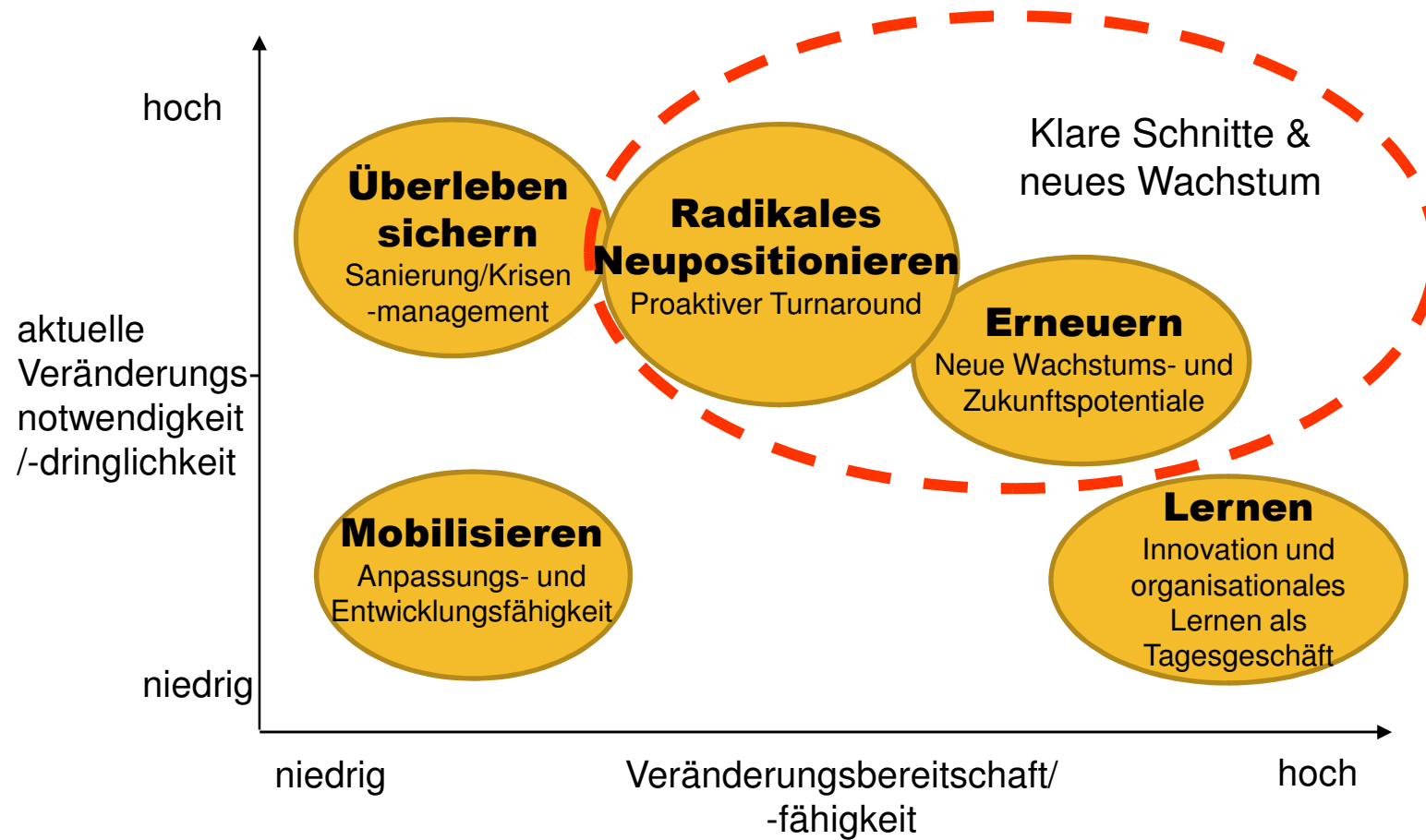


# **Changekonzept „Radikal Neupositionieren und Erneuern“**



## Die Changelandkarte



# Das Changekonzept: „Sich klar neupositionieren“

## **Bsp. Business Process Reengineering; Post Merger Integration**

### **Changetreiber**

Frühwarnsignale über einen zukünftig gefährdeten Geschäftserfolg, die negative Entwicklung wichtiger Kennzahlen oder markante Marktveränderungen und neue Geschäftspotentiale machen ein radikales Redesign von Geschäft, Strategie und Kernprozessen nötig.

### **Ziele**

Rationalisierungs- und Wachstums- bzw. Innovationsziele

- Werteafluss und Potentialverlust stoppen im Sinne eines proaktiven Turnaround (potentielle Krise vorwegnehmen bzw. latente Krise aufgreifen)
- strategische Neuorientierung entwickeln und umsetzen (neues Geschäftsverständnis - Vision – Strategie - Redesign von Struktur - Prozessen - Führung)
- Kulturelle Neuorientierung begleitet den proaktiven strategischen Turnaround

### **Prioritäten**

klare Schnitte und neues Wachstum (quantitativ und qualitativ):

- Rationalisierungsmaßnahmen und eventuell auch Downsizing (harte Schnitte), neue Vision und neues Geschäftsverständnis entwickeln
- Benchmarking, Best-Practice-Vergleiche und Gap-Analysen
- Redesign der Strategie (Wachstums- und Potentialziele - innovatives Wachstum)
- Redesign von Strukturorganisation, Kernprozessen und Systemen (Führung, Performance, Human-Resources- und IT-Systeme)
- Kernkompetenzen evaluieren, stärken und aufbauen
- Investment in Führungskompetenz und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter für das neue „Geschäft“

# Das Changekonzept: „Sich klar neupositionieren“

## Steuerung

worauf es bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ankommt:

- eine Transformation mit eigenem Veränderungsvermögen erfordert eine „Push & Pull“-Steuerung
- Management der vorweggenommenen Krise bzw. der klaren Schnitte straff, kontinuierlich und konsequent gesteuert durch die Linie und bei Bedarf „Krisenteams/Stab“ (klare Schnitte - „Push“) - Transitionsphase managen
- pointierter Top-Down-Start für die strategische Neuorientierung - inhaltliche Ausrichtung, neues Geschäftsverständnis und grundsätzliche Entscheidungen (insbesondere Personal) – steuert das Topmanagement („Push“)
- sobald wie möglich allerdings „Breakthrough-Teams“ und strategische Change-Teams (Innovatoren und Strategen) etablieren, um die Selbstorganisation, Potenziale und Ressourcen des Unternehmens zu nutzen. Innovationen entwickeln, die schon früh als Pilots im Unternehmen umsetzungserprobt sind. („Pull“, autorisierte Change-Teams und –Manager mit herausfordernden Zielen und Anreizen für Changeerfolg)
- nach pointierten Pilots möglichst rasch operative Geschäftseinheiten bilden (nicht tausend kleine Projekte)
- sowohl für „klare Schnitte“ („Push“) als auch für „neues Wachstum“ („Push & Pull“) eine integrierte, auf Kooperation und Wettbewerb ausgerichtete Transformations-Architektur aufbauen mit Elementen, die zum Teil auch getrennt voneinander harte Schnitte bzw. neues Wachstum voranbringen, aber mit einer Gesamtsteuerung (Steuersteam), die beide Elemente in ihre Interventionen integriert; von Push- zu Pull-Steuerung
- marktmäßige Verknüpfungen (ändern von außen nach innen; Kunden- und Marktpulse bzw. Pilots) und Anreizsysteme stärken die kulturelle Veränderung

## **Das Changekonzept: „Sich radikal neupositionieren“**

- Supportmaßnahmen - einerseits für die produktive Umsetzung klarer Schnitte, andererseits für Training und Coaching in Fragen Changemanagement und Leadership. Das heißt neues Know-how und Coaching zielgruppenspezifisch z. B. für die, die gehen bzw. die von klaren Schnitten Betroffenen, für Changemanager, die im Zentrum von Widersprüchen agieren, für zentrale Leistungsträger und für Mittelmanager, die wichtige Dolmetscher und Multiplikatoren sind
- konsequentes Controlling und Evaluieren des Changeprozesses ermöglicht flexible Steuerung
- Quick Wins als Motor nutzen
- der Changeprozess nimmt die zukünftige Kultur vorweg, ist Probehühne für die zukünftige Identität

### **Herausforderung**

Die Notwendigkeit harter Schnitte und neuen Wachstums erzeugt eine höchst widersprüchliche Dynamik sowohl in der Logik der Zahlen (kurzfristige Erfolge erzielen und langfristige Potentiale aufbauen) wie auch in der Logik der Gefühle (Enttäuschung, Aggression und Aufbruchsstimmung), verheißt Zukunft und Aussicht auf Erfolg, aber auch Abschied nehmen, Risiko eingehen und Unsicherheiten ertragen. Die unterschiedlichen Steuerungsprinzipien sind Push (verpflichtende, klare und bindende Entscheidungen, die Orientierung geben) einerseits und Pull (öffnende Interventionen, die Anreiz sind für Experimente, Selbststeuerung, Innovation) andererseits. Die Entscheidung, wann welches Steuerungsprinzip passt, verlangt sorgfältige Diagnose, und viel Spielraum und Akzeptanz in der vertikalen und in der Peer-To-Peer-Kooperation.

## **Das Changekonzept: „Erneuern“**

**Bsp. E-Business-Integration, neue Strategie und strategische Geschäftsfeldorganisation entwickeln und einführen**

### **Changetreiber**

Zukunftsszenarien oder Benchmarking/Gap-Analysen zeigen, dass es, aus der Zukunftsperspektive betrachtet, ernstzunehmende Potentialkrisen und/oder Zukunftschancen gibt. Daraus lässt sich eine herausfordernde neue „Mission“ oder Businessidee entwickeln.

### **Ziele**

Wachstums- und Zukunftspotentiale aufbauen und festigen; Grundlagen für profitables Wachstum erweitern

- neue Vision und Strategie als „Zukunftsmagnet“ für stärker unternehmerisch-innovatives Agieren entwickeln und verankern
- Innovationen konzipieren und umsetzen
- Innovationsfähigkeit und -freude stärken
- bei Bedarf Anpassung von Strukturen, Prozessen und Systemen (Führung, Leistung, HR, IT,...)
- Strategiearbeit mit der Arbeit an Prozessen und Kultur verknüpfen

## **Das Changekonzept: „Erneuern“**

### **Prioritäten**

neues Wachstum und auch klare Schnitte als Aufgaben bisher zentraler Elemente der Unternehmensidentität und geübte Routinen trotz Erfolg(!):

- Innovationsinitiativen und Zukunftsarbeit, -szenarien mit Benchmarking und Learning Journeys verbinden
- Visionsarbeit und Varianten für Geschäftsmodelle und Businessdesigns entwickeln/bewerten – herausfordernde Zukunftsbilder entwerfen
- Strategievarianten entwerfen und bewerten
- breite Innovationsinitiativen starten - auf Sog (Pull) und Eigeninitiative/internen Markt setzen – viele Ideen fördern
- Qualifikation zu Change, Innovation und Leadership
- Businesspläne und Pilots/Simulationen zum Erproben
- Strategiearbeit mit Redesign von Organisation und Führung verknüpfen
- Umsetzung durch zukünftige Einheiten und deren Manager
- kontinuierliches Controlling - Fokus: Markt und Kundenbezug und Innovationsrealisierung

## **Das Changekonzept: „Erneuern“**

### **Steuerung**

worauf es bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ankommt:

- Topmanagement gibt Gesamtorientierung und Anreize/Rahmen für innovationsgetriebene Aktivitäten (mehr Pull als Push) und trifft zentrale Grundsatzentscheidungen
- Hochleistungsteams, Action-Learning-Pilotprojekte und Simulationen, die marktmäßig miteinander verknüpft sind, kennzeichnen die Changearchitektur (wo möglich Fokus auf dezentrale Selbststeuerung): "kleine Revolutionen" schaffen und fördern, Innovationszellen stärken und schützen
- klare Schnitte sind nur dort zu gestalten, wo das neue Wachstum eine deutliche Änderung der bisherigen Identität (z. B. Redesign Organisation, Führung, etc.) mit sich bringt, hier braucht es direktives und unterstützendes Changemanagement
- Kompetenzen auf den Gebieten Changemanagement, Leadership und Wissensmanagement sind zentral
- Anreize durch Kunden-/Marktimpulse und Integration von Wertschöpfungspartnern
- Quick Wins als Motor planen (!) und kommunizieren

### **Herausforderung**

Innovationen als Transformation sind oft schwer zu realisieren, wenn kein aktueller Erfolgsdruck die Bereitschaft zu radikalen Veränderungen erhöht: „Warum wollen wir uns ändern, wo wir doch erfolgreich sind?“ Wahrnehmungsbarrieren und „Unlust“ auf scheinbar unnötige harte Schnitte vermindern die Veränderungsbereitschaft. Innovative Transformation erfordert auch die Bereitschaft, Bestehendes loszulassen bzw. zu zerstören („Creative Destruction“).



**Aus:** Heitger, Barbara/ Doujak, Alexander:  
**Harte Schnitte - Neues Wachstum**  
Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im  
Change-management. Das Konzept der Un:balanced Transformation.  
Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt, 2002.