

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 Kontingenzen 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 <i>CLAUDIA NAGEL</i> <i>(Mercurius Management Consultants)</i>	275
In der Theorie werden richtige Probleme gelöst, in der Praxis werden Probleme richtig gelöst <i>FRANK KEUPER</i> und <i>REIMER HINTZPETER</i> <i>(Steinbeis-Hochschule Berlin und Hintzpeter & Partner – Management Consultants)</i>	295
Strategische Herausforderungen und Chancen durch personelle Vielfalt – Diversity Management als Weg zu einer multikulturellen Organisation <i>STEFAN SÜSS</i> und <i>MARKUS KLEINER</i> <i>(FernUniversität in Hagen)</i>	317
Überlegungen zu ethischen Grundsätzen von Change-Managern <i>ALEXANDER EICHLER</i> <i>(Siemens Business Services)</i>	339
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 <i>HEINZ B. GROTEN</i> <i>(Groten Management Consulting)</i>	357
Change Management in der Net Economy – Teamkompetenzen im oszillierenden Spannungsfeld von Markt und Technologie <i>TOBIAS KOLLMANN, MATTHIAS HÄSEL</i> und <i>CHRISTOPH STÖCKMANN</i> <i>(Universität Duisburg-Essen)</i>	381

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 Krankenhausesektor am Beispiel des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein	461
<i>UWE HESSLAU</i> <i>(Universitätsklinikum Schleswig-Holstein)</i>	
Autorenverzeichnis	491

„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).

die Markteintrittsbarrieren, desto niedriger ist die Attraktivität für neue Anbieter und desto höher ist die Attraktivität für etablierte Anbieter. Zu den Markteintrittsbarrieren zählen

Zugang zu den Vertriebskanälen.

² Vgl. PORTER (1980).

³ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (1997).

zeitig 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 Stratege 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 Mengenniveaus 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.

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. *VARLAN* (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

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).

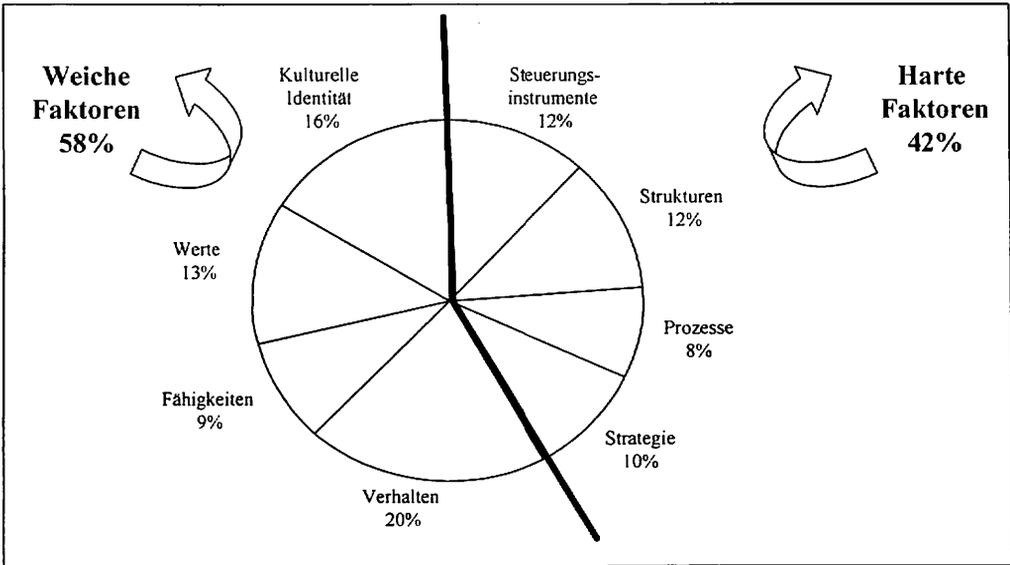


Abbildung 2: *Weiche Faktoren sind der Schlüssel zu einem erfolgreichen Wandel*

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).

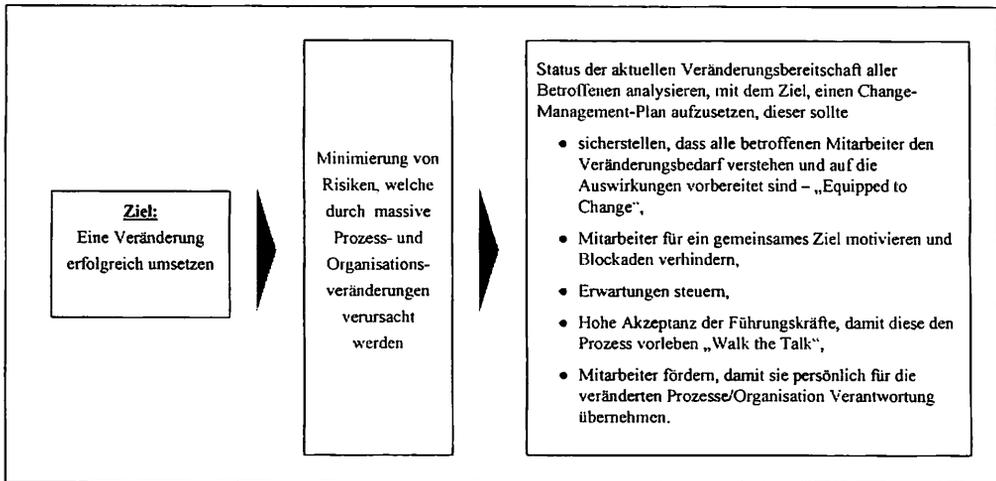


Abbildung 3: Die Ziele von Change Management

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).