemische, aber auch ethische Herausforderungen. Aufgabe der Unternehmensführung muss es daher auf allen Unternehmensebenen sein, quer zu denken, den Wandel als Querschnittsgedanken im Unternehmen zu implementieren und eine Kultur zur Veränderungsbereitschaft zu initiieren und nachhaltig zu manifestieren. Genau hier setzt ein nachhaltiges Change Management an, das als Coach und Trainer die Wandlungs- und Veränderungsbereitschaft von Unternehmen, Organisationseinheiten, Teamstrukturen, Führungskräften und Mitarbeitern schärft.

Nachhaltiges Change Management hat somit einen originären unternehmerischen und volkswirtschaftlichen Nutzen, welcher jedoch zugegebenermaßen aufgrund der komplexen, langfristigen und nicht immer unmittelbar transparenten Wirkungsweise des Change Management schwierig zu quantifizieren ist.

Mit der Akzeptanz, dass trotz aller notwendigen Business Cases, die gerechnet werden müssen, um Akzeptanz für nachhaltiges Change-Management-Projekt zu erreichen, die Quantifizierung von Qualitäten nur unvollständig erfolgen kann, ist der erste Schritt im Hinblick auf einen Wandel in den Köpfen getan. Gerade in der nicht hundertprozentigen Monetarisierbarkeit der nichtmonetarisierbaren Wirkungen eines nachhaltigen Change Management liegt das Geheimnis und die Fundiertheit und nicht das Mystische des Managements des Wandels verborgen.

Gerade die Disziplinenkonvergenz eines nachhaltigen Change Management stellt somit einen zentralen Erfolgsfaktor einer modernen Unternehmensführung dar, wie sie auch in der *Deutschen Post World Net* auf globalen Märkten erfolgreich umgesetzt wird.

August 2007

DR. FRANK APPEL

Mitglied des Konzernvorstands Deutsche Post World Net

Vorwort

Sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der Theorie herrscht zum Teil eine hohe Unzufriedenheit mit der *betriebswirtschaftlichen zweckorientierten Expertenberatung* auf der einen und der *systemischen und Change-Management-Beratung* auf der anderen Seite. Während der betriebswirtschaftlichen zweckorientierten Beratung die Missachtung soziologischer Aspekte, wie sie zum Beispiel im Rahmen der Reorganisation oder der Strategieneu- beziehungsweise -wiederentdeckung von Bedeutung sind, vorgeworfen wird, ist es für die systemische beziehungsweise Change-Management-Beratung nach wie vor eine Herausforderung, harten Controllern ihre langfristigen, latenten und zum Teil auf der Ebene des Unbewussten wirkenden Ansätze in Shareholder-Value-orientierte Fakten zu transformieren und zu explizieren.

- Können die Effektivitäts- und Effizienzwirkungen eines verbesserten Konfliktmanagements der Top-Führungskräfte oder die Wirkung von Supervision-Sitzungen auf die Budget-Einhaltung quantifiziert werden?
- Wie können die positiven organisationspsychologischen Wirkungen hinreichend vieler und großer Arbeits- und Gruppenräume für die Mitarbeiter am Casual Friday im Office einer Beratungsfirma im Hinblick auf ihr Involvement gegenüber dem Beratungshaus quantifiziert werden, um den durch die Verringerung der Büro-Fläche eingesparten Mitkosten die damit verbundenen Opportunitätskosten gegenüberzustellen?

Nach wie vor umgibt die Change-Management-Beratung aus Sicht „gestandener Führungskräfte“ häufig etwas Mystisches. Betriebswirtschaftliche, rationale Expertenberatung wird als „fundierter“ im Sinne von fassbarer wahrgenommen als das Change Management. Gleichwohl ist dies häufig nur ein Irrglaube, wenn man an die mangelnde Fundiertheit kapitalmarkt-theoretischer Unternehmensbewertungsansätze denkt, die von nahezu allen Beratungen gerne angewendet werden. Neben dem Vorwurf einer mystischen Change-Management-Beratung kommt häufig hinzu, dass sich viele Change-Management-Berater und -Beratungen zwar das Wort Change werbewirksam auf die Fahnen geschrieben haben, gleichwohl aber einen Mangel an entsprechend fundiertem soziologischen, psychologischen oder pädagogischen Hintergrund aufweisen. Auf der anderen Seite fehlt es den Change-Management-Trainern oftmals an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, sodass das Change-Management-Projekt zum Selbstzweck wird. Die Frage nach der Effektivität und Effizienz des Change-Management-Projekts im Hinblick auf die Erreichung der jeweiligen Unternehmensziele wird dann häufig aus den Augen verloren. Insofern besteht auch in der Praxis oftmals die Gefahr, dass das Change-Management-Projekt zu einer „management- und beraterseitigen Selbsterfahrungssitzung“ a la Survival-Kurs mit Champagner in Kolumbien mutiert und die unternehmensorientierte Nachhaltigkeit erodiert oder nie Bestandteil des Beratungsansatzes und der zu Beratenden war.

Nachhaltiges und damit unternehmensorientiertes erfolgreiches Change Management ist somit hinsichtlich seines Beratungsanspruchs, des Beratungsteams und hinsichtlich des Erfahrungs- und Know-how-Schatzes des Beraters immer interdisziplinär geprägt, weil nur so die in der Regel multidimensionalen Probleme, welche nur auf den ersten Blick monokausal begründet erscheinen, relaxiert werden können. Die multidimensionalen Wirkungen eines nachhaltigen Change Management lassen sich jedoch nicht vollständig monetarisieren, sodass nachhaltiges Change Management nichts Mystisches, aber viel Betriebswirtschaftlich-Psychologisches beinhaltet.

Die zum Teil vielschichtige und mehrdimensionale Diskussion rund um das Thema nachhaltiges Change Management bedingt somit auch eine oszillierende Betrachtung aus Theorie und Praxis sowie aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und Unternehmensperspektiven.

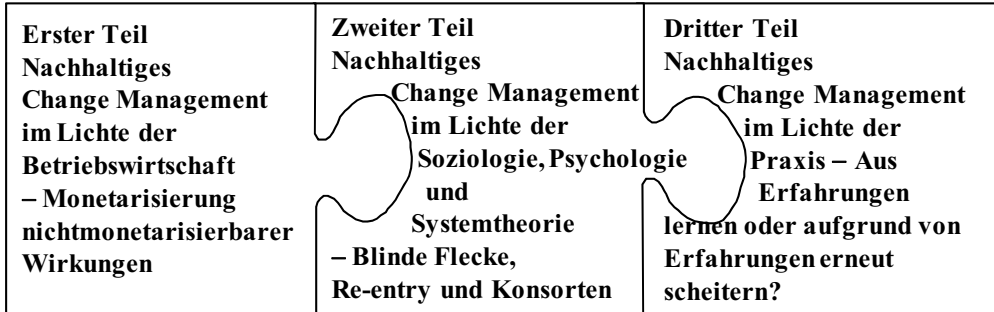


Abbildung 1: Struktur des Sammelbands

Der *erste Teil des Sammelbands* widmet sich den betriebswirtschaftlichen Aspekten und Wirkungen des Change Management. Einleitend diskutiert *FRÉDÉRIC PIRKER* die Fragen, ob neue Unternehmensstrategien erst durch einen Bewusstseinswandel im Unternehmen möglich werden oder inwieweit erst ein Wandel in der Unternehmenskultur und in den Köpfen neue Strategien hervorbringen kann. *SABINE SCHWARZ* und *ELCIN COKBUDAK* beleuchten die Mitarbeiterführung als zentralen Leverage des Change Management, wobei die Ausführungen Schwerpunkte auf die Vorbildfunktion von Führungskräften und auf die Kosten-/Nutzen-Relation von Change-Management-Maßnahmen legen. Hingegen betrachtet *JÜRGEN M. BISCHOFF* das Change Management in M&A-Projekten und diskutiert theoriegeleitet und praxisinduziert die Notwendigkeit einer Cultural Due Diligence. Die Bedeutung eines Change Management im Rahmen der Transformation der deutschen Rechnungslegung in den IFRS-Standard wird von *OLAF HOMBURG* und *GERRIT BRÖSEL* expliziert, wobei die Autoren den dafür notwendigen Change-Management-Prozess dezidiert offenlegen. Während klassischerweise das Supply Chain Management aus materialwirtschaftlicher oder Effizienz-Sicht diskutiert wird, analysieren *URSULA LIEBHART*, *GERNOT MÖDRITSCHER* und *THORSTEN BLECKER* personal- und organisationsseitige Herausforderungen eines wertschöpfungskettenübergreifenden Managements. *RENÉ HANS* betrachtet die infinite Rekursionsbeziehung zwischen neuen Geschäftsmodellen und der Notwendigkeit des kontinuierlichen Wandels. Die führungsseitige Lehmschicht – also das mittlere Management von Unternehmen – ist im Fokus von *SABINE HELMCKE*. Der Beitrag zielt auf die Revitalisierung dieser im Hinblick auf die unternehmensinterne Kommunikation zentralen Führungsebene ab. Die Diskussion der Monetarisierbarkeit nichtmonetarisierbarer Wirkungen des Change Management endet mit dem Beitrag von *KARL H. KELLENBERGER*, der sich eingehend mit dem Turnaround-Prozess in der Automobilzulieferindustrie auseinandersetzt.

Im Anschluss an die Diskussion der betriebswirtschaftlichen Wirkungen innerhalb des Change Management wird das Change Management aus *soziologischer, psychologischer und systemtheoretischer Sicht* oszillierend beleuchtet. Zu Beginn dieses Abschnitts fundieren *KATRIN-SUSANNE RICHTER* und *FRANK IBOLD* das Change Management und die Change-Management-Beratung aus organisationssoziologischer Sicht, wobei die zentralen Prinzipien einer organisationssoziologisch geleiteten Beratung expliziert werden. Einen psychologischen Einblick in

das Change Management ermöglicht der Beitrag von *ROLAND ADAMS*, der insbesondere die latenten Mauern in den Köpfen von Personen und im Gruppendynamischen Verhalten analysiert. Einen psychodynamischen Ansatz im Change Management mit dem tiefe Einblicke in die emotionale Lage und die kulturelle Struktur von Organisationseinheiten möglich sind, stellt *CLAUDIA NAGEL* vor. *FRANK KEUPER* und *REIMER HINTZPETER* widmen sich der betriebswirtschaftlichen zweckrationalen und der systemischen Beratung und zeigen, das nur eine Integration und Vervollständigung beider Ansätze über eine systemtheoretisch-kybernetische Sicht zukunftsgerichtet sein kann. Das Diversity Management als Leverage zu einer multikulturellen Organisation im Zuge der Globalisierung ist Thema des Beitrags von *STEFAN SÜSS* und *MARKUS KLEINER*. Eine ethische Betrachtung von Change-Managern nimmt *ALEXANDER EICHLER* vor, wobei insbesondere die buddhistisch und christlich geprägte Diskussion eine mehrdimensionale Betrachtung des Change Management ermöglicht.

Im letzten Teil des Sammelbands werden anhand von Praxisbeispielen die *Erfahrungen mit Change-Management-Projekten* und dabei insbesondere die Möglichkeiten und Grenzen eines nachhaltigen Change Management expliziert. Die Diskussion beginnt mit einem Beitrag von *HEINZ B. GROTEN*, der deutlich macht, dass die Führung eine Organisation durch einen signifikanten Veränderungsprozess nicht „Business as usual“ ist. Der Beitrag zeigt auf, in welcher Weise eine außergewöhnliche Situation im Unternehmen auch außergewöhnliche Aufmerksamkeit seitens der Führungsarbeit und einen unorthodoxen Einsatz von Führungsinstrumenten erfordert. Demgegenüber widmen sich *TOBIAS KOLLMANN*, *MATTHIAS HÄSEL* und *CHRISTOPH STÖCKMANN* besonders den Teamkonzepten in der Net Economy, wobei das Change Management hier die Aufgabe hat, die Teamfähigkeit zu steigern und Teams in die Lage zu versetzen, den sich ständig verändernden multidimensionalen Herausforderungen entgegenzutreten zu können. Den langen Atem bei der Umsetzung von besonders komplexen multinationalen Change-Management-Projekten und die Verknüpfung des Wandels in den Köpfen mit den Unternehmensstrategien verdeutlichen *FRANK APPEL*, *HUGO ECKSELER* und *NICHOLAS MINDE* in der Beschreibung der Veränderungen im weltgrößten Logistik-Konzern *Deutsche Post World Net*. Demgegenüber diskutieren *BRITTA KRAHN*, *ANDREAS NEUS* und *CHRISTIAN RIETZ* mögliche Evaluations- und Qualitätssicherungsansätze, um die Nachhaltigkeit des Change Management zu gewährleisten. Der Sammelband endet mit einem Beitrag von *UWE HESSLAU*, der die Möglichkeiten und Grenzen eines Balanced-Scorecard-basierten Change-Management-Prozesses im *Universitätsklinikum Schleswig-Holstein* herausarbeitet.

Die oszillierende Betrachtung des Themas „Nachhaltiges Change Management“ bedurfte auch einer interdisziplinären Autorenschaft, weil es nur dadurch möglich wurde, vielschichtige Einblicke in das Thema zu ermöglichen.

Ein besonderer Dank gilt daher den Autorinnen und Autoren, die trotz des engen Zeitplans mit außerordentlichem Engagement und in hoher Qualität ihre Beiträge für diesen Sammelband erstellt haben.

Die Einhaltung der Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im Mai 2006 bis zur Abgabe des repressiven Skripts an den Gabler-Verlag in 2007 war zudem nur möglich, weil wie immer viele „virtuelle Hände“ im Hintergrund agierten.

Vor diesem Hintergrund gilt der Dank der Herausgeber insbesondere Herrn *TOBIAS GEORGI*, der als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement der Steinbeis-Hochschule Berlin unermüdliche Formationsarbeit leistete.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau *BARBARA ROSCHER* und Frau *JUTTA HINRICHSSEN* vom Gabler-Verlag für die angenehme Kooperation bei der Publikation dieses Sammelbands.

Abschließend sei an dieser Stelle auch der T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH, und hier insbesondere Herrn *BERNHARD HOGENSCHURZ*, für die Förderung des Projekts gedankt.

Hamburg, Beinwill am See (Schweiz), im August 2007

PROF. DR. FRANK KEUPER und *HEINZ B. GROTEN*

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Nachhaltiges Change Management im Lichte der Betriebswirtschaft – Monetarisierung nichtmonetarisierbarer Wirkungen **1**

„Strategy follows Change“ versus „Change follows Strategy“ **3**
FRÉDÉRIC PIRKER

(BearingPoint – Management and Technology Consultants)

Führung als kritischer Erfolgsfaktor im Change Management **31**
SABINE SCHWARZ und ELCIN COKBUDAK

(BearingPoint – Management and Technology Consultants)

Change Management in M&A-Projekten – Von der Cultural Due Diligence
zur Post-Merger-Integration **59**
JÜRGEN M. BISCHOFF

(Siemens Business Services)

Change Management durch Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS **127**
OLAF HOMBURG und GERRIT BRÖSEL

(IDS Scheer und Technische Universität Ilmenau)

Supply Chain Management als Herausforderung für die Organisations-
und Personalentwicklung **157**
URSULA LIEBHART, GERNOT MÖDRITSCHER und THORSTEN BLECKER

*(Alpen-Adria-Universität Klagenfurt und Technische Universität
Hamburg-Harburg)*

Geschäftsmodell-Innovation und Notwendigkeit des Change Management – Anspruch, Wirklichkeit und mögliche Lösungsansätze	181
---	-----

RENÉ HANS

(IBM Global Business Services)

Veränderung braucht Management, Management braucht Veränderung – Das mittlere Management im Fadenkreuz	199
---	-----

SABINE HELMCKE

(MOM United)

Turnaround in einem Werk der Automobilzulieferindustrie – Von der Krise zur Chance	215
---	-----

KARL H. KELLENBERGER

(Kellenberger Management Consulting)

Zweiter Teil

Nachhaltiges Change Management im Lichte der Soziologie, Psychologie und Systemtheorie – Blinde Flecke, Re-entry und Konsorten	229
---	------------

Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz	231
--	-----

KATRIN-SUSANNE RICHTER und FRANK IBOLD

(Metaplan)

Psychologie und Change – Mehr Pferdeflüstern in Veränderungsprozessen!	251
--	-----

ROLAND ADAMS

(Top Management Consulting)

Psychodynamisches Change Management – Theorie und Praxis	275
<i>CLAUDIA NAGEL</i>	
<i>(Mercurius Management Consultants)</i>	

In der Theorie werden richtige Probleme gelöst, in der Praxis werden Probleme richtig gelöst	295
<i>FRANK KEUPER und REIMER HINTZPETER</i>	
<i>(Steinbeis-Hochschule Berlin und Hintzpeter & Partner – Management Consultants)</i>	

Strategische Herausforderungen und Chancen durch personelle Vielfalt – Diversity Management als Weg zu einer multikulturellen Organisation	317
<i>STEFAN SÜSS und MARKUS KLEINER</i>	
<i>(FernUniversität in Hagen)</i>	

Überlegungen zu ethischen Grundsätzen von Change-Managern	339
<i>ALEXANDER EICHLER</i>	
<i>(Siemens Business Services)</i>	

Dritter Teil	
Nachhaltiges Change Management im Lichte der Praxis – Aus Erfahrungen lernen oder aufgrund von Erfahrungen erneut scheitern?	355

Change Management – Worauf es wirklich ankommt	357
<i>HEINZ B. GROTEN</i>	
<i>(Groten Management Consulting)</i>	

Change Management in der Net Economy – Teamkompetenzen im oszillierenden Spannungsfeld von Markt und Technologie	381
<i>TOBIAS KOLLMANN, MATTHIAS HÄSEL und CHRISTOPH STÖCKMANN</i>	
<i>(Universität Duisburg-Essen)</i>	

Viel erreicht – Noch viel vor – Veränderung als Alltag bei der Deutschen Post AG	413
<i>FRANK APPEL, HUGO ECKSELER und NICHOLAS MINDE</i>	
<i>(Deutsche Post World Net)</i>	

Evaluation und Qualitätssicherung von Change Management – Methodische Anmerkungen und Best Practice	441
<i>BRITTA KRAHN, ANDREAS NEUS und CHRISTIAN RIETZ</i>	
<i>(Universität Bonn (ZEM) und IBM Global Business Services)</i>	

Change Management im Krankenhaussektor am Beispiel des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein	461
<i>UWE HESSLAU</i>	
<i>(Universitätsklinikum Schleswig-Holstein)</i>	

Autorenverzeichnis	491
---------------------------	------------

Erster Teil

Nachhaltiges Change Management im Lichte der Betriebswirtschaft – Monetarisierung nichtmonetarisierbarer Wirkungen



„Strategy follows Change“ versus „Change follows Strategy“

FRÉDÉRIC PIRKER

BearingPoint – Management and Technology Consultants

1	Einleitung „Strategy follows Change“ versus „Change follows Strategy“	5
2	Definition externer Wandel	5
3	Definition Unternehmensstrategie	7
4	Definition interner Change und Change Management.....	10
5	Das Change-Strategie-Change-Spannungsfeld.....	14
5.1	Wandel in Abhängigkeit von Branche und Zeit.....	14
5.2	Wandel und seine Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie	18
5.2.1	Sukzessives Abweichen vom Wandel einer Branche	19
5.2.2	Proaktives Einleiten des Wandels einer Branche.....	21
5.3	Exponentieller Wandel und seine Auswirkung auf die Strategie	24
6	Erfolgsfaktoren des Wandels	25
7	Schlussbemerkung	28
	Quellenverzeichnis.....	29

1 **Einleitung „Strategy follows Change“ versus „Change follows Strategy“**

Die Fragestellung dieses Beitrags „Strategy follows Change“ versus „Change follows Strategy“ klingt zunächst wie ein wirtschaftswissenschaftliches „Henne-Ei-Problem“, welches aufgrund seiner starken Interdependenzen nicht geklärt werden kann.

Um ein einheitliches Begriffsverständnis sicherzustellen, soll zunächst der begriffliche Rahmen von Strategie, externem sowie internem Wandel, und Change Management anhand von anerkannten theoretischen Konzepten dargestellt werden. Aufbauend auf diesen Begriffsdefinitionen erfolgt die Ausarbeitung eines Spannungsfelds zwischen Wandel und Strategie, welches die Komponenten untereinander sowie im Zeitablauf in Beziehung setzt.

Anschließend wird die Frage erörtert, wann Unternehmen einen starken Bedarf an strategischer Neuausrichtung sowie an Wandel haben, Mitarbeiter eines Unternehmens einen „Wandel“ spüren, und Unternehmen darauf aufbauend ein effizientes Change Management initiieren müssen. Hierbei wird ein einfaches Konzept skizziert, um den Veränderungsbedarf eines Unternehmens zu definieren sowie erforderliche Veränderungen eines Unternehmens mit dem Wandel in der Gesamtbranche in Beziehung zu setzen. Diese zunächst theoretische Diskussion wird anhand von Unternehmensbeispielen mit der Praxis verknüpft.

2 **Definition externer Wandel**

Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.

GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG (1742–1799), deutscher Aphoristiker und Physiker

Für externen Wandel gibt es keine einheitliche Definition. Am einfachsten und plausibelsten erscheint es, externen Wandel am Branchenstrukturanalysemodell der Fünf Wettbewerbskräfte (Five Forces) von PORTER¹ darzustellen. Hierbei wird im Rahmen einer industrieökonomischen Betrachtung die Attraktivität eines Markts für Unternehmen dargestellt und die Einflussfaktoren auf diese Attraktivität des Markts herausgearbeitet. Nimmt man dieses Modell als Grundlage für die Definition von externem Wandel, bedeutet jede Veränderung eines dieser fünf Faktoren einen externen Wandel für die betroffenen Unternehmen.

¹ Vgl. PORTER (1980).

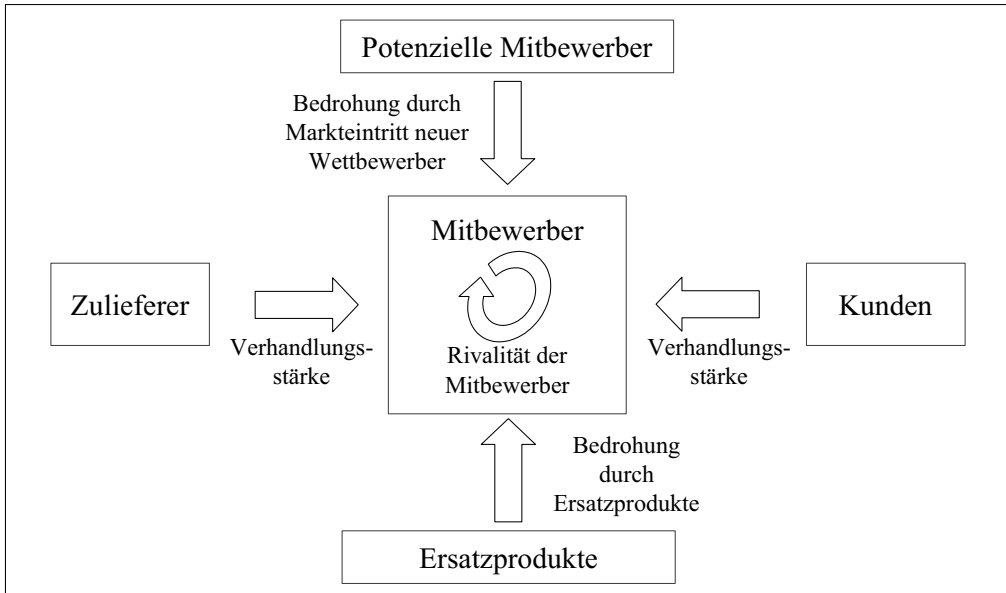


Abbildung 1: Fünf Kräfte nach PORTER²

Die fünf Faktoren des Modells, welche direkt auf ein Unternehmen einwirken, sind:

- Brancheninterner Wettbewerb/Rivalität (Industry Rivalry): Strukturelle Faktoren sind ein Hauptauslöser des brancheninternen Wettbewerbs. Hierzu zählen vor allem der Grad der Marktsättigung, aber auch die Austrittsbarrieren für die einzelnen Wettbewerber.
- Verhandlungsmacht der Kunden/Abnehmer (Bargain Power of Customers): Abnehmer können hierbei sowohl Konsumenten als auch industrielle Abnehmer sein. Entscheidend für die Stärke der Abnehmer ist der Konzentrationsgrad, der Anteil an den Gesamtkosten der Abnehmer, der Standardisierungsgrad der Produkte, die Bedeutung des Produkts für den Abnehmer und der Informationsstand des Abnehmers bezüglich der Anbieter.
- Verhandlungsmacht der Zulieferer/Lieferanten (Bargain Power of Suppliers): Die Stärke der Lieferanten ergibt sich analog zu den Abnehmern.
- Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitutes): Substitutionsprodukte haben die gleiche oder eine ähnliche Funktionalität wie das eigentliche Produkt. Dies bedeutet, dass eine Preiserhöhung direkt zu einem Nachfragerückgang zugunsten des Substitutionsprodukts führt.
- Bedrohung durch potenzielle Mitbewerber/neue Anbieter (Barriers of Entry): Je höher die Markteintrittsbarrieren, desto niedriger ist die Attraktivität für neue Anbieter und desto höher ist die Attraktivität für etablierte Anbieter. Zu den Markteintrittsbarrieren zählen beispielsweise Betriebskostensparnisse, Größenvorteile, aber auch Käuferloyalität und Zugang zu den Vertriebskanälen.³

² Vgl. PORTER (1980).

³ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (1997).

Daraus folgt, dass die Attraktivität einer Branche von der Ausprägung der fünf Wettbewerbskräfte abhängt. PORTER erarbeitet auch Kriterien für die einzelnen Wettbewerbsfaktoren. Je gravierender sich einer dieser fünf Wettbewerbsfaktoren ändert, desto größer empfindet ein sich im Markt befindliches Unternehmen die Veränderung.

Als Beispiele im deutschen Sprachraum können hierbei die Abschaffung staatlicher Monopole, die zu einer Reduzierung der Eintrittsbarrieren in den betroffenen Märkten führten, genannt werden. Speziell für einstige Monopolisten, wie zum Beispiel die Deutsche Telekom hatte diese Veränderung aufgrund der ansonsten niedrigen Eintrittsbarrieren (weil der Konkurrenz der Zugang zum Leitungsnetz gewährt wurde) und der hohen Attraktivität des Markts, den Markteintritt einer Vielzahl von Konkurrenzunternehmen zur Folge.

Eine Branche, die gleichfalls in den letzten Jahren signifikante Veränderungen erfahren hat, ist der Einzelhandel. Hier kam es zu einer verstärkten Konzentration der Anbieter bei gleichzeitig sehr starker Rivalität. Durch die gestiegene Marktmacht der großen Supermarktketten sowie durch die Einführung von „Eigenmarken“ hat sich der Druck auf die Zulieferer zur Gewährung von Preisnachlässen⁴ stark erhöht. Kleinere Handelsunternehmen konnten und können bei den Verhandlungen mit Zulieferern signifikante Nachteile erwarten, was zu höheren Einkaufskosten und somit direkt zu niedrigeren Margen und Gewinnen führt.

Das Risiko von Ersatzprodukten, und die darauf folgenden unternehmerischen Reaktionen können gut am Beispiel der Pharmaindustrie dargestellt werden. Hier kommt es regelmäßig zu signifikanten Preisreduktionen, sobald Patentrechte auslaufen und Mitbewerber mit potenziellen Substituten in den Markt eintreten. In der Pharmaindustrie ist ebenso die Entwicklung zu beobachten, dass sich einzelne Unternehmen spezifisch auf den Handel mit Substitutionsprodukten spezialisieren und regelmäßig Nachahmerprodukte für bereits vorhandene Arzneien auf den Markt bringen.

3 Definition Unternehmensstrategie

Das Geheimnis auch der großen und umwälzenden Aktionen besteht darin, den kleinen Schritt herauszufinden, der zugleich auch ein strategischer Schritt ist, indem er weitere Schritte einer besseren Wirklichkeit nach sich zieht.

GUSTAV HEINEMANN (1899–1976)

Der Begriff Strategie bezeichnet ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels. „Strategie als auch der Schwesterbegriff Strategem stammen aus dem Griechischen und bedeuteten dort ursprünglich Heeresführung (griechisch, Στρατηγική, στρατός = Heer, ἄγω = führen). Ein Strategie war im antiken Griechenland ein

⁴ Im Handel bestehen hierbei verschiedenste Formen von Rabatten und Preisnachlässen. Grob können diese in Preisnachlässe bei Abnahme, nachträgliche Vergütungen und Werbekostenzuschüsse differenziert werden. Preisnachlässe bei Abnahme bedeuten für die Handelsketten direkt niedrigere Einkaufspreise, während nachträgliche Vergütungen auf Basis der Umsätze des Produkts in den Märkten anhand von erreichten Umsatz- oder Mengentabellen nachträglich vom Lieferanten an die Handelsketten vergütet werden. Werbekostenzuschüsse vereinbaren Lieferanten meist zu speziellen Ereignissen; zum Beispiel: Jubiläen oder Neueröffnungen, wenn bestimmte Produkte des Lieferanten zu Aktionspreisen verkauft werden.

gewählter Heerführer. Strategie und Strategem beschreiben allerdings unterschiedliche Inhalte beziehungsweise Nuancen und finden in verschiedenen Kulturkreisen unterschiedliche Anwendungen und Akzeptanzen.“⁵

Basierend auf dieser Definition von Strategie lässt sich auch der Begriff Unternehmensstrategie erläutern. Hierbei ist das Ziel, sich einen möglichst langfristigen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu sichern und zu verteidigen. Abstrakt formuliert bedeutet Unternehmensstrategie, dass die Wertkette (englisch Value Chain) eines Unternehmens konsequent an die Herausforderungen, durch die in Kapitel 2 erläuterten fünf Wettbewerbskräfte, angepasst wird. *PORTER*⁶ entwickelte die Wertkette zur Analyse von Wettbewerbsvorteilen einzelner Unternehmen einer Branche. Hierbei teilte er die zentralen Bereiche eines Unternehmens in primäre und unterstützende, sekundäre Aktivitäten auf. Die primären Aktivitäten werden durch die sekundären Aktivitäten gestützt und gegebenenfalls gesteuert.

Zu den primären Aktivitäten zählen:

- Eingangslogistik: Diese Aktivitäten umfassen die Beschaffung, die Lagerung und die Bereitstellung der Produktionsmittel.
- Operation/Produktion: Diese Aktivitäten richten sich auf die Erstellung/Produktion der Produkte.
- Ausgangslogistik: Diese Aktivitäten betreffen die Auslieferung der Produkte.
- Marketing und Verkauf: Diese Aktivitäten richten sich auf die Verkaufsförderung, zum Beispiel Werbung, Außendienst, Vertriebswege.
- Kundendienst: Diese Aktivitäten richten sich auf das Angebot an werterhaltenden Maßnahmen der durch das Unternehmen angebotenen Produkte.

Zu den unterstützenden/sekundären Aktivitäten zählen:

- Unternehmensinfrastruktur: Hierzu werden alle Aktivitäten der Gesamtgeschäftsführung gerichtet. Üblicherweise lassen sich diese Aktivitäten nicht mehr auf die primären Aktivitäten schlüsseln und sind dementsprechend Gemeinkosten (zum Beispiel Buchhaltung).
- Personal: Diese Aktivitäten betreffen den Faktor Arbeit, zum Beispiel Einstellung, Weiterbildung, Beurteilung.
- Technologieentwicklung: Hierzu zählen Forschung und Entwicklung, aber auch sämtliche Kommunikationseinrichtungen und die Instandhaltung.
- Beschaffung: Da jede der primären Aktivitäten Inputs benötigt, ist die Beschaffung als Querschnittsaktivität ausgewiesen.

⁵ Vgl. *WIKIPEDIA* (2006).

⁶ *PORTER* (1999): Die Wertkette von *PORTER* ist auf den ersten Blick sehr stark an Industrieunternehmen ausgerichtet, was bereits durch die verwendeten Begriffe wie “Eingangslogistik” oder “Produktion” oder “Technologieentwicklung” deutlich wird. Versucht man diese Begriffe auf ein Dienstleistungsunternehmen zu übertragen, erzeugt dies zunächst Verwirrung und gegebenenfalls auch Missverständnisse. Trotzdem kann man zum Beispiel in einer Bank die Produktion gemäß *PORTER* als das Schalterwesen und die nachgelagerten Bereiche (Wertpapierhandel) definieren, wohingegen die Entwicklung neuer Anlageprodukte zur Technologieentwicklung gezählt werden kann.

Gemäß *PORTER* können nur jene Unternehmen langfristig bestehen, die sich hinsichtlich Kostenstruktur und aufgrund spezieller Fertigkeiten (Differenzierung) von ihren Wettbewerbern differenzieren.

Somit könnte man jene Unternehmensstrategie als am erfolgreichsten definieren, welche die Wertkette am besten auf die sich aus den fünf Wettbewerbskräften ergebenden Einflüsse ausrichten kann. Allerdings muss festgehalten werden, dass besonders dominante beziehungsweise auch innovative Unternehmen in der Lage sind, mit ihren Fähigkeiten innerhalb eines Markts die fünf Wettbewerbskräfte zu verändern oder zu kontrollieren.

Monopolistische Unternehmen haben die starke Tendenz, ihre Strategie nicht aufgrund von Kostenvorteilen oder speziellen Fertigkeiten zu verbessern, sondern vielmehr die Eintrittsbarrieren konsequent hochzuhalten und ihre Gewinne zu maximieren. Ein Monopolist kennt seinen Einfluss auf den Marktpreis und wird das Preis- und das Outputniveau wählen, welches seinen Gesamtgewinn maximiert. Monopole führen im Allgemeinen dazu, dass der Preis höher und die Produktionsmenge niedriger als in einem Wettbewerbsmarkt sind.⁷

Ein Beispiel hierfür ist die aktuelle Diskussion zum Strommarkt in Deutschland. Den vier etablierten Anbietern ist es gelungen, die Eintrittsbarrieren für neue Mitbewerber durch hohe Durchleitungsgebühren sowie ihrer faktischen Monopolstellung in der Stromproduktion zu erhalten und gegenseitig nicht in einen Preiskampf einzutreten. Dieses basiert auf der „Gleichartigkeit“ des Produkts, welche eine Differenzierung erschwert. Im Strommarkt können sich Anbieter ausschließlich über die Produktion (zum Beispiel Ökostrom) differenzieren, allerdings nicht über die Produktfunktionalitäten. Der mithin einzige Antrieb zur Verbesserung ihrer Wertkette ist für diese nahezu monopolistischen Unternehmen, dass alle Anbieter börsennotiert sind und somit die Investoren gewisse Renditeerwartungen haben.

Die Definition der Unternehmensstrategie obliegt üblicherweise dem Vorstandsvorsitzenden. Dieser kann durchaus mit dem oben erwähnten Heeresführer verglichen werden. Nahezu alle Konzerne haben heutzutage eine Strategieabteilung, die dem Vorstandsvorsitzenden oder seinen Bereichsleitern direkt zuarbeitet. Die heutigen Großkonzerne sind insgesamt sehr komplexe Gebilde, die meist in Teilbereiche aufgegliedert sind. Dort ist es üblich, dass jeder Konzernbereich seine eigene Strategieabteilung besitzt.

Zusammenfassend kann man Unternehmensstrategie als die möglichst optimale Anpassung der internen Wertkette an das externe Wettbewerbsumfeld definieren. Hierbei spielt erwiesenermaßen der Faktor Mensch eine sehr große Rolle. Gemäß einer von Hewitt Associates⁸ präsentierten Studie mit 500 Unternehmen aus den USA und Europa kristallisieren sich folgende Erfolgsfaktoren:

⁷ Vgl. *VARIAN* (1995): Auf sämtliche ökonomische Auswirkungen eines Monopols kann in diesem Rahmen nicht eingegangen werden, jedoch führen Monopole nahezu immer zu Wohlfahrtsverlusten. Jedoch gibt es neben gesetzlichen auch natürliche Monopole (Industrien mit sehr hohen Fixkosten aber minimalen Grenzkosten) oder bewusste Zusammenschlüsse von Unternehmen, um Monopolgewinne zu generieren (Kartelle).

⁸ *HEWITT* (2005): Die Studie wird von Hewitt Associates seit 2002 unter diesem Namen jährlich durchgeführt.

- Klare Strategie für die Auswahl, Beurteilung, Entwicklung und Kompensation von Führungskräften
- Aktive Rolle des Vorstands in der Führungskräfteentwicklung
- Fokus auf Potenzialentwicklung und Nachfolgeplanung
- Systematisches Talent-Management
- Regelmäßige Bewertung von Leistung und Potenzial

Auffällig ist hierbei, dass sich alle fünf Faktoren auf menschliche Komponenten des Unternehmens beziehen.

4 Definition interner Change und Change Management

Man darf den Wandel nicht einfach als etwas präsentieren, das ganz nett wäre. Er muss eine Überlebensfrage sein.

DAVID SWANSON, amerikanischer Topmanager (Procter & Gamble)

Basierend auf der oben dargestellten Wertkette, welche die interne Struktur eines Unternehmens darstellt, führt jede Veränderung dieser Wertkette zu einem internen Wandel. Hierbei ist es möglich, zwischen drei groben Kategorien, die die Ausmaße der Veränderung der Wertkette abbilden, zu differenzieren:

- Optimierung
- Organisatorische Veränderung
- Transformation/Restrukturierung

Eine Optimierung betrifft meist einen in sich abgeschlossenen Teil der Wertkette. Klassische Beispiele sind hierbei die Optimierung der Produktionsprozesse durch einen verstärkten Einsatz von Maschinen oder die Einführung neuer IT-Systeme zur kostengünstigeren Abwicklung der Tätigkeiten im Rechnungswesen oder des Beschaffungsbereichs. Sofern Optimierungen nicht ausschließlich einen qualitativen Effekt haben, sondern auch die Prozesskosten reduzieren, führt dies häufig zu Personaleinsparungen. Somit betreffen Optimierungen meist einzelne Mitarbeiter von klar definierten Unternehmensbereichen.

Organisatorische Veränderungen betreffen meist mehrere Teile der Wertekette und lösen somit häufig einen größeren unternehmensinternen Wandel aus. Hierbei gilt es nicht nur Prozesse innerhalb eines Teils der Wertkette zu optimieren. Vielmehr wird das Zusammenspiel zwischen mehreren Unternehmensbereichen verändert. Dies bedeutet, dass auch die Schnittstellen zwischen den Unternehmensbereichen angepasst werden. Ein Beispiel für organisatorische Veränderungen ist die Zusammenlegung von verschiedenen Abteilungen (zum Beispiel Marketing und Vertrieb). Eine größere organisatorische Veränderung stellt auch die Verlagerung von Prozessen (zum Beispiel des Rechnungswesens) in eine andere Stadt oder ein anderes Land dar. Solche Veränderungen betreffen sowohl die Mitarbeiter, die einer räumlichen Veränderung ausgesetzt sind als auch Mitarbeiter, die ihre bisherige Position verlieren. Neben

den individuellen persönlichen Effekten erfordert allerdings auch die Abstimmung zwischen den Abteilungen eine Neugestaltung. Beispielsweise müssen bei der Verlagerung des Rechnungswesens nach Osteuropa die Schnittstellen zwischen der Logistik-Abteilung und der Finanzabteilung neu definiert werden.

Die Transformation beziehungsweise die Restrukturierung stellt die stärkste Form des internen Wandels dar. Eine Transformation oder Restrukturierung kann hierbei durch einschneidende Ereignisse für das Unternehmen ausgelöst werden. Solche Ereignisse können eine Fusion/Akquisition sein, aber auch wirtschaftliche Nöte können schmerzhaftes Unternehmenstransformationen einleiten. Ein klassisches Beispiel für eine tief greifende Transformation stellt die TUI Group dar. Noch Mitte der 90er Jahre firmierte das Unternehmen in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld als Preussag. Binnen weniger Jahre trennte sich der Konzern von seinen bisherigen Kerngeschäftsfeldern (Kohle, Wasser, et cetera) und investierte in das heutige Kerngeschäft Tourismus. In einem 2003 erschienenen Aufsatz von *SCHEITER, MALKWITZ* und *FELDMANN* wird dargestellt, dass in den Jahren 2001 und 2002 insgesamt 21 der 30 DAX-Konzerne größere Restrukturierungsprojekte durchgeführt haben.⁹

Zur Begleitung solcher unternehmensinternen Veränderungsprozesse stellt vor allem ein aktives, zielgerichtetes Change Management eine effiziente Möglichkeit dar, um die Mitarbeiter durch diese Veränderung zu begleiten. Der Einsatz von Change Management muss dabei situationsgerecht erfolgen; das heißt, Change Management gibt keine klar definierten Schritte vor, sondern ist vielmehr an den aktuellen Wandel anzupassen. Change Management beschreibt Techniken, die sich gezielt mit den menschlichen Aspekten und deren Auswirkungen auf unternehmensinterne Veränderungen befassen, damit die gewünschte Veränderung effektiv, effizient und dauerhaft umgesetzt werden kann.

Die Auswirkungen von Change Management wurden bereits in den 30er Jahren durch die Hawthorne-Experimente von *DICKSON* und *ROETHLISBERGER*¹⁰ erkannt und dokumentiert. In den folgenden Jahrzehnten wurde Change Management ein Bestandteil verschiedener Management-Ansätze.¹¹ Die Einstellung der Unternehmen zum Faktor Mensch änderte sich gemäß *PROCHASKA* allerdings erst im Laufe der 60er Jahre, als die Bedeutung eines „strategischen Personal-Management“ auf der Agenda zahlreicher Firmen erschien. Zuvor wurden die Mitarbeiter meist nur als Erfüllungsgehilfen gesehen.¹²

Aktuelle Studien¹³ belegen, dass Change Management ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Veränderungsprojekten darstellt. Hierbei basiert ein erfolgreicher Wandel zu 58 % auf weichen Faktoren und nur zu 42 % auf den harten Faktoren.

⁹ *SCHEITER/MALKWITZ/FELDMANN* (2003).

¹⁰ Vgl. *ROETHLISBERGER/DICKSON* (1939).

¹¹ Vgl. *FREY/PIRKER/VANDEN EYNDE* (2006).

¹² Vgl. *PROCHASKA* (2005).

¹³ Vgl. online *FRIES/SCHÜPPEL* (2006).

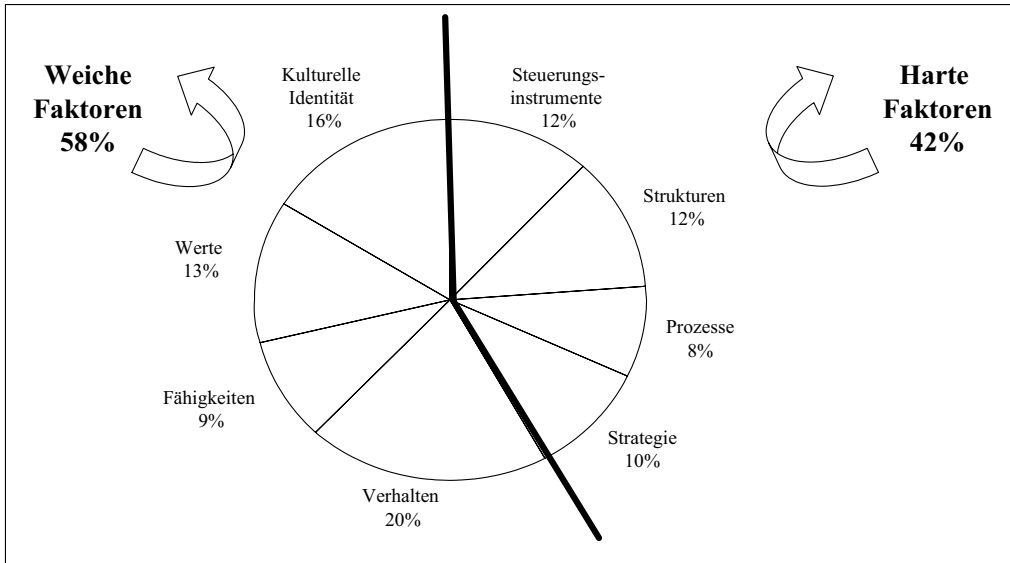


Abbildung 2: *Weiche Faktoren sind der Schlüssel zu einem erfolgreichen Wandel*

Leider wird Change Management nach wie vor in vielen Projekten nicht ernst genommen. Die Projektverantwortlichen konzentrieren sich meist auf direkt messbare, quantitative Faktoren für die Messung des Projekterfolgs (zum Beispiel Erreichung von Meilensteinen). Geht man allerdings davon aus, dass sich Veränderung in unserer Gesellschaft aber auch im unternehmerischen Wettbewerbsumfeld in den kommenden Jahren und Jahrzehnten immer schneller vollziehen wird, wird deutlich, dass Change Management nicht nur ein Mittel für eine erfolgreiche Projektumsetzung darstellt. Vielmehr muss man Change Management zunehmend als integralen Bestandteil der Unternehmensführung verstehen, um den Wandel in der internen Organisation mit dem Wandel im Wettbewerbsumfeld zu synchronisieren.¹⁴

Hierbei sind die Ziele von Change Management relativ einfach zu definieren. Unabhängig davon, ob Change Management im Rahmen eines einzelnen Projekts angewendet wird oder bereits integraler und dauerhafter Bestandteil der Unternehmensorganisation ist, soll es helfen, Veränderungen zielgerichtet umzusetzen. Hierbei dient Change Management dazu, Risiken zu reduzieren, die sich durch Optimierung, organisatorische Veränderung und Transformation ergeben können.

¹⁴ Vgl. DOPPLER/LAUTENBURG (2005).

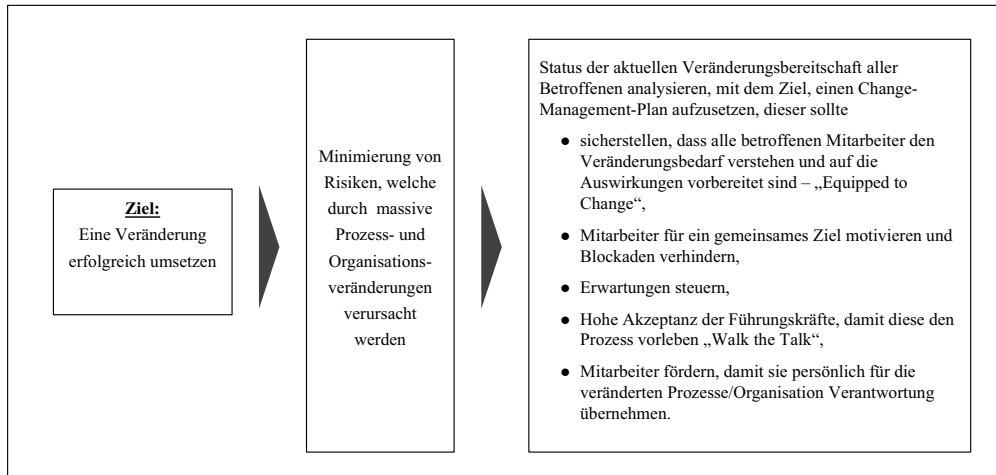


Abbildung 3: Die Ziele von Change Management

Die Vorgehensweise für Change Management kann hierbei anhand von fünf Prozessschritten dargestellt werden. Die Prozessstufen¹⁵ sind:

1. Situationsanalyse
2. Beurteilung der Kultur und Veränderungsbereitschaft
3. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie
4. Kontinuierliches Management von Widerständen
5. Training und Wissenstransfer

Hierbei ist es unerheblich, ob Change Management im Rahmen von Projekten oder kontinuierlich durchgeführt wird. Vor allem die Prozessschritte 1 bis 4 sollten in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um die bisherigen Annahmen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Selbst wenn Veränderungen augenscheinlich innerhalb eines Unternehmens gewünscht werden, ist es notwendig, Change Management aktiv durchzuführen. Im Rahmen einer Befragung von 400 Führungskräften im Linde-Konzern 2005 antworteten nahezu alle Befragten mit „Zustimmung“ oder „absoluter Zustimmung“ auf die Frage, ob sich das Unternehmen in Zukunft verändern muss.¹⁶ Allerdings sind die meisten Menschen von Natur aus risikoscheu. Veränderung bedeutet allerdings, lieb gewonnene Gewohnheiten zu ändern, und dies wiederum zieht Unsicherheit über die eigene Zukunft oder zumindest eine mentale Anstrengung des Betroffenen nach sich. Innerhalb eines Unternehmens wird sich somit immer Widerstand gegen Veränderungen regen.

¹⁵ Vgl. FREY/PIRKER/VANDEN EYNDE (2006): Dieser Beitrag erläutert die einzelnen Prozessstufen sehr ausführlich und stellt Methoden zur Umsetzung der einzelnen Prozessschritte dar.

¹⁶ PROCHASKA (2005).

CHARAN und *TICHY*¹⁷ sprechen deshalb auch vom „Genetic Code“ einer Organisation, der Teil der Unternehmenskultur ist und auf Grundannahmen, Erwartungen, Werten und Mythen der Mitarbeiter basiert. Daraus kann geschlossen werden, dass auch der „Genetic Code“ überarbeitet werden muss, um einen Wandel effizient in einem Unternehmen durchzuführen. „Doing so is just as important as devising your growth strategy. In fact, it's part of the strategy, because it determines what the strategy will be and whether it will work.“¹⁸

Betrachtet man in der Literatur die theoretischen Ansätze bezüglich Change Management, ist es möglich, zwischen zwei generellen Ansätzen zu unterscheiden. Die theoretischen Fundamente des Change Management, somit der „klassische Ansatz“ wurden größtenteils basierend auf der Annahme eines planbaren Wandels gelegt. Zu diesem klassischen Ansatz zählen von einer individuellen Sichtweise ausgehende Vertreter wie *PAVLOV*, *SKINNER* oder *SMITH*, Vertreter der gruppendynamischen Sichtweise wie *LEWIN*, *BERNSTEIN* oder *BELL* und *FRENCH* aber auch die Vertreter offener Systeme wie *MILLER*, *BUCKLEY* oder *SCOTT*.

Diesen klassischen Vertretern steht ein sich seit den 90er Jahren entwickelnder Ansatz von Change-Management-Theorien gegenüber, welcher davon ausgeht, dass Change Management nicht planbar ist. Diese Gruppe, vertreten durch *DAWSON*, *WILSON*, *PETTIGREW* und *WHIPP* sowie *CLARKE*, spricht meist von „Organisational Change“ und verneint die Möglichkeit eines planbaren Wandels in einem zunehmend dynamischen Umfeld.¹⁹

5 Das Change-Strategie-Change-Spannungsfeld

Versuchen wir nun die Fragestellung dieses Artikels zu beantworten, so lautet die Antwort, dass beide Aussagen möglich sind. Nachfolgend soll nun versucht werden, internen Wandel, externen Wandel, Strategie und Zeit miteinander in Verbindung zu setzen. Weiterhin soll analysiert werden, ab wann Mitarbeiter eines Unternehmens Veränderungen als Wandel „spüren“.

5.1 Wandel in Abhängigkeit von Branche und Zeit

Wandel ereignet sich üblicherweise nicht punktuell, sondern vollzieht sich über einen Zeitablauf. Aus der Sicht eines Unternehmens handelt es sich bei Wandel meist um die Veränderung externer Einflussfaktoren gemäß der Fünf Wettbewerbskräfte von *PORTER* (siehe Kapitel 2).

Basierend auf diesen Annahmen kann der Wandel einer Branche zunächst in Verbindung mit dem Zeitablauf dargestellt werden. Hierbei stellt sich sicherlich die Frage, welchen Kursverlauf der Branchenwandel nehmen kann. Der Branchenwandel könnte sowohl linear als auch exponentiell dargestellt werden. Ein exponentieller Wandel bedeutet hierbei, dass die Veränderungsgeschwindigkeit einer Branche stetig zunimmt. Allgemein wird heute von einem exponentiellen Wandel in der Wirtschaft, der durch technologische Entwicklungen angetrieben

¹⁷ Vgl. *CHARAN/TICHY* (1999).

¹⁸ Vgl. *CHARAN/TICHY* (1999).

¹⁹ Vgl. *BURNES* (1996).

wird, ausgegangen. So schreibt beispielsweise KURZWEIL: „An analysis of the history of technology shows that technological change is exponential, contrary to the common sense „intuitive linear“ view. So we won't experience 100 years of progress in the 21st century – it will more be like 20.000 years of progress.“²⁰ Allerdings lässt sich auch an finanziellen Kennzahlen die zunehmende Geschwindigkeit des Wandels darstellen. So hat sich die Schwankungsbreite des jährlichen Renditewachstums der S&P 500²¹ seit seiner Einführung 1957 um fast 50 % erhöht. Ebenso wurden Leistungseinbrüche signifikant häufiger. „Eine Statistik führt zum Beispiel die Anzahl der Unternehmen auf, die in einer Krise stecken – definiert durch einen 50 %-igen Rückgang des Nettogewinns innerhalb von fünf Jahren. In den Jahren 1973 bis 1977 waren im Durchschnitt jeweils 37 der Fortune-500-Unternehmen in einer solchen Situation oder traten gerade in sie ein. Zwischen 1993 und 1997 waren es mehr als doppelt so viele, nämlich 84 – und dies inmitten der längsten Aufschwungphase der jüngeren Wirtschaftsgeschichte“²² der USA.

Zur vereinfachten Darstellung der Zusammenhänge soll allerdings in diesem Beitrag zunächst von einer linearen Entwicklung, also einer konstanten Geschwindigkeit des Wandels ausgegangen werden. Anschließend werden dann noch mögliche Effekte eines exponentiellen Wandels diskutiert.

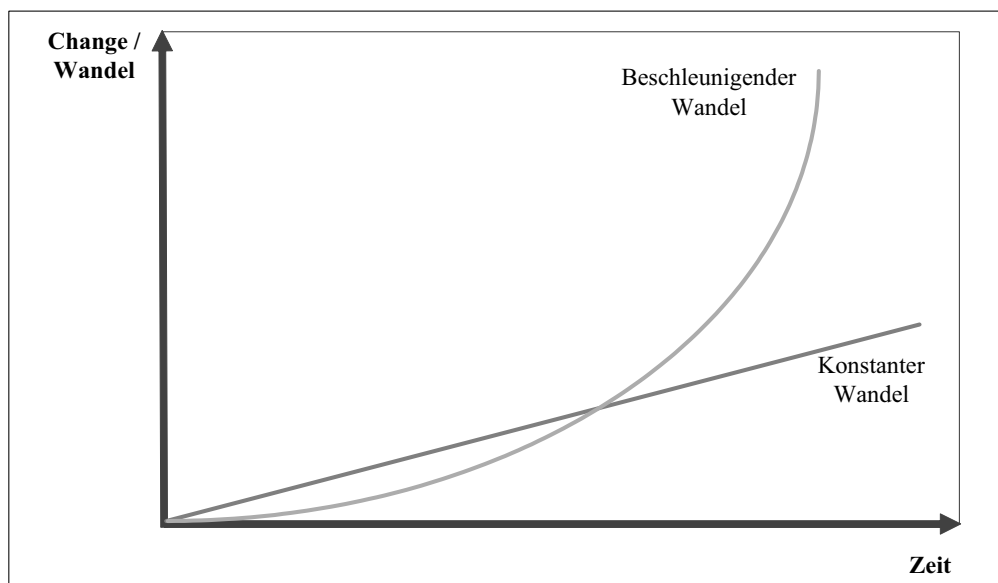


Abbildung 4: Das Verhältnis von Wandel und Zeit – Darstellung eines konstanten Wandels und eines beschleunigenden Wandels

²⁰ KURZWEIL (2001).

²¹ Der S&P 500 wurde 1957 von der Rating-Agentur Standards&Poor's eingeführt. Die enthaltenen 500 US-Firmen gliedern sich in 400 Industriewerte, je 40 Versorger und Finanzdienstleister sowie 20 Transportgesellschaften. Besondere Bedeutung genießt das Börsenbarometer unter anderem deshalb, weil es als einer von zwölf "Frühindikatoren" zur Beurteilung der US-Konjunktur der kommenden Monate genutzt wird.

²² Vgl. HAMEL/VÄLKANGANS (2003).

Basierend auf dieser Annahme kann nun auch auf die Wandlungsfähigkeit eines einzelnen Unternehmens geschlossen werden. Hierbei muss angenommen werden, dass sich Unternehmen der Geschwindigkeit des Wandels ihrer Branche anpassen. Schnellebige Branchen fördern sozusagen sehr wandlungsfähige Unternehmen und umgekehrt. Klassisches Beispiel für eine schnellebige Branche ist die Chip-Industrie. Gemäß dem Innovationsreport²³ bewegt sich die Chip-Produktion im Takt des *MOORESchen* Gesetzes²⁴. Es besagt, dass sich alle 18 Monate die Kapazität der Mikrochips verdoppelt, während sich gleichzeitig die Herstellungskosten halbieren. Die Chip-Industrie verfügt somit über eine starke Steigung ihrer „Wandlungskurve“. Solche Entwicklungs- und Veränderungsrate kann man sich in zahlreichen anderen Branchen nur schwer vorstellen.

Ein Gegenbeispiel zur schnellebigen Chip-Industrie hierzu wäre sicherlich die zivile Luftfahrt. Diese Branche hat extrem lange Entwicklungszyklen und damit verbunden auch sehr lange Produktlebenszyklen. So verzeichnete das bisher größte Passagierflugzeug der Welt, die Boeing 747, bereits 1969 ihren Erstflug, und wird nun fast 40 Jahre später durch den Airbus A-380 abgelöst. Zwar gab es auch in der zivilen Luftfahrt in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Neuerungen, allerdings zeigt bereits die Tatsache, dass ein einzelner Flugzeugtyp über 30 Jahre das Flaggschiff einer Industrie war, dass hier der Wandel nicht sehr schnell sein kann.

Vergleicht man nun die Chip-Industrie mit dem Flugzeugbau so wird deutlich, welche signifikant unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten beide Branchen durchleben. In der Chip-Industrie entwickelte Anfang der 70er Jahre Intel mit dem 4004 den ersten Mikroprozessor. Es handelte sich um einen 4-Bit-Prozessor und einer Taktfrequenz von 740 kHz. Heutzutage sind Chips mit 64-Bit und 1333 MHz im Einsatz. Im Vergleich dazu erscheinen die Entwicklungen in der zivilen Luftfahrt als minimal, beim Vergleich bedeutender Kenngrößen zwischen der B 747-100 (Erstflug 1969) und dem A-380. Die Geschwindigkeit wurde lediglich von 0,84 Mach auf 0,89 Mach gesteigert, die Passagieranzahl von 452 auf 555 Personen, die Reichweite von 14.815 km auf 15.000 und der Verbrauch je 100 Passagierkilometer konnte im Schnitt um 70 %²⁵ auf 3,3 Liter Kerosin reduziert werden.

Ein anderes Beispiel für Bereiche, die tendenziell weniger Wandel erleben, sind die Betriebe des öffentlichen Diensts. Hierbei kommt diesen vor allem ihr monopolistischer Status zugute, der diese Betriebe keinem Wettbewerb aussetzt und nicht zu ständigen Verbesserungen zwingt. Somit kann man die Intensität des branchenüblichen Wandels anhand des Steigungsgrads der Wandlungskurve darstellen.

²³ Vgl. <http://www.innovations-report.de/html/berichte/informationstechnologie/bericht-5657.html>.

²⁴ Als *MOORESches* Gesetz wird die Beobachtung bezeichnet, dass sich durch den technischen Fortschritt die Komplexität von integrierten Schaltkreisen etwa alle 18 Monate verdoppelt. Dieser Sachverhalt bildet eine wesentliche Grundlage der „digitalen Revolution“. Gordon Moore bemerkte in einem Artikel, der am 19. April 1965 – also nur wenige Jahre nach der Erfindung der Integrierten Schaltung (IC – Integrated Circuit) im September 1958 – in der Fachzeitschrift *Electronics* erschien, dass die Dichte der Transistoren auf einer integrierten Schaltung mit der Zeit exponentiell ansteigt. Die Presse, die die Geschichte aufgriff, nannte diese Regelmäßigkeit dann das Mooresche Gesetz. Es handelt sich dabei allerdings genau genommen nicht um ein wissenschaftliches Naturgesetz, sondern um eine durch empirische Beobachtung begründete Faustregel, die wiederum auf Planungen der Halbleiterindustrie beruht („Road Map“), die sich über Jahre erstrecken. In diesem Sinne kann das Mooresche Gesetz auch als „Generalplan der Halbleiterindustrie“ verstanden werden.

²⁵ IPCC (1999).

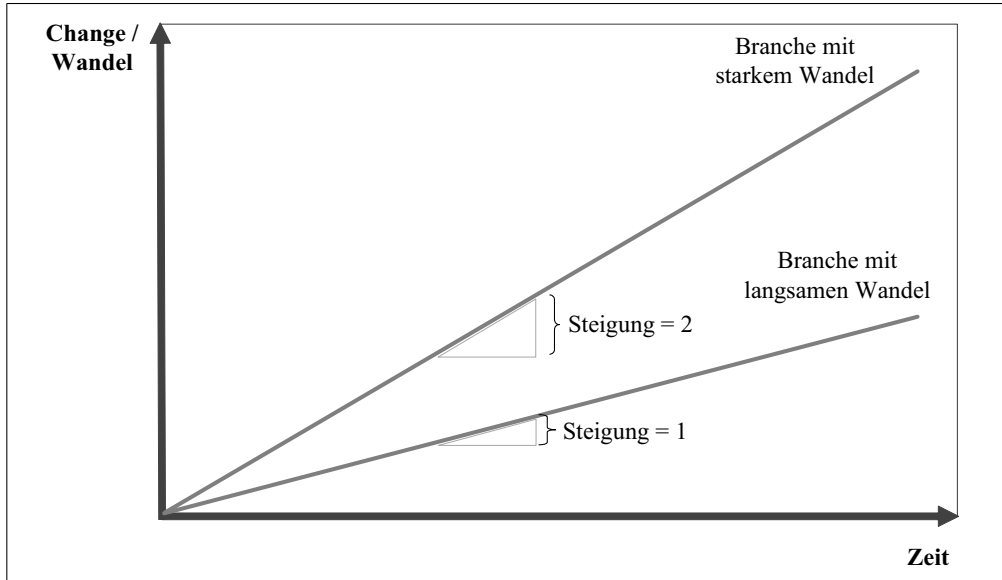


Abbildung 5: Unterschiedliche Steigungen des Wandels in unterschiedlichen Branchen

Doch wie empfinden die Mitarbeiter eines Unternehmens den Wandel? KURZWEIL schreibt hierzu: „When people think of future period, they intuitively assume the current rate of progress will continue for future periods“²⁶. Basierend auf dieser Aussage und der Annahme eines linearen Wandels bedeutet dies, dass sich die einzelnen Mitarbeiter der konstanten Wandlungsrate ihres Unternehmens/ihrer Branche anpassen. So dürften die Mitarbeiter eines Chip-Konzerns die regelmäßige Neuausrichtung der Produktionslinien aufgrund der technischen Entwicklung wahrscheinlich als normalen „Wandel“ ansehen, während für die Mitarbeiter eines Flugzeugbauers die Anpassung der Produktionslinien bereits eine große Veränderung darstellt.

Dieser zunächst konstante Wandel wird allerdings im Unternehmen nicht bemerkt. Unternehmen wie Mitarbeiter passen sich der normalen Geschwindigkeit des Wandels ihrer Branche/ihrer Unternehmens an. Um daher ein wirkliches „Veränderungsgefühl“ auszulösen, bedarf es somit außergewöhnlicher Ereignisse, wie zum Beispiel technische Innovationen.²⁷ Diese außergewöhnlichen Ereignisse bedeuten einschneidende Veränderungen für die bestehenden Geschäftsmodelle und heben langfristig die Branche auf eine andere Ebene des Wandels. Der Winkel zwischen dem fortgeführten konstanten Wandel und dem „besonderen“ Wandel entscheidet somit über die Intensität des Change. Der gespürte Wandel ist demnach nicht die absolute Rate des Wandels, sondern die relativ im Verhältnis zum bisherigen Wandel der Branche.

²⁶ KURZWEIL (2001).

²⁷ Vgl. SCHUMPETER (1963); SCHUMPETER definierte nicht die Erfindung an sich als Innovation, sondern die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung.

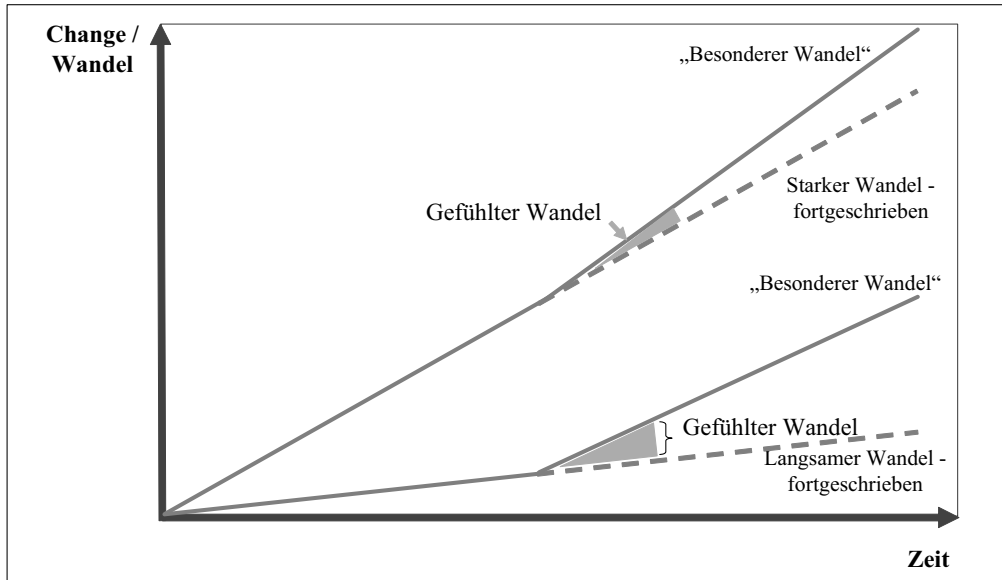


Abbildung 6: „Gefühlter“ Wandel in Abhängigkeit des konstanten Wandels

Betrachtet man nun Abbildung 6, so wird deutlich, dass der gefühlte Wandel nicht von der Steigung des besonderen Wandels, sondern vielmehr von der Differenz zwischen konstantem Wandel und besonderem Wandel abhängt. Somit empfinden Mitarbeiter, die in einer Branche/Unternehmen arbeiten, welche traditionell eine niedrige Rate des Wandels hat, kleine Veränderungen als erheblich schwerwiegender als Mitarbeiter in einer sich stark wandelnden Branche.

5.2 Wandel und seine Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie

Basierend auf den in Kapitel 5.1 dargestellten Erläuterungen müssen daher Unternehmen ihre Strategie sukzessive und regelmäßig dem Branchenwandel anpassen. Üblicherweise werden der unternehmensinterne Wandel und der reguläre Wandel einer Branche verhältnismäßig parallel verlaufen und sollten nicht zu weit voneinander abweichen. Man kann somit davon ausgehen, dass es eine gewisse Spannbreite oder Korridor gibt, innerhalb derer die Unternehmen vom Wandel einer Branche abweichen können, dies aber noch zu keinen größeren Auswirkungen führt. So ist es durchaus vorstellbar, dass ein Unternehmen, das sich auf die Kostenführerschaft spezialisiert hat, sich nur selten sehr nah an der Kurve des Branchenwandels bewegt, sondern vielmehr darauf wartet, bis sich zum Beispiel technologische Neuerungen auch für die kostengünstige Massenproduktion eignen.

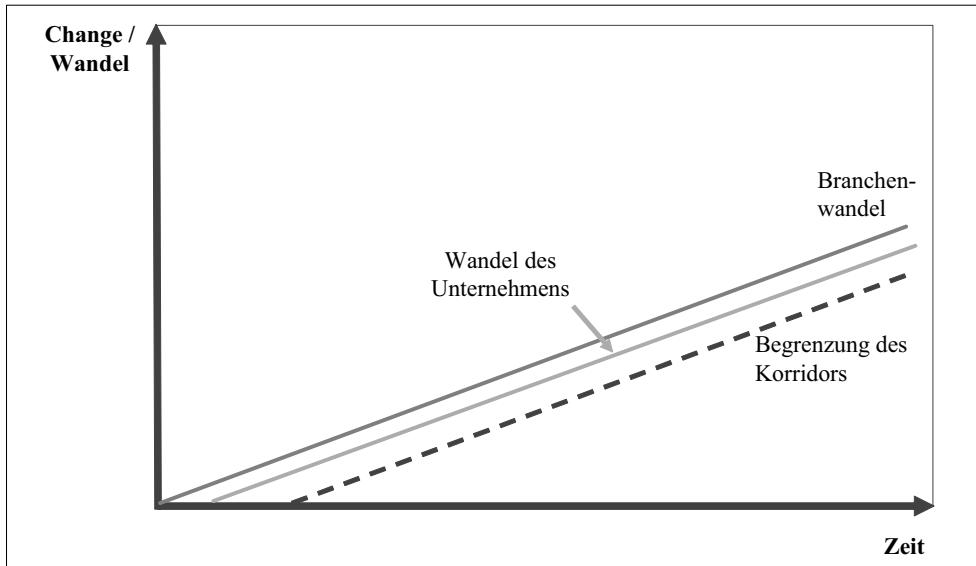


Abbildung 7: Darstellung des Korridors des Wandels

An dieses „Mitbewegen“ mit dem Wandel einer Branche sind sowohl das Unternehmen als auch die einzelnen Mitarbeiter gewöhnt. Je nach Industrie kann davon ausgegangen werden, dass dieser Korridor unterschiedlich breit ist. Zum Beispiel ist dieser Korridor für die Produzenten von Mobiltelefonen sehr eng. Üblicherweise bedeutet in diesem Markt eine zwischen drei und sechs Monaten spätere Einführung von technischen Neuheiten im Verhältnis zur Konkurrenz, dass diese bereits 90 % des Gewinnpotenzials abgeschöpft hat.

Doch gibt es zwei zentrale Faktoren, die einen gespürten Wandels innerhalb des Unternehmens erzeugen und im folgenden Abschnitt näher betrachtet werden sollen:

- Sukzessives Abweichen vom Wandel der Branche
- Proaktives Einleiten eines Branchenwandels

5.2.1 Sukzessives Abweichen vom Wandel einer Branche

Das sukzessive Abweichen vom Wandel einer Branche beschreibt einen langsamen, schleichen Vorgang. Hierbei gelingt es dem Management des Unternehmens nicht, die Strategie kontinuierlich und zeitgerecht an die veränderten Marktbedingungen anzupassen. Die Lücke, die zunehmend zwischen dem Branchenwandel und dem Unternehmenswandel entsteht, wird größer. Solange das Unternehmen profitabel wirtschaftet, wird ihm die Lücke eventuell nicht bewusst werden. Mit Ablauf der Zeit wird das Unternehmen allerdings an die Begrenzung des Korridors kommen, an dem sich die Lücke zwischen Branchenwandel und Unternehmenswandel nicht mehr leugnen lässt, die Profitabilität sinkt, und das Unternehmen diese Lücke schließen muss. So schreibt THOM²⁸: „Aufgrund bisheriger Erfahrungen dürfen wir davon aus-

²⁸ THOM (1997).

gehen, dass Unternehmen nur sehr selten Änderungsprozesse einleiten, wenn sie sich aktuell in einer komfortablen Situation befinden. In der Regel bedarf es zur Auslösung des Wandels einer Krisensituation“.

Um nun diesen besonderen Wandel umzusetzen, muss das Management seine Strategie deutlich anpassen und die daraus resultierenden Veränderungen im Unternehmen implementieren. Für die Mitarbeiter stellt diese Art des besonderen Wandels eine sehr starke Belastung dar, weil dieser häufig mit einer Unternehmenskrise sowie Restrukturierungen verbunden ist. Das Management versucht dabei, die Kurve des unternehmerischen Wandels wieder an den Branchenwandel heranzuführen. Das grundsätzliche Risiko bei dieser Art des Veränderungsbedarfs besteht darin, dass das Management aufgrund der Krisensituation auf relativ kurzfristige Maßnahmen zur Kostensenkung setzt und die Strategie des Unternehmens nicht überarbeitet.

Ein klassisches Beispiel für eine „krisengesteuerte“ Anpassung hierfür war der Fall Philipp Holzmann. Mitte der 90er Jahre strebte das Unternehmen nahezu ausschließlich nach Wachstum im klassischen Baugeschäft und investierte stark in Projektentwicklungen wie zum Beispiel die Köln Arena. Als Resultat der ersten Krise im Jahr 1997 wurden die Kosten signifikant gesenkt, unter anderem mit der Schließung von 10 Niederlassungen. Als 1998 das Ergebnis wieder ausgeglichen war, glaubte man bereits an eine erfolgreiche Sanierung. Diese Restrukturierung hatte zwar die Kosten gesenkt, jedoch wurde weder die Strategie (mit dem Fokus auf das klassische Baugeschäft), noch die Unternehmenskultur und die Herangehensweise des mittleren Management (Niederlassungsleiter) verändert. Die Niederlassungsleiter hatten weiterhin einen starken Umsatzfokus und nahmen immer wieder auch nicht kostendeckende Aufträge an. Im Jahr 1999 war es dem Vorstand dann nicht mehr möglich, die starken Verluste im Kerngeschäft noch aufzufangen. Holzmann schlitterte in die Pleite.

Einem erfolgreichen Management gelingt es allerdings bereits frühzeitig, negative Abweichungen zwischen dem Branchenwandel und dem Unternehmenswandel zu identifizieren. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dabei durch eine regelmäßige, kritische Prüfung ihrer Aktivitäten aus, bevor es zur Krise kommt.

Eines der Unternehmen, welches traditionell seine Aktivitäten regelmäßig prüft, ist General Electric (GE), das von 1981 bis 2000 von *JACK WELCH* geleitet wurde. *JACK WELCH* führte bei GE das Prinzip ein, dass jeder Unternehmensbereich entweder Marktführer oder mindestens Nummer 2 seiner Branche sein musste, um langfristig im Unternehmensverbund zu bleiben. Unternehmensbereiche, die diese Anforderungen nicht erfüllten, mussten zumindest einen realistischen Weg dorthin aufzeigen können, zum Beispiel durch eine gesicherte Technologie mit deren Hilfe sich ein Wettbewerbsvorsprung erarbeiten ließe.²⁹ Diese Maßgabe führte dazu, dass GE zahlreiche Geschäftsbereiche verkaufte. Gleichzeitig wich *WELCH* allerdings auch von GEs Philosophie ab, nahezu ausschließlich durch internes Wachstum zu wachsen. Vielmehr wurde GE zu einem Unternehmen, welches sukzessive nach Übernahmekandidaten Ausschau hält und jährlich zahlreiche Übernahmen durchführt. Allein 1999 in *WELCH'S* letz-

²⁹ Vgl. *SLATER* (2003): Dieser auch „Survival of the Fittest“ genannte Ansatz spiegelt sich auch in einem in diesem Buch wiedergegebenen Zitat von *WELCH* wider: „Where we are not number one or number two, and don't have or can't see a route to a technological edge we got to ask ourselves Peter Drucker's very tough question: „If you weren't already in the business, would you enter it today?“ And if the answer is no, face into the second difficult question: „what are you going to do about it?“. In Einzelfällen, so zum Beispiel beim Bereich „Power Generation“ führte dies zu einer Marktdefinition, welche ausschließlich darauf ausgerichtet war, dass der Bereich die Position Nummer 1 oder 2 erreichen konnte. Hier ordnete *WELCH* persönlich die Anpassung der Marktdefinition an.