



Stefan Iskan · Erwin Staudt *Hrsg.*

Strategic Change

Wie Manager ihre Unternehmen
jetzt erneuern müssen

Iskan Advice
Management Consulting & Training

 **Springer** Gabler

Strategic Change

Stefan Iskan • Erwin Staudt
(Hrsg.)

Strategic Change

Wie Manager ihre Unternehmen jetzt
erneuern müssen



Springer Gabler

Herausgeber

Prof. Dr. rer. pol. Stefan Iskan
University of Applied Sciences
Ludwigshafen am Rhein
Deutschland

Dipl.-Volksw. Erwin Staudt
Iskan Advice
Stuttgart-Sindelfingen
Deutschland

ISBN 978-3-658-03286-9
DOI 10.1007/978-3-658-03287-6

ISBN 978-3-658-03287-6 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort von Thomas Blank

Change wagen. Das Management auf der „Chefetage“ und das „Managen“ von Veränderungen ist keine Profession. Es ist ein Privileg in Wirtschaft und Gesellschaft, dessen Bedeutung sich Manager und Führungskräfte in regelmäßigen Abständen in das eigene Bewusstsein holen müssen. Change Management kann man nicht anpacken wie ein Buchhalter. Es ist eine Aufgabe für Menschen mit Herzblut, Mut und Durchsetzungsstärke. Wenn es dann noch gelingt, die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter für Veränderungen zu gewinnen, kann das Vorhaben „Operation an der Unternehmens-DNA“ gelingen. Zugegeben: es ist ein mitunter mühevoller Weg und keine leichte Aufgabe für Manager, die kurzfristig in Quartalergebnissen denken (müssen). Change, gerade diese tiefgreifende Operation an der Unternehmens-DNA, ist eine weitreichende Arbeit über mehrere Jahre und verlangt Durchhaltevermögen. Doch ist das nicht gerade eine Eigenschaft, die von Managern und ihren Führungskräften gefordert wird?

Agilität ist heute das Schlagwort in der Industrie und zwar in Richtung Branchenlösungen, Entscheidungswege wie auch Kapazitätsflexibilität. Das gilt für Agility genauso wie für alle übrigen Unternehmen in der Logistikbranche. Im Zentrum der Bemühungen stehen heute branchen- und industrieübergreifend sämtliche Aspekte, die sich mit schlanken Aufbau- und Ablauforganisationen beschäftigen. Auch die Bündelung von Verwaltungs- und Routinetätigkeiten in weltweit verteilten Shared Service Centern steht im Fokus. Ebenso wie das Ausbalancieren von zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten sowie effizientere Prozesse in Richtung interner und externer Kunden. Ein Blick in die heutige Wirtschaftspresse zeigt die Dringlichkeit dieser Aspekte deutlich auf.

Die Aufbereitung dieser Themen im vorliegenden Buch verdient Anerkennung. Weshalb? Es ist eine nahezu unmögliche Aufgabe, Change-Management-Methoden vollständig in einem Buch abzubilden. Stefan Iskan und Erwin Staudt machen sich daher erst gar nicht die Mühe. Stattdessen gehen sie mit ihrem Autorenteam einen anderen Weg. Sie schildern das heutige „Change-Disaster“ in Unternehmen und legen neue Paradigmen, mitunter auch radikale Gedanken, für Change Leader vor. Die Herausgeber, wie auch die übrigen Autoren, nennen die Probleme ungeschönt beim Namen und beweisen in vielen Kapiteln Mut. Sie werfen zum Teil kritische, provozierende Fragen auf, die das heutige

Establishment auf den Chefetagen und in der Gesellschaft betreffen. Der Leser hinterfragt unweigerlich seine eigenen Kompetenzen hinsichtlich Change Leadership und erkennt dabei auch für sich selbst durchaus noch Verbesserungspotenzial. Genau das kann das Buch für viele Manager und Führungskräfte so wertvoll machen. Die Autoren wissen, worüber sie schreiben. Und das zeigen sie hier mit großer Leidenschaft.

Wer Management in kleinen Schritten sucht, wird in diesem Buch nicht fündig. Manager und Führungskräfte, die hingegen sich selbst und ihre Kompetenzen als Change Leader reflektieren wollen, werden mit dem Buch ihre wahre Freude haben. Das Buch macht Mut, Herausforderungen in Unternehmen anzupacken und Veränderungen voranzubringen. Ich wünsche den beiden Herausgebern und ihrem Autorenteam einen breiten Wirkungskreis. Allen Veränderungswilligen unter Ihnen wünsche ich viele neue Impulse für die Weiterentwicklung Ihrer Organisation.

Frankfurt am Main, Juli 2015

Thomas Blank
Agility
Chief Executive Officer Area Central Europe
Member of the European Management Board

Vorwort der Herausgeber

Der „Change-Management-Boom“ scheint ungebrochen. Die Zahl an Unternehmensprojekten, aber auch an Weiterbildungslehrgängen nimmt stetig zu. Container-Floskeln wie „Make change happen“, „Business Transformation“, „Transformationale Führung“ oder etwa „Partizipation“ und „Kaskadierte Kommunikation“ machen über Strategy Consultants die Runde auf den Chef-Etagen. Und dennoch: das Change-Disaster in vielen Bereichen der Unternehmen kann nicht übersehen werden. Trotz allem – oder etwa gerade deswegen? Genau diese Entwicklung war Anlass, unsere Erfahrung mit langjährigen Front-Praktikern und Akademikern der angewandten Wissenschaften zu reflektieren.

In diesem Buch geht es nicht darum, Ihnen zu erzählen, wie Sie als Unternehmenslenker Veränderungsprozesse in Ihren Unternehmen erfolgreich „managen“. Es geht in erster Linie darum zu verdeutlichen, dass wir in unserer Gesellschaft und Wirtschaft ein völlig anderes Verständnis von Change Management benötigen. Und zwar jenseits von Krisen- und Turnaround-Management. Ein Verständnis, das dem bewussten und strategischen Wandel nahekommt und Veränderungsbereitschaft als „kritischen Erfolgsfaktor, ja sogar neuen Input-Faktor, in den Unternehmen betrachtet. Wir wollen neben den Beispielen, die unser Autoren-Team bereit hält, Managern und Führungskräften Paradigmen, mitunter auch provozierende Gedankengänge mitgeben, aus welchen Komponenten ein Strategic Change bestehen kann und welche Eigenschaften es heute in den Veränderungsprozessen und Aufbau- und Ablauforganisationen der Unternehmen bedarf. Jedenfalls sehen wir mit dem vorliegenden Buch die Gelegenheit, unsere Beobachtungen und Erfahrungen aus unserer Praxis für Change-Verantwortliche anzubieten und in Form von Gedanken aufzuarbeiten.

Dieses Buch ist also für die Praxis gemacht. Es wendet sich an alle Träger unternehmerischer Verantwortung: Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte der oberen und mittleren Ebenen, Business Unit bzw. Center-Leiter, interne Organisationsentwickler, HR-Manager sowie verantwortliche Projekt-Manager. An der University of Applied Sciences Ludwigshafen am Rhein ist das Buch zudem in Bachelor- und Master-Vorlesungen grundlegend eingebunden. Ebenso Einsatz findet es in unserem speziellen „Change Readiness“-Seminar, einem exklusiven Trainingszirkel für Change Leader aus Unternehmen ohne „Sense of Urgency“ und damit abseits von Krisenmanagement.

Eine erfolgreiche Unternehmenserneuerung und gelungene Change-Prozesse sind nicht zuletzt Ergebnisse erfolgreichen Teamings. Das gilt auch für das vorliegende Buch. Obwohl verschiedene Autoren an der Erarbeitung des Buches mit eingebunden waren, war es unser Anspruch, weitgehend „aus einem Guß“ über die Kapitelgrenzen hinweg zu schreiben. Inwieweit uns dies gelungen ist, wird selbstredend Ihrem Urteil vorbehalten sein. So danken wir unseren engagierten Mitstreitern Renate Apitzsch, Sikko Böhm, Wolf-Rüdiger Bretzke, Güray Karaca, Peter Klaus, Anja Knippel, Thomas Krebs, Tobias Liebscher, Stefanie Müller, Heiner Reiners, Jochen Rotthaus, Volker Staab, Irene Wagner und Oliver Weirauch für ihre Ausdauer und ergänzenden Experten-Beiträge. Unserem Zeichner, Knut Eckert, sei auf diesem Wege sehr herzlich für seine Illustrationen gedankt. Falls wir Sie dazu anregen können, mit unseren Gedanken und Paradigmen für die Erneuerung Ihrer Unternehmens-DNA zu spielen, die eigenen Change-Ansätze zu hinterfragen wie auch Ihre Mitarbeiter und Unternehmen mit Entschlossenheit und radikaler Geschwindigkeit nach vorne zu entwickeln, ist unser wesentliches Anliegen erreicht. Ihrer Change-Front fühlen wir uns mit maximaler Leidenschaft zum „Verändern“ verpflichtet.

Stuttgart, Juli 2015

Prof. Dr. Stefan Iskan
Erwin Staudt

Inhaltsverzeichnis

Teil I Bestandsaufnahme

1	„Gewinne das Change-Spiel, sonst bist du draußen!“	3
	Stefan Iskan und Erwin Staudt	
1.1	Gefühlte Bestandsaufnahme: Warum Change-Projekte oftmals scheitern	3
1.2	Change-Kräfte in Wirtschaft und Gesellschaft: Mit Vollgas in eine ungewisse Zukunft	9
1.3	Zum Aufbau des Buchs	16
	Literatur	19
2	„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie!“: Historie der Wissenschaft von Change Management	21
	Peter Klaus	
2.1	Traditionelle Strategien der geplanten Veränderung des Verhaltens von Menschen und Organisationen	22
2.2	Neue Ansätze des geplanten Wandels durch soziokulturelle und soziotechnische Interventionen	23
2.3	Die Etablierung des Wissenschafts- und Beratungsfeldes der Organisationsentwicklung in den 1960er Jahren	27
2.4	Ausgewählte Fortentwicklungen der Forschung und deren Beiträge zur erfolgreichen Change-Management-Praxis	28
	Literatur	30

Teil II Change Leadership

3	Change Management: Ein reaktives Krisenwerkzeug oder die hohe Kunst des Managements?	35
	Stefan Iskan und Erwin Staudt	
3.1	Die Unternehmenspyramide als Einbahnstraße: Über die Besetzung von Vorständen und Geschäftsführung	36

3.2	Baustelle Personalabteilung: Weg von der Support-Funktion hin zu unternehmerischer Personalentwicklung	41
3.3	Change Leadership „leben“: Das Top-Management als Visionär statt Missionar des Changes	43
	Literatur	51
4	„Emotionalität“ – die neue Anforderung an Change Leader: Oder warum die „deutsche Sachlichkeit“ im Change fehl am Platz ist	53
	Jochen Rotthaus und Stefan Iskan	
4.1	Das Fußball-Business: Das Geschäft mit und um Emotionen	53
4.2	Grenzenlose Leistungs- und Leidensbereitschaft: Über das „Aushalten“ im Change	55
4.3	„Strategic Change“: Auf dem Gipfel des Erfolgs und des emotionalen Befindens bewusst verändern	57
4.4	Zum Abschluss: Wenn Sie intrinsische Motivation und maximale Freude an Ihrer Arbeit am Leben hält	59
	Literatur	60
5	Identifizieren, isolieren, eliminieren: Oder wie geht man mit Widerstand um?	63
	Güray Karaca und Stefan Iskan	
5.1	Zu Beginn: Über das Finden von Lösungen nach dem Prinzip des geringsten Widerstands	64
5.2	Ein realistischer Blick aus der Praxis: Was wir unter Widerstand verstehen	65
5.3	Widerstands-Management: Vom intuitiven Bauchgefühl zum gezielten „Eliminieren“	65
5.4	Zum Abschluss: Über den Blümchenansatz „Win-Win“	72
	Literatur	73
6	Frontline Transformation: Die Veränderungsarbeit an der operativen Betriebsfront	75
	Volker Staab und Stefan Iskan	
6.1	„Verbrannte Erde“: Change an der Fertigungslinie realisieren	76
6.2	Frontline Transformation: „Genchi Genbutsu“ als notwendige Voraussetzung für Ihre Change-Arbeit	78
6.3	Wenn Sie auf Shop-Floor-Ebene „Etwas“ bewegen wollen: Erfolgsversprechende Bausteine auf einen Blick	78
6.4	Wenn der Fisch vom Kopf stinkt: Oder wie das Paradigma des Top-Managements „alles“ beeinflusst	83
6.5	Change Management: Ein einfacher Satz an Regeln?	86
	Literatur	87

Teil III Change-Kommunikation

7 Change-Kommunikation ist vor allem Strategie-Kommunikation:	
Also Chefsache	91
Heiner Reiners	
7.1 Big Picture gesucht: Change-Kommunikation muss Einordnung und Sinnstiftung gewährleisten	91
7.2 Als gäbe es kein Morgen mehr: Schweigen ist der Risikofaktor Nr. 1 jeder Restrukturierung	97
7.3 Du sollst dir ein Bild machen! Leitbilder materialisieren die Unternehmensstrategie	106
Literatur	109
8 Die Veränderung innerhalb der Veränderung: Oder Patient Führungskraft kommuniziert nicht	111
Anja Knippel	
8.1 Die Anamnese des Leistungssystems	112
8.2 Die Diagnose: Knackpunkte und Ansätze für Veränderungen	116
8.3 Der Therapieversuch: Das System verändern	123
8.4 Der chirurgische Eingriff: Rekonstruktion des Inputs	127
8.5 Die Reha: Erste Schritte im richtigen Leben	130
8.6 Zum Abschluss: Diagnose-Checklisten für die Praxis	132
Literatur	133

Teil IV Restrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation

9 Der „Change-Spezialfall“ Restrukturierung	137
Sikko Böhm und Oliver Weirauch	
9.1 Restrukturierung als Ausnahmesituation im Unternehmen	137
9.2 Restrukturierung im Beteiligungsportfolio	139
9.3 Change Management bei der Restrukturierung im Beteiligungsportfolio	141
9.4 Der Einstieg: Fahrplan vermitteln und Vertrauen schaffen	142
9.5 Die Neuausrichtung: Perspektiven aufzeigen und Umsetzung vorleben	144
9.6 Die Weiterentwicklung: Zukunft sichern und Wert steigern	145
10 Die Prozessorientierte Organisation: Logistik als Organisationsaufgabe und Organisationseinheit	149
Wolf-Rüdiger Bretzke	
10.1 Die Ausgangssituation: Logistik als Querschnittsfunktion	149
10.2 Das Konzept einer prozessorientierten Aufbauorganisation	153

10.3 Die Rolle von crossfunktionalen Arbeitskreisen	156
10.4 Organisation und Entscheidungslogik	158
10.5 Ein praxisorientiertes Organisationsmuster	159
10.6 Die Idee einer spartenübergreifend zentralisierten Logistik	161
10.7 Zusammenfassung und Ausblick	166
Literatur	168
11 Lean Administration: Lösungsansätze zur Gestaltung schlanker Zentralfunktionen	171
Tobias Liebscher	
11.1 Vorgehensweise zur Potenzialidentifikation	172
11.2 Verschlinkung von Servicefunktionen: kurzfristige Ansätze	174
11.3 Strukturelle Anpassungen: Mittel- und langfristige Gestaltungsoptionen	175
11.4 Umsetzungsszenario: Wenn es keine Alternative zu Top-down gibt	176
12 Zentralisieren durch Shared Service Center: Eine kriterienbasierte Untersuchung geeigneter Bereiche	179
Stefanie Müller	
12.1 Trotz Zentralisierung marktnah bleiben: Die Verheißung der Shared Service Center	179
12.2 Shared Service Center: Worum geht es bei diesem Konzept?	181
12.3 Shared Service Center: Welche Prozesse eignen sich?	188
12.4 Anwendung an Prozessbeispielen: Geeignet für Shared Service Center?	194
12.5 Zusammenfassung und Fazit	204
Literatur	204
13 Mit Kopf, Hand und Herz: Prozessoptimierung in technischen und sozialen Systemen	209
Thomas Krebs und Irene Wagner	
13.1 Wenn neue Konzepte nicht gelebt werden: Der Faktor „Mensch“ bei Prozessoptimierungen	209
13.2 Ein Beispiel aus der Baustoffindustrie: Ausgangssituation	210
13.3 Die Auftragsklärung: Das Unternehmensleitbild als Ausgangspunkt für die Zieldefinition	213
13.4 Der Wirtschaftlichkeitsnachweis: Die Rechtfertigung eines Change-Projektes	215
13.5 Vorneweg: Die Rolle von Change Management	216
13.6 Das Projektvorgehen, die eingesetzten Werkzeuge und die erzielten Ergebnisse	216
13.7 Reflexion des Change-Projektes	239
Literatur	243

14 Benchmarking als Diagnose-Werkzeug: Öffnen der Organisation für die Analyse der eigenen Leistungsfähigkeit	245
Renate Apitzsch	
14.1 Ansätze: Internes und Externes Benchmarking	245
14.2 Erfolgsfaktoren und Grenzen von Benchmarking	248
 Teil V Ausblick	
15 Zum Abschluss: Antworten auf wiederkehrende Fragen von der unternehmerischen „Change-Front“	253
Stefan Iskan und Erwin Staudt	
15.1 Wann ist der „richtige“ Change-Zeitpunkt gekommen?	253
15.2 Unternehmensgröße: Bis zu welchem Umfang ist eine Organisation überhaupt noch „Change-fähig“?	256
15.3 Von der Planung zur Umsetzung: Was ist die „richtige“ Vorlaufzeit?	256
15.4 Unternehmenskultur: Wie kann Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankert werden?	257
15.5 Strategy Consulting: Wo liegen die Einsatzfelder und Grenzen?	259
15.6 Strategic Change: Wie ist mit Veränderungsresistenz unter der Führungsmannschaft umzugehen?	262
Literatur	263
 16 Erfolgreiches Scheitern: Wie Sie den Change in Ihren Unternehmen geradeaus an die Wand fahren	265
Stefan Iskan und Erwin Staudt	
Literatur	267

Mitarbeiterverzeichnis

Renate Apitzsch Siemens AG, Energy Division, Erlangen, Deutschland

Sikko Böhm Weltbild Retail GmbH & Co. KG, Augsburg, Deutschland

Wolf-Rüdiger Bretzke Barkawi Management Consultants GmbH, Krefeld, Deutschland

Stefan Iskan University of Applied Sciences Ludwigshafen am Rhein, Deutschland

Güray Karaca Kerkhoff Cost Engineering GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Peter Klaus Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Deutschland

Anja Knippel Freiberufliche Trainerin, Fürth, Deutschland

Thomas Krebs Miebach Consulting GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

Tobias Liebscher BearingPoint GmbH, Hamburg, Deutschland

Stefanie Müller Technische Hochschule Nürnberg, Deutschland

Heiner Reiners Heidelberger Leben Service Management GmbH, Heidelberg, Deutschland

Jochen Rotthaus DEG Eishockey GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Volker Staab Karlsruhe, Deutschland

Erwin Staudt Iskan Advice, Stuttgart-Sindelfingen, Deutschland

Irene Wagner Miebach Consulting GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

Oliver Weirauch Droege Group Internationale Unternehmer-Beratung GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Die Herausgeber



Prof. Dr. rer. pol. Stefan Iskan hat die Professur für Logistik und Wirtschaftsinformatik, insbes. Supply Chain Management und E-Business, im Fachbereich Dienstleistungen und Consulting an der University of Applied Sciences Ludwigshafen am Rhein inne. Der Hochschulprofessor ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, Top-Management- und Führungskräfte-Begleiter wie auch Academic Advisor der führenden türkischen Automotive und Logistik-Mediengruppe AYSBERG mit Sitz in Istanbul. Der promovierte Wirtschaftspädagoge war zuvor für den Deutsche Bahn-Konzern

(DB Schenker) in verschiedenen vorstandsnahen Funktionen aktiv, u.a. in der Konzernleitung der DB ML AG in Berlin und Istanbul sowie als Leiter Strategische Projekte & Business Development einer der Direct Reports zum Vorstand Landtransport der Schenker AG in Essen. Zu seinen weiteren beruflichen Stationen zählen die Deutsche Post Consult GmbH und Daimler AG. Zusammen mit seinem Partner, Erwin Staudt, begleitet er Führungskräfte aus der Automotive Industrie und Logistik in Deutschland und in der Türkei, insbes. in strategischen Fragestellungen, Organisationsentwicklung, Change Management sowie Industrialisierung der Aufbau- und Ablauforganisation. Für seine akademischen Leistungen wurde er bereits ausgezeichnet.



Erwin Staudt ist Partner bei der Managementberatung Iskan Advice mit Sitz in Stuttgart-Sindelfingen, Präsident des Business Club Stuttgart sowie Ehrenpräsident des VFB Stuttgart. Der Diplom-Volkswirt hatte zuvor 30 Jahre in verschiedenen nationalen und internationalen Management-Positionen bei der IBM verbracht, in die er 1973 eingetreten ist. Zuletzt als Vorsitzender der Geschäftsführung der IBM Deutschland GmbH. Von 2003 bis 2011 war der ehemalige Top-Manager der erste hauptamtliche Präsident des VFB Stuttgart. 2010 wurde er zudem in den Aufsichtsrat der Deutschen Fußball-Liga (DFL) gewählt. Neben seiner Management-Consulting- und Trainings-Arbeit hat er verschiedene Aufsichtsrats- und Beiratsfunktionen inne. Er zählt zu den Vordenkern der New Eco-

nomy und ist zusammen mit Bundeskanzler a. D. Gerhard Schröder Gründer der Initiative D21, einer Partnerschaft von rund 300 privaten und öffentlichen Institutionen mit dem Ziel, den Wandel Deutschlands von der Industrie- zur Informationsgesellschaft zu beschleunigen.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter:
www.iskan-advice.com

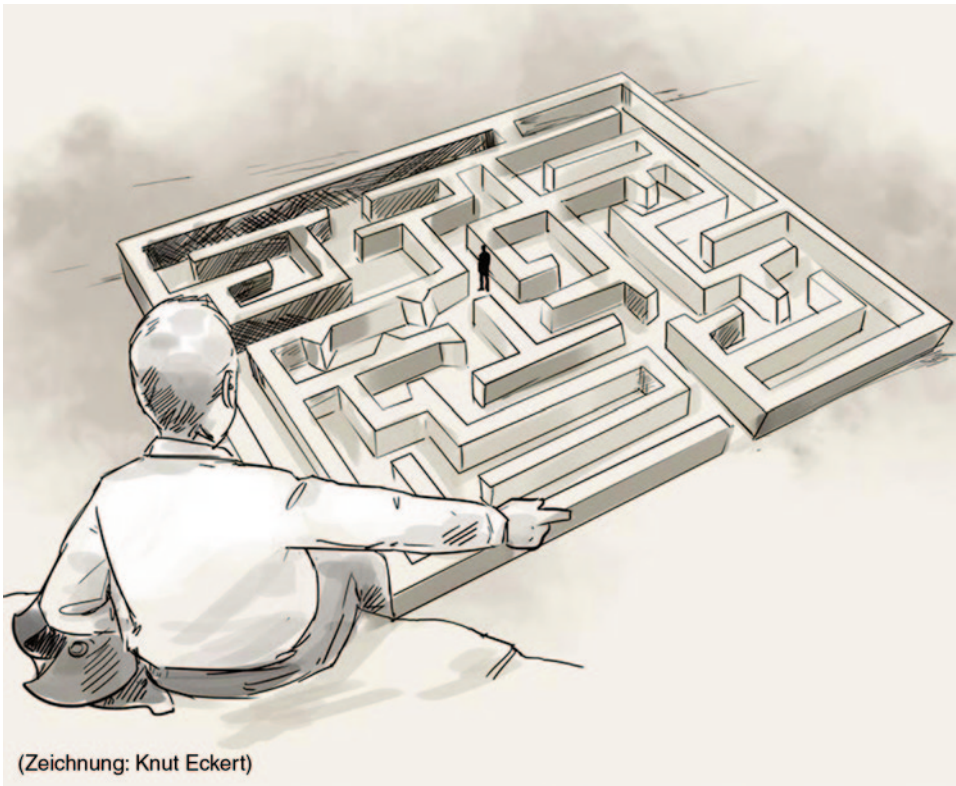
Der Künstler



Knut Eckert ist Mitinhaber von Eckert Design und arbeitet in München. In seinem Atelier entstehen Illustrationen, Fine Arts, Visualisierungen und Cartoons. In der Kunstakademie Wehr, die er zusammen mit seinem Partner und Bruder, Christian Eckert, ins Leben gerufen hat, geben sie Semi-Professionals wie auch Hobby-Künstlern in Kursen ihre Erfahrungswerte aus verschiedenen Zeichentechniken weiter. Knut Eckert unterstützt Event-Veranstalter und Unternehmen bundesweit mit seinen Zeichen-Leistungen. Er ist Preferred-Partner von Iskan Advice und unterstützt die Management-Begleiter als Live-Zeichner in Change-Workshops, auf Führungskräfte tagungen wie auch im Rahmen von Seminaren. Er besitzt die Fähigkeit, gesprochene Inhalte sofort in griffigen Motiven festzuhalten. Das Abendprogramm untermalt er gerne und auch zur Unterhaltung der Teilnehmer mit Karikaturen oder Portrait-Zeichnungen. Das Umschlagsmotiv und die Teile-Illustrationen stammen aus der Feder von Knut Eckert.

Teil I

Bestandsaufnahme



(Zeichnung: Knut Eckert)

Stefan Iskan und Erwin Staudt

1.1 Gefühlte Bestandsaufnahme: Warum Change-Projekte oftmals scheitern

Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie das Wort „Change Management“ hören?

Für viele Manager und Mitarbeiter ist das ein von Natur aus reaktiver, ja sogar negativ besetzter Begriff. Change Management wird in der unternehmerischen Praxis meist mit einer Situation in Zusammenhang gebracht, in der auf krisenhafte Erscheinungen reagiert werden muss. Chief Executive Officers (CEOs) und Geschäftsführer gleich welcher Unternehmensgröße scheinen unter der vermeintlichen Kompliziertheit von Change-Prozessen, von der vermeintlich dicken Lehmschicht in ihren Organisationen, die sie überwinden müssen, bis hin zu den undurchschaubaren Mechanismen informeller Netzwerke, die wiederkehrend dazu führen, dass ihre offiziellen Kommunikationswege untergraben werden, zu leiden. Für sie bedeutet Change Management nicht Veränderung und Befreiung im positiven Sinne, sondern eine extreme psychische wie physische Belastung. Sie leiden regelrecht in ihrem Beruf und unter der gerade in Konzernen ausgesprochenen und unausgesprochenen Drohung: „Gewinne das Spiel um die Veränderung, sonst bist du draußen!“

Einen massiven Leidensdruck verspüren jedoch nicht nur Manager über alle Industrie-sektoren hinweg, sondern vor allem deren mittleres Management und Mitarbeiter. Gerade

S. Iskan (✉)

University of Applied Sciences Ludwigshafen am Rhein, Deutschland

E-Mail: stefan.iskan@hs-lu.de

E. Staudt

Iskan Advice, Stuttgart-Sindelfingen, Deutschland

E-Mail: office@iskan-advice.com

sie dürfen die Veränderungsergebnisse meist ausbaden. Dass diese, umso mehr Change Management als Reaktion auf einen bereits eingetroffenen Zustand verstanden wird, für sie nachteilig ist, spricht sich von selbst.

Greifen wir die Drohung „Gewinne das Spiel um die Veränderung, sonst bist du draußen!“ noch einmal auf: Wer auf der Chef-Etage nicht seinen Führungs- und Gestaltungsaufgaben nachkommt oder sich etwa am Status quo zurücklehnt, der hat aus unserer Sicht das „Change-Spiel“ schon verloren. Und zwar schon bevor er seine Schuhe geschnürt hat und auf den Platz gelaufen ist. Die Liste namhafter Unternehmen und Marktführer von der Elektronik- bis hin zur Logistikdienstleisterindustrie, die in den vergangenen Jahren unter starken Druck geraten sind, ist lang. Doch was führt in der unternehmerischen Praxis dazu, dass selbst vormalige Marktführer in Bedrängnis geraten und die häufig mit einem Heer von Strategy Consultants gesteuerten Change-Projekte unter dem Strich nicht nachhaltig fruchten?

Wer nun glaubt, es würde ein „Bashing“ von Unternehmen und deren Strategy Consultants stattfinden, der irrt. Es widerspricht unseren ethischen Überzeugungen, hier unspezifisch Fälle zu bewerten. Unternehmenslenker wissen, dass es nicht eine Fehlentscheidung alleine ist. Es ist vielmehr ein Verstärken mehrerer Faktoren, die letztlich auf eine Unternehmenssituation einwirken. Der Blumenstrauß an Verstärkern ist bunt und sollte daher, will man Fälle mit konkreten Unternehmen und Personen bewerten, immer fallspezifisch betrachtet werden. Hiervon wollen wir jedoch im Rahmen des gesamten Buches Abstand nehmen. Ohne Scheu hingegen wollen wir aus unserem Blickfeld heraus bereits an dieser Stelle einige Beobachtungen aus der Praxis, wenn wir nicht sogar besser von „Fehlstellungen“ auf den Chef-Etagen rund um Change Management sprechen sollten, adressieren. Sie betreffen allesamt die Unternehmens-DNA einer Organisation.

Fehlstellung 1: Die zunehmende Vertheoretisierung von Change

Wir haben Wachstums- wie auch Restrukturierungsprojekte begleitet. Beide Formen von Unternehmensentwicklungen führen den Faktor „Change“ mit sich. Zu beobachten ist – sowohl in der Hochschul- als auch in der Consulting-Landschaft und damit in letzter Konsequenz auch unweigerlich auf den Chef-Etagen – eine zunehmende Vertheoretisierung von Change Management in der Projektarbeit. Hier werden zum einen von verschiedenen Richtungen heraus Modelle und theoretische Konzepte entwickelt, wie sich Veränderungsprozessen angenähert werden kann.

Wenn man sich schon im Rahmen von Change Management mit Modellen beschäftigen möchte, dann kann diese in vielen Fällen auf eine zentrale Frage reduziert werden. Und zwar: wie können wir Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Organisationen nachhaltig verändern und Change-Bereitschaft als neue Schlüsselkompetenz verankern (Change Readiness)? Diese Frage dürfte selbst über die Profession hinausgehen und in das private Umfeld hineinreichen.

Fehlstellung 2: Die verstärkt ausgeprägte „Checker-Kultur“

Die angedeutete Vertheoretisierung zeigt sich auf den Chef-Etagen allerdings auch in einer anderen, wie wir glauben, für die Gesamtentwicklung heutiger Organisationen noch schädlicheren Form. Wir wollen hier die „Checker-Kultur“ nennen, die ihre höchste Ausprägungsform im Zahlen- und Folien-Fetischismus hat, der jedoch gerade im vielmals propagierten Zeitalter von Veränderungsdruck der nötigen Geschwindigkeit in der Umsetzung diametral entgegensteht.

So ist in der Projektarbeit auf Seiten des Top-Managements oftmals folgendes zu beobachten: anstelle mit einer 80-Prozent-Unterlage Entscheidungen zu treffen, werden übertriebene Anstrengungsversuche unternommen, um die letzten 20% Mikro-Analyse zu betreiben. Es kann, ohne dass wir hier an dieser Stelle eine wissenschaftliche Beweisführung unserer These aufnehmen wollen, davon ausgegangen werden, dass die letzten 20% einem „Checker“ auf der Management-Etage auch nicht ein „mehr“ an Sicherheit in seinem Entscheidungsprozess geben dürften. Oder noch konkreter: die Entscheidungsqualität nimmt dadurch nicht wesentlich zu. Dies zumindest ist die Erfahrung, die wir über die vergangenen Jahre hinweg in der Praxis sammeln durften.

Auch kommt es direkt zu Beginn eines Projektes auf das Bauchgefühl der Manager an. Wenn Sie zu Projektbeginn bzw. innerhalb der ersten drei bis vier Wochen nicht wissen, wo Ihre Stellhebel im Projekt liegen, haben Sie ohnehin ein grundsätzliches Thema. Das bedeutet im Umkehrschluss: die Hebeldefinition muss sehr schnell erfolgen. Hierfür bedarf es auch keiner 100-Prozent-Analyse (Stichwort „Analyse-Paralyse“). Sobald einigermaßen klar ist, in welche Richtung Sie mit Ihrer Mannschaft laufen müssen, dann „Go!“. Verabschieden Sie sich von der Annahme zweifelsfreier Ist-Aufnahmen und Analysen (Baselining). Zahlen waren und werden immer durch Annahmen und Interpretationen erarbeitet. Und genau hier steht sich der „Checker“ auf der Management-Etage selbst im Weg. Mit Zahlen allein lassen sich Menschen nicht mehr überzeugen.

Fehlstellung 3: Die fehlende Geschwindigkeit

Einhergehend mit dieser Tendenz ist der bereits oben genannte Erfolgsfaktor Geschwindigkeit zu nennen. Allen voran in den Konzernstrukturen werden im ungünstigen Fall Wochen darauf verwendet, die Management-Mitglieder für Steering Committees terminlich zusammenzubringen. Allein in diesem Prozess wird wertvolle Zeit verschenkt mit all ihren Konsequenzen für das Gesamtunterfangen. Wenn im Rahmen von Restrukturierungen oder Wachstumsprojekten nicht innerhalb kurzer Zeit von der Ankündigung des Vorhabens, der Begründung „Warum?“ und damit der Burning-Plattform bis hin zu ersten konkreten Maßnahmen die gebotene Geschwindigkeit gefahren wird, können Sie mit ziemlicher Sicherheit davon ausgehen, dass der notwendige Drive und Spirit in Ihrer Mannschaft verloren gehen.

Fehlstellung 4: Die Verstetigung der Komfortzonen durch zu stark globale Kommunikation

Die fehlende Geschwindigkeit kann letztlich in die Verstetigung der Komfortzonen von Führungskräften und Mitarbeitern führen. Hand aufs Herz: Wer kennt sie nicht, die Einstellungsbilder der Führungskräfte und Mitarbeiter wie etwa „lasst uns mal schauen, was da wieder raus kommt“, „lasst die da oben mal machen“ oder auch „diesen CEO und das Projekt überleben wir auch noch“. Dass genau diese Muster das Ergebnis des Tuns und Zauderns auf den Chef-Etagen über Jahre hinweg sein können, dürfte sicherlich von einigen Unternehmenslenkern im Tagesgeschäft übersehen werden.

Doch gerade im Hinblick auf Change-Kommunikation ist eines sehr auffällig: eine stark ausgeprägte globale Kommunikation ohne Personen-Fokussierung. Viel zu selten werden eingeleitete Veränderungsprozesse auf die einzelne Person heruntergebrochen, geschweige denn, dass sich die Zeit genommen wird, mit den Menschen zu sprechen und ihre Themen zu verstehen. Dabei sind viele Veränderungsthemen in Unternehmen für eine Vielzahl der Belegschaft – Führungskräfte sind hier in keinsten Weise ausgenommen – wenig greifbar und sehr abstrakt. Und genau hier müssen wir wieder auf den „Checker“, einem stark Controlling-geprägten Typus von Manager auf den Chef-Etagen zurückkommen. Anstelle vor Ort zu den Mitarbeitern zu gehen und mit ihnen persönlich zu sprechen, ist zu beobachten, dass sich in der Praxis doch eine ganze Reihe von Managern eher in ihren repräsentativen Vorstandsbüros verkriechen und Change verwalten. Manager, die wahrhaftig an der Entwicklung ihrer Unternehmen und seiner Menschen interessiert ist, müssen nicht in Talkrunden und Presseauftritten brillieren können. Gefragt ist stattdessen die Kompetenz, mit Menschen persönlich vor Ort, auf Augenhöhe sprechen zu können und „Credibility“ zu genießen. Glauben Sie uns: diese einzigartige Kompetenz ist seltener ausgeprägt als man auf den Chef-Etagen erwarten dürfte. Doch genau das wäre Change Leadership.

Fehlstellung 5: Die fehlende Geschlossenheit im Management und falsche Mannschaft

Change Leadership bedeutet auch Geschlossenheit. Und die beginnt auf der Vorstands- bzw. Geschäftsführungsetage. Entgegen der Visitenkarten-Aufschriften „Member of the Board of Management“ sind hier nicht selten egoistische Einzelkämpfer vorzufinden, die aufgrund der in den Unternehmen stark ausgeprägten divisionalen Profit & Lost (P&L) Allokation zu „Sikokämpfern“ entwickelt wurden. Praxisfälle zeigen zudem, dass sog. Elite Business Schools oder Werdegänge in Strategy-Consulting-Unternehmen ihr Übriges zur Verstetigung derartiger Verhaltenszüge tun können.

Die Menschen in den Organisationen haben Neid, Grabenkriege, vermeintliche Geichtsverluste und die damit verbundene Energieverschwendung und Wertvernichtung innerhalb der Unternehmen satt. Gefordert sind heute, gerade in Change-Prozessen, Tea-

ming und Geschlossenheit auf der Management-Etage. In vielen international operierenden Unternehmen herrscht ein reges Mit- und Gegeneinander zwischen den Vorstandsmitgliedern in der Holding-Zentrale und den regionalen Fürsten. Für diesen Klassiker gibt es allerdings eine recht simple Lösung: wenn die Vorstände in der Zentralverwaltung Geschlossenheit an den Tag legen, bekommen sie auch ihre Regionalfürsten in den Griff. Und wenn das „Austauschen“ bedeutet. Bislang sind uns keine schwerwiegenden Fälle zu Ohren gekommen, wo ein Unternehmen nach dem Austausch zusammengebrochen wäre. Viel schlimmer noch: genau das glauben und behaupten viele Manager und Regionalfürsten von sich. Noch extremer wird es, und auch das haben wir uns schon anhören dürfen, wenn Manager oder Bereichsleiter in aller Deutlichkeit aussprechen, dass sie sich wünschen, dass ihr Bereich hinter ihnen zusammenstürzt, wenn sie einmal ausgetauscht werden sollten. Jeder ist ersetzbar. Das mag für das eigene Ego traurig sein. Aber: scheuen Sie sich nicht, Führungspersonen auszutauschen. Es geht und ist im Übrigen häufig das Erfolgsmodell beim Sanieren von Unternehmen. Signale setzen in beide Richtungen – Goutieren und Sanktionieren – ist zu Beginn eines Veränderungsprojektes von enormer Bedeutung und definitiv ein erfolgskritischer Faktor.

Wir haben darüber hinaus eine Reihe von Top-Management-Projekten geleitet, um zu wissen: in der Praxis werden nur allzu häufig B-Führungskräfte und in sämtliche Dimensionen minder qualifizierte Mitarbeiter in strategisch bedeutsame Projekte „abkommandiert“. Weshalb? Sie haben gerade Kapazitäten frei und werden nicht benötigt. Was sagt dieser Sachverhalt über die Qualität der Management-Etage aus? Nur eins: hier ist ein Management am Werk, das sich kaum Gedanken darüber macht, welche Schlüsselpersonen sie überhaupt in ihre strategisch bedeutsamen Zukunftsprojekte reinholen. Nicht selten handelt es sich dabei um Projekte, die über die Zukunft von ihnen selbst als Mitglied der Geschäftsleitung und der Gesamtorganisation entscheiden. Unsere Erfahrung zeigt: es stellen sich nur wenige Unternehmenslenker zu Beginn eines Projektes überhaupt die Frage, wer die richtigen Menschen für ihr Projekt sind. Das ist für uns völlig unverständlich. Der Projektnominierungsprozess ist für uns vergleichbar mit dem Engineering vor Beginn einer Produktion. Sie legen am Anfang die Kosten für ein Produkt fest und können nur noch selten am Prozessende daran schrauben.

Fehlstellung 6: Die „Angst“ auf den Führungsetagen

Die „fehlende Geschlossenheit“ innerhalb des Top-Managements führt uns zu einem weiteren zentralen und gleichzeitig enorm destruktiven Thema auf den Führungsetagen, das zu „enttabuisieren“ ist: „Angst“. Angst ist unserer Erfahrung nach auf den Führungsetagen unheimlich präsent und überlagert sämtliche formelle und informelle Aktivitäten. Angst vor Fehlschlägen. Angst vor der Öffentlichkeit. Angst vor dem eigenen Vorstands- bzw. Geschäftsleitungskollegen. Es hat manchmal regelrecht den Anschein, als würden auf den Vorstandsetagen „Akten“ bzw. „Bilanzen“ untereinander geführt, die man immer dann auspackt, wenn für einen selbst der vorteilhafteste Augenblick gekommen zu sein scheint.

Der Aspekt „Angst“ ist in unseren Augen so zentral, dass dies Manager niemals zugeben würden. Ein offener und ehrlicherer Umgang mit „Angst“ dürfte daher den Change-Prozessen in den Unternehmen zu Gute kommen.

Fehlstellung 7: Die Strategy Consultant-Hörigkeit

Die siebte Fehlstellung ist mit der durchaus als „leidig“ zu bezeichnenden Strategy-Consultant-Hörigkeit verbunden. Ganze Heerscharen von Beratern analysieren in Projekten so viel, dass den Vorstandsmitgliedern regelrecht schwindelig wird. Hier kommen häufig Ergebnisse und Detailanalysen zutage, die die Manager selbst kaum mehr bewerten können. Weshalb? Weil sie sich selbst mit der Materie in dieser Tiefe gar nicht mehr auseinandersetzen. Das Ergebnis: die eingekauften Berater kennen das eigene Unternehmen aus der Zahlenperspektive zum Teil besser als die Manager selbst. Es werden folglich keine Entscheidungsvorlagen und bewertbare Handlungsalternativen mehr vorgelegt, sondern die Entscheidung durch den Berater in letzter Konsequenz selbst getroffen und von den Managern nur noch abgenickt. Natürlich mag das jetzt für den ein oder anderen provokativ klingen. Aber genau das wollen wir mit dem vorliegenden Change-Buch erreichen: das kritische Mit- und Überdenken heutiger Umstände in den Unternehmen.

Darüber hinaus kann im Markt seit einigen Jahren ein weiterer Vorschlag von Seiten diverser Strategy Consultants beobachtet werden. Und zwar der Vorschlag auf Top-Management-Ebene einen sog. Chief Change Officer (CCO) oder Chief Future Officer (CFO) einzusetzen. Das betriebsinterne Change Management – wenn es so etwas überhaupt per Definition geben kann – soll als eigenständige Funktion in Person eines Vorstandsmitgliedes institutionalisiert werden. Wenngleich wir das „Sichtbarmachen“ dieser wichtigen strategischen Funktion voll und ganz unterstützen, so weichen wir von diesem „Container-Ansatz“ jedoch entschieden ab. Ein Vorstands- oder Geschäftsführungsgremium bzw. ein einzelner CEO oder Geschäftsführer, der einen Chief Change Officer benötigt, der sollte zunächst einmal selbst darüber nachdenken, ob er dann noch der Richtige auf dem Posten ist. Der CEO ist der Chief Change Officer! Sich um die Zukunftsfähigkeit zu kümmern, ist genau seine Aufgabe.

Fehlstellung 8: Die fehlenden Change-Kompetenzen abseits von Krisenmanagement

Dieser Gedanke führt uns zu unserem letzten Punkt. Krisenmanagement kann jeder. Das ist für uns keine Management-Kunst. Deutlich spannender ist: wie bekommen Sie als CEO oder Geschäftsführer Ihre Mannschaft bewegt, wenn der „Need for Change“ noch nicht in den Quartszahlen spürbar ist? Change-Projekte von der Chef-Etage in die Operations tragen, mit Zielbildern und Persönlichkeit führen, Stolz der eigenen Mitarbeiter

mobilisieren und erfolgreich an der Unternehmens-DNA operieren. Haben Sie nicht schon einmal davon geträumt?

Genau hier wollen wir mit unserem vorliegenden Buch ansetzen. Es ist konzipiert für Unternehmenslenker, die heute keine tiefroten Zahlen schreiben. Also keine Sanierungsfälle sind. Doch genau das macht die Situation für Sie noch gefährlicher. Ihre Führungskräfte sind häufig nur gegen Widerstand aus Komfortzonen zu bewegen und die eigene Organisation nur schwer zu bewegen, wenn der Veränderungsdruck noch nicht spürbar ist. Wie schaffen Sie es also eine Unternehmenskultur und Organisation zu entwickeln, die permanent auf Veränderung aus ist? Genau das muss heute im globalen Verdrängungskampf Ihr oberstes Ziel werden. Für derartige Change-Prozesse sind unserer Überzeugung nach eben völlig andere Kompetenzen gefragt als bei einem klassischen Restrukturierungs- oder Krisenmanagement. Mit rationalen Erklärungen kommen Sie hier meist keinen Schritt mehr weiter. Wer seine Organisation für morgen fit machen sowie seine Führungsmannschaft und Mitarbeiter mobilisieren will, braucht tiefgreifendere Ansätze, mitunter Finten und vor allem ein auf „Hunger nach Erfolg“, Persönlichkeit, Teaming, Mut und Stolz basierendes Führungs- und Motivationssystem. Davon sind wir überzeugt. Eine Ausgangssituation mit der Sie und Ihr Unternehmen heute in Deutschland ganz sicher nicht alleine dastehen. Eine Ausgangssituation, die vermutlich bis in unsere Gesellschaft hineinreichen dürfte.

1.2 Change-Kräfte in Wirtschaft und Gesellschaft: Mit Vollgas in eine ungewisse Zukunft

Ein Blick in Wirtschaft und Gesellschaft reicht, um zu erkennen: weder sicher geglaubte Konzerne noch innovative Hidden Champions können sich den beschleunigten Change-Kräften heute noch entziehen. Märkte, Gesellschaften und Politik sind heute so stark miteinander verwoben, dass es mitunter schwerfällt noch Ursache-Wirkungszusammenhänge systematisch abzuleiten. Technologische, gesellschaftliche, politische oder auch marktgetriebene Umwälzungen treten augenscheinlich in immer engeren Amplituden auf und werden im globalen „Überlebenskrieg“ der Unternehmen immer komplexer und radikaler. Wir wollen daher zu Beginn unseres Buches nur einige aus unserer Warte aktuelle und zentrale Entwicklungstendenzen in Wirtschaft und Gesellschaft skizzieren, die uns mitunter auch an einigen Stellen nachdenklich stimmen lassen.

Wenn disruptive Marktumwälzungen tradierte Geschäftsmodelle bedrängen

Wir wollen nicht lange um den heißen Brei reden. Viele Manager stehen mit ihren Unternehmen gerade vor der „Mammutaufgabe“ einer grundlegenden Erneuerung ihrer Geschäftsmodelle. Hiervon betroffen sind ganze Branchen. Disruptive Marktveränderungen

bedrängen tradierte Geschäftsmodelle. Woran lässt sich das festmachen? So muss sich die deutsche Lebensversicherungsbranche aufgrund der Lage am Kapitalmarkt und der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) mit neuen Modellen der Altersversorgung und Lebensversicherung auseinandersetzen. Von den nachhaltigen Konsequenzen für Sparer und Bürger ganz abgesehen. Ein Change für viele Generationen und deren finanzielle Zukunftsgestaltung für sich! Die eingeleitete Energiewende wiederum hat einer ganzen Branche die Geschäftsgrundlage entzogen. In der Automobilindustrie sitzen einigen Modulzulieferern leistungsstarke Logistikdienstleister im Nacken, die in deren Geschäftsbereiche vordringen und Light Assembling samt Produktionsversorgung in den Montagehallen der Autobauer durchführen. Die Autobauer hingegen beobachten den „E-Commerce Hype“ mit seiner Letzten-Meile-Problematik und entwickeln ihre Connected-Car-Systeme eigenständig oder auch zusammen mit Paketzustellern weiter, um auch hier einen Lösungsbeitrag leisten und damit ein Stück vom „Paketmarkt-Kuchen“ abbekommen zu können. Die Kundenbindung erfährt hier also einen zunehmend höheren Stellenwert. Dass Geschäftsmodelle heute relativ schnell überholt oder „ausgehebelt“ werden, betrifft also keineswegs nur Internet-getriebene Unternehmen. Es ist ein Thema für Manager über Branchen und Regionen hinweg. Während ein Geschäftsmodell in der Vergangenheit mehrere Jahrzehnte standgehalten hat, sind es heute in einigen Bereichen kaum mehr als zehn Jahre.

Was bedeutet das für Sie und Ihre Unternehmen? Nichts anderes als, dass Sie Ihre Geschäftsmodelle permanent hinterfragen und auf den Prüfstand stellen müssen. Das bedeutet damit einhergehend allerdings auch, dass Sie als Unternehmenslenker und Führungskraft eine gewisse Objektivität und Abstand zu Ihren eigenen Geschäftsmodellen entwickeln müssen.

Wenn verlorene Geschwindigkeit nicht mehr aufzuholen ist

Geschäftsmodelle sind zugleich unweigerlich mit dem bereits skizzierten Erfolgsfaktor „Geschwindigkeit“ verbunden. Über Web-basierte Geschäftsfelder brauchen wir an dieser Stelle erste gar nicht sprechen. Wenn also ein Unternehmen heute versuchen würde, neben Google oder Amazon etwas Ähnliches auf die Beine zu stellen, wäre das angesichts der Dominanz und Kapazitäten dieser Unternehmen definitiv zu spät. Das mag an dieser Stelle für Sie relativ banal klingen. Vielmehr interessant ist in diesem Zusammenhang der Umstand, dass der Erfolgsfaktor „Geschwindigkeit“ in Kombination mit Geschäftsmodellen auch für finanzstarke und (vormalige) marktführende Konzerne gilt. Verspätung können Sie als Manager eines Unternehmens – gleich welcher Größenordnung – nicht mehr oder nur sehr spezifisch aufholen. Das mag ohne Zweifel mit Unternehmens- und IT-Strukturen, aber auch mit der Entwicklung zu tun haben, dass es heute beispielsweise deutlich leichter gelingen kann, Geschäftsmodelle ohne eigene bzw. mit wenigen Assets zu realisieren. Wir denken hier beispielsweise an die kometenhaften Aufstiege der „Geschäftsmodelle aus dem Nichts“ wie Uber oder Airbnb, die gegenwärtig die bestehende Geschäftsordnung im Taxi- und Hotelgewerbe durcheinanderwirbeln. Unternehmen, die

mit Geschäftsmodellen operieren, auf welche die Gesetzgebung der jeweiligen Märkte zum Teil noch spezifische Antworten liefern müssen.

Der Aspekt Geschwindigkeit hängt aus unserer Sicht allerdings auch mit den Profilen und der Qualität auf den Chef-Etagen, dem Mindset der Führungskräfte und Mitarbeiter, der Kultur, den Strukturen und damit der Unternehmens-DNA einer Organisation zusammen. „Permanente Veränderungsbereitschaft“ dürfte zu einem völlig neuen Input-Faktor für Organisationen werden. Wir wollen auf die Paradigmen, auf die es jetzt aus unserer Sicht in den Unternehmen in Deutschland ankommt, in Kap. 3 ausführlicher eingehen.

Wenn Technologiekompetenz zu einem neuen Kriterium bei der Vorstandsbestellung wird

Die Geschwindigkeit, in der sich heute Veränderungen vollziehen, verängstigt viele Führungskräfte und Mitarbeiter. Andere wiederum sehen darin eine Riesenchance, sich und ihre Unternehmen neu aufzustellen und eben neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Begünstigt wird diese Entwicklung von einem explosionsartigen Fortschritt der IuK-Technologien. Und ein Ende der Zunahme der Rechnerkapazitäten ist nicht abzusehen. Im Gegenteil: die Entwicklungsgeschwindigkeit dürfte ungebremst noch einmal anziehen. Die Ausreden von früher wie etwa „es geht nicht“, „das schafft der Rechner nicht“ oder „das Netz ist nicht dafür ausgelegt“ können Sie heute vergessen. IT ist kein Hemmnis mehr. Es ist vielmehr Ihre Kreativität. Einzig die Art, wie Sie das „managen“, ist das Hemmnis. Die Technik selbst ist es nicht. An dieser Stelle dürften sich nicht wenige auf den Plan gerufen fühlen und sagen: „Was ist mit dem Mittelstand? Die können sich die Digitalisierung doch gar nicht leisten!“ Das halten wir für völlig überzogen. Die Preise für Kommunikationssysteme und Transportlogistik dürften uns heute keine Sorgen mehr bereiten. Vor diesem Hintergrund und einer sehr preisattraktiven Transportlogistik wächst die Welt zu einem globalen Dorf zusammen (vgl. hierzu auch Iskan und Staudt 2015, S. 15).

Industrie 4.0, Internet der Dinge, Big Data: gegenwärtig wird von verschiedenen Stellen eine digitale Revolution ausgerufen. Doch weshalb kommt gerade jetzt ein neuer Schub in die Diskussion um die Digitalisierung der Wirtschaft? Die Industrie denkt heute in Lösungen und Prozessen. Das hat sie in den vergangenen Jahren gelernt. Sie ist darauf ausgerichtet worden, sämtliche unternehmensinterne wie -externe Prozesse zu integrieren (vgl. hierzu auch Iskan und Staudt 2015, S. 15). Inwieweit dies in der Praxis gut oder weniger gut gelingt, ist freilich eine andere Frage. Fakt ist jedoch, dass sämtliche Prozesse ineinander laufen und ohne IT, beispielsweise im Zusammenspiel Produktion und Logistik oder auch Produkt und daran gekoppelte After Sales Services, kaum mehr möglich wären. Vielmehr noch: industrielle Produkte und Maschinen werden um Sensoren und Web-basierte Leistungen ergänzt und so zu „Embedded Systems“. So investieren Turbinen- oder Maschinenbauer nicht nur kontinuierlich in die technologische Ausstattung ihrer Anlagen, sondern verstärkt in zentrale Diagnosestellen. Diese überwachen weltweit die verkauften

und eingesetzten Turbinen und Anlagen und stellen standort- und marktbezogene Auswertungen über das Maschinenverhalten auf Witterungsverhältnisse oder Verschleiß bereit. Auf dieser Basis kreieren Unternehmen wertvolle Rückkopplungen zur Produktverbesserung und liefern darüber hinaus proaktiv weitere Ansätze zur Produktivitätssteigerung der verkauften Anlagen. Kunden kaufen heute eine Art „All Inclusive“ Technologie- und Servicepaket rund um Maschinen und Produkte.

Was bedeutet das nun für Sie als Manager? Das bedeutet im Klartext nichts anderes als, dass sich nicht mehr allein der Chief Information Officer (CIO), sondern alle Mitglieder eines Vorstands bzw. einer Geschäftsführung noch stärker mit der Technologieentwicklung und der Frage „was bedeutet das für unser Geschäftsmodell?“ auseinandersetzen müssen. Und das über sämtliche Industriezweige, Führungsebenen und „Silo-Business Units“ hinweg. Weshalb? Die IT ist der Treiber für Prozesse und Organisationen der Zukunft.

Werden künftig die IT-Systeme den Menschen in Ihren Unternehmen überlegen sein? Unser Ideal ist, dass Systeme entwickelt werden, die Unternehmen und ihren Menschen nützen und zugleich beherrschbar sind. Wir können keine Innovationen akzeptieren, solange sie einer Gesellschaft nicht nützen. Entsprechend ist eine Atombombe in unseren Augen auch keine Innovation. Die Systeme müssen beherrschbar bleiben. Das gilt auch für die Nano-, Bio- und Gentechnologie, die sicher die Welt verändern dürften. Das sind letztlich aber auch Fragen der Ethik, die sich Wirtschaft, Wissenschaft und Politik stellen müssen (vgl. hierzu auch Iskan und Staudt 2015, S. 15).

Wenn „Antizipieren“ zum neuen Wettbewerbsfaktor auf den globalen Märkten wird

Wenn wir hier schon über „Change-Kräfte“ sprechen, dann wollen wir an dieser Stelle auch das Themenfeld Globalisierung nicht vergessen. Wenngleich der Begriff mittlerweile fast schon inflationär benutzt wird, steht eines doch sicher außer Frage: das Thema Globalisierung hat – positiv wie negativ – unglaublich tiefe Fußspuren hinterlassen und schreitet ungebrochen voran. Augenscheinlich wird diese Entwicklung in Deutschland anhand der jüngsten Investitionen deutscher Autobauer in Nord- und Südamerika. Vielmehr noch ist davon auszugehen, dass es zu einer noch stärkeren Verlagerung von Produktionsleistungen in die neuen „Hoffungs-Absatzmärkte“ außerhalb „Stagnations-Europas“ kommen dürfte. Und was ist mit den Engineering-Leistungen, die immer als „Kernkompetenz“ Deutschlands von Verbänden, Politik und Top-Managern nach außen hin gelobt und verkauft werden? Ein Streifzug durch die heutigen Produktionsnetzwerke, gerade in der Automobilindustrie, zeigt, dass längst Vertriebs-, Einkaufs sowie Forschungs- und Entwicklungszentren dezentral in den Weltregionen verankert sind. Verabschieden sollten wir uns daher von der „Komfort-Vorstellung“, dass zukünftig von Verlagerungen allein die operativen Aufgaben der Produktion betroffen sein könnten.