

Den strategischen Wandel erfolgreich meistern

Daniel Rey & Anja Thoma

Veränderungen im Umfeld fordern vom Unternehmer oder von der Unternehmerin, Strategien und Geschäftsmodelle kontinuierlich zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Wie läuft ein Veränderungsprozess ab? Wie gelingt strategischer Wandel? Wo sind die Hindernisse?

Zeichen erkennen

Unternehmerinnen und Unternehmer tendieren wie alle Menschen dazu, Routinen zu entwickeln. Dadurch lässt sich die Komplexität im Alltag reduzieren. Viele Unternehmen handeln nach der Maxime, dass am meisten Erfolg verspricht, was bereits in der Vergangenheit Erfolg gebracht hat. Doch diese Grundhaltung ist trügerisch. Denn die Umwelt um uns und unsere Unternehmen herum verändert sich.

Für alle Unternehmen ist es überlebensnotwendig, sich der Umwelt anzupassen oder Veränderung zu antizipieren. Der Führungsperson fällt die Aufgabe zu, das Umfeld und das eigene Unternehmen unvoreingenommen und wachsam zu beobachten. Sie muss Zeichen erkennen, die eine Überprüfung der Strategie oder eine Anpassung erfordern. Hier einige Beispiele:

- Ein Kieswerkbesitzer erkennt, dass es wegen des öffentlichen Widerstands schwieriger wird, Kiesvorhaben zu erschliessen. Er beginnt zu diversifizieren und produziert Recyclingbeton.
- Gemüseproduzenten beobachten die Bestre- bung grosser Detailhändler, Logistik und Ein- kaufsprozesse zu vereinfachen. So schliessen sich mehrere Betriebe zu einem Verbund zu- sammen, bei dem Detailhändler zentral Waren beziehen können.

- Ein Carosseriespengler verliert Kunden, weil die Versicherungen einen Rundumservice anbieten und die Reparatur bei Unfällen mit ausgewähl- ten Firmen abwickeln. Daher sucht er die Zu- sammenarbeit mit Versicherungen.

Aufgrund solcher und ähnlicher Hinweise kann die Führungsperson zur Überzeugung gelangen, dass das Unternehmen mit der eingeschlagenen Strategie längerfristig gefährdet ist oder dass eine andere Ausrichtung einen grösseren Erfolg verspricht. Damit ist der erste wichtige Schritt hin zum strategischen Wandel – in der Fachsprache **Change Management** – getan.

So gelingt die Veränderung

In Anlehnung an das Phasenmodell des Ökono- men John Kotter¹ erfolgt die Umsetzung in meh- reren Schritten (vgl. Abbildung 13). Die Formulie- rung der Unternehmensstrategie, wie wir sie in den vorangehenden Beiträgen kennengelernt ha- ben, ist dabei Teil eines umfassenden Prozesses, der sich auch den psychologischen und sozialen Themen des strategischen Wandels widmet. Die Erfahrung zeigt, dass den folgenden Aspekten be- sondere Beachtung geschenkt werden muss.

Auf Stärken fokussieren. Es ist Erfolg verspre- chend, eine neue Strategie auf sein heutiges, erfolgreiches Kerngeschäft aufzubauen. Um zu verstehen, worin die Essenz des eigenen Kernge- schäfts liegt, greifen wir auf die Erkenntnisse des Strategieprozesses (siehe Seite 13) und nament- lich der SWOT-Analyse zurück. Die Fokussierung auf die angestammten Stärken empfiehlt sich für KU besonders, weil ihnen in der Regel die Mittel fehlen, sich auf neues Terrain zu begeben. Zudem

tipp

Einen Rahmen für den Wandel schaffen

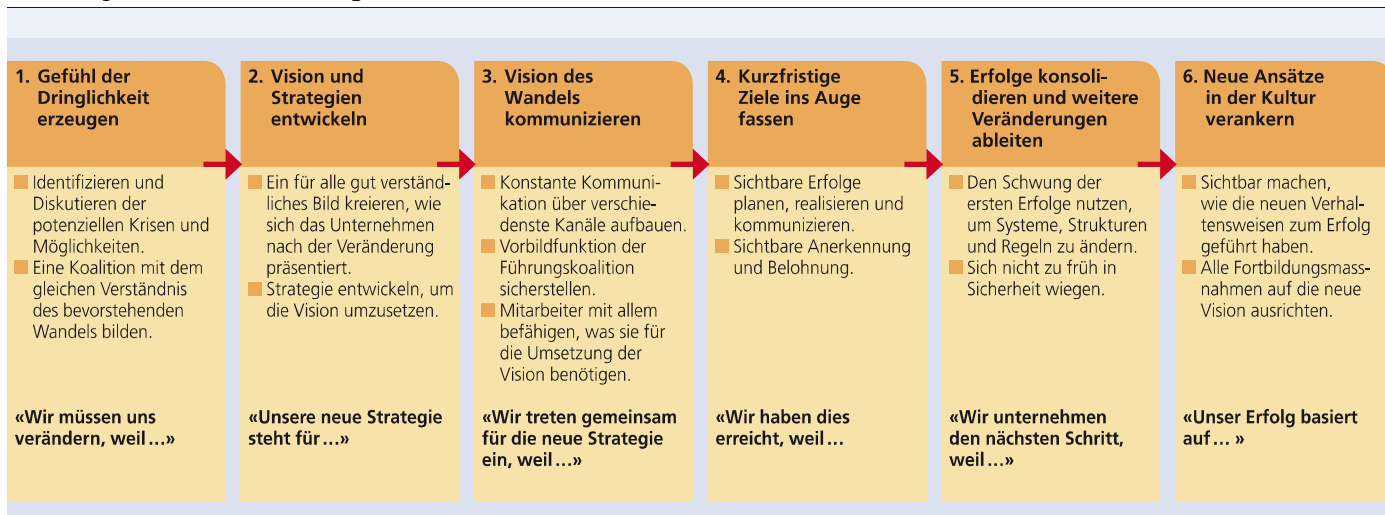


In KU verschwimmen die Grenzen zwischen strate- gischen Aufgaben und operativem Geschäft. Das erschwert die Umsetzung des Wandels. Umso wich- tiger ist eine straffe Füh- rung des Projektablaufs:

- Umsetzung mit Kick-off starten, bei dem alle Mitarbeiter über die Strategie informiert werden.
- Themen der Strategie- umsetzung an Sitzun- gen vom operativen All- tag deutlich trennen (zeitlich, räumlich).
- Festlegen, bis wann welche Meilensteine er- reicht werden.
- Stand der Strategieum- setzung beobachten und festhalten.
- Ende der Umsetzung klar festlegen.

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 13 Phasen des strategischen Wandels



sind die eigenen Schlüsselmitarbeiter für eine neue, auf den angestammten Stärken basierende Strategie einfacher zu gewinnen als für Neuland.

Leidensdruck akzeptieren. Veränderungen bedeuten Mehraufwand und brauchen Zeit. Sind Sie bereit, diese sich und den Mitarbeitern zuzugestehen? Falls nicht, nehmen Sie sich erst gar keine Veränderungen vor. Wenn Sie aber überzeugt sind, dass ein Wandel unabdingbar ist, haben Sie eine wichtige Voraussetzung erfüllt. Wer keinen Leidensdruck wahrnimmt, wird nichts in Veränderung investieren. Leidensdruck ist also kein Problem, sondern Teil der Lösung.

Vorteile aufzeigen. Veränderungsprojekte werden durch den erwähnten Leidensdruck und das positive Bild der Zukunft mit Energie versorgt. Jede Person, die im KU etwas zur Veränderung beitragen soll, muss diese Kräfte spüren. Sie als Chef/in oder Chef liefern die Antwort auf die Frage: Was habe ich davon?

Rückschläge als wertvolle Information nutzen. Sehen Sie Widerstand, Rückschläge und Schwierigkeiten nicht als Niederlage oder Beginn des Scheiterns. Sie gehören dazu. Wichtig ist, sie als Informationsquelle zu nutzen, um die Strategie zu verfeinern und die Umsetzung voranzubringen. Widerstand von Mitarbeitern signalisiert häufig, dass jemand Angst hat, den Leidensdruck nicht spürt oder noch nicht verstanden hat, wohin das alles führen soll. Nicht selten sehen Mitarbeiter an der Front auch Hindernisse, die tatsächlich noch nicht bedacht wurden.

Feedbackschleifen einbauen. Nutzen Sie jede Möglichkeit, Informationen über die aktuelle Situation der Veränderung zu bekommen. Insbesondere Beobachtungen und Feedbacks von Kunden und Mitarbeitern sind wichtig. Diese Gespräche wirken immer in beide Richtungen: Die Führungsperson vernimmt so, was noch unklar ist, was noch nicht funktioniert oder nicht vorhergesehen wurde. Mitarbeiter erfahren, wohin die Reise gehen soll, welche Beiträge sie leisten können und welchen Nutzen sie haben.

So überwinden Sie Hindernisse

Die Realisierung einschneidender Veränderungen ist im KU etwa so schwer wie die Umstellung der Ernährung bei einer radikalen Diät: Die Verlockungen sind gross, und es braucht Durchhalten, um bisherige Verhaltensmuster zu verlassen. In diesem Abschnitt gehen wir darum auf typische Schwierigkeiten ein und zeigen Ihnen, wie Sie diese überwinden.

Keine Zeit für die Umsetzung. Als einen der häufigsten Gründe für gescheiterte Veränderungsprozesse wird fehlende Zeit genannt. Jede Veränderung braucht aber zeitliche Ressourcen für Analysen, die Anpassung von bestehenden bzw. Entwicklung von neuen Prozessen. Zudem treten in der neuen Strategie anfänglich Fehler auf, weil es an Routine mangelt.

- Planen Sie strategische Veränderungen, wenn Sie noch Zeit haben – nicht erst, wenn Ihnen das Wasser bis zum Hals steht.
- Verzichten Sie auf das Projekt, wenn Sie nicht gewillt sind oder keine Möglichkeit haben, die notwendigen Ressourcen zu investieren.

beispiele

Praxisbeispiele für strategische Veränderung



- **Neuer Vertriebskanal:** Ein Händler für Autozubehör bietet seine Waren neu in einem Webshop an.
- **Outsourcing:** Eine Pharmabetrieb beauftragt einen Logistikanbieter, das Lager zu führen und die Spedition zu übernehmen.
- **Insourcing:** Eine Entsorgungsfirma beschafft eine eigene Fahrzeugflotte, um Transporte künftig selbst ausführen zu können.
- **Neues strategisches Geschäftsfeld:** Ein Unternehmen, das florale Dekorationen ausführt, betreibt neu ein eigenes Ladengeschäft.
- **Neue Führungsstruktur:** In einem Ingenieurbüro führt der Unternehmer nicht mehr alle Mitarbeiter selbst. Drei Ingenieure werden zu Teamleitern befördert.

Abbildung 14 Drei Arten der Kommunikation im Veränderungsprozess

Teelöffelmethode	Kohleschaufelmethode	Baggerschaufelmethode	Die Art der Kommunikation über den Veränderungsprozess hat wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des gesamten Projektes. Wie und wann über was informiert wird, ist ein zentraler Bestandteil der Projektleitung und in aller Regel Chefsache. Die Wahl der Methode hängt von der Projektzielsetzung, aber auch von der Persönlichkeit der Führungsperson ab.
 <ul style="list-style-type: none"> ■ Häufigkeit: regelmässige Information über die Entwicklung und die Implementierung. ■ Auswirkung: Betroffene können sich auf Veränderung einstellen. ■ Mitspracherecht: erwünscht. ■ Vorteile: Betroffene fühlen sich abgeholt. ■ Nachteile: Diskussionen können viel Zeit in Anspruch nehmen. 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Häufigkeit: umfassende Information über Meilensteine. ■ Auswirkung: Betroffene haben vom Veränderungsprozess Kenntnis. ■ Mitspracherecht: nur über die Meilensteine. ■ Vorteile: Betroffene sind umfassend informiert, es entstehen keine Gerüchte. ■ Nachteile: Gefühl der Machtlosigkeit. 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Häufigkeit: einmalige Information zur Implementierung der Strategie. ■ Auswirkung: Betroffene werden wach gerüttelt. ■ Mitspracherecht: nur Projektbeteiligte. ■ Vorteile: kurze Projektlaufzeit. ■ Nachteile: kann Ablehnung, Widerstand und Resignation auslösen. 	

Den strategischen Wandel erfolgreich meistern

- Rechnen Sie zu Beginn mit Mehraufwand und Effizienzeinbußen.

Die Macht der alten Trampelpfade. Der Faktor Zeit wird dadurch verschärft, dass Menschen unter Druck dazu tendieren, in eingeschliffene Verhaltensmuster zu verfallen. Um eine neue Strategie umzusetzen, müssen Dinge anders getan werden oder es müssen andere Dinge getan werden als bisher.

- Rechnen Sie mit «Rückfällen». Haben Sie Nachsicht – auch mit sich selbst. Aber machen Sie sich und anderen einen Rückfall immer bewusst.
- Schaffen Sie schnell alle notwendigen Voraussetzungen, die für das Neue notwendig sind (technisch, organisatorisch, personell usw.).

Die Rechnung ohne Kunden und Mitarbeiter gemacht. Die meisten Unternehmer wiegen sich in falscher Sicherheit, was Kunden und Mitarbeiter betrifft. Sie glauben zu wissen, wie diese denken, was sie motiviert, warum sie kaufen, worauf sie besonderen Wert legen. In der Realität stellen sich diese Annahmen aber nicht selten als falsch oder unzureichend heraus.

- Schliessen Sie nicht von sich auf andere. Versuchen Sie, «in den Schuhen des anderen zu gehen», wie die Indianer sagen.
- Sprechen Sie mit den Beteiligten. Bestätigen diese Ihre Annahmen?

Fehlende Entschlossenheit. Führungspersonen, die von ihren Mitarbeitern Veränderung verlangen, stehen mit ihrem eigenen Verhalten besonders unter Beobachtung. Jedes Zögern und Zurückfallen in alte Muster wird zur Kenntnis genommen. Die Umsetzung kommt ins Stocken.

- Bereiten Sie sich selbst vor. Kommunizieren Sie eine Veränderung erst, wenn Sie selbst wirklich entschlossen und bereit sind.

- Ihr Verhalten wirkt mehr als das, was Sie sagen. Reflektieren Sie genau, welche eigenen Verhaltensweisen kontraproduktiv wirken könnten.

- Lassen Sie keine Zweifel aufkommen, wie wichtig die Veränderung für Sie ist. Vermeiden Sie Ausnahmen, Sonder- und Übergangsregeln. Sprechen Sie Abweichungen konsequent an.

Fazit

Von der Strategie auf dem Papier bis hin zur erfolgreichen Umsetzung warten zahlreiche Hindernisse. Es ist nicht möglich, von einem stabilen Zustand direkt in einen anderen stabilen Zustand zu wechseln. Dazwischen liegt immer ein ungewisser Zustand des Übergangs. Da ist konsequente Führung gefragt, die den Überblick behält und das Ziel nicht aus den Augen verliert.

Strategischen Wandel im Unternehmen umzusetzen bedeutet, die strategische mit der operativen Ebene in Verbindung zu bringen. Es braucht nicht nur den Visionär und Strategen, sondern auch den fleissigen und risikobewussten Macher und den sozialkompetenten Vorgesetzten. Die wenigsten Unternehmer bringen alle drei Seiten gleichermassen mit. Viele der thematisierten Hindernisse können mit externer Unterstützung besser bewältigt werden. Ein erfahrener, externer Sparringpartner kann helfen, die eigene Betriebsblindheit zu überwinden. Kleinunternehmen sollten das Heft aber nie ganz aus der Hand geben.

¹ Literatur: John Kotter: *Chaos, Wandel, Führung – Leading Change*, Econ, 1998.

tipp

Widerstand begegnen



Vier Grundsätze sind bei der Überwindung von Widerständen zu beachten:

- Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.
- Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft. Die Ursachen liegen im emotionalen Bereich. Es geht um menschliche Bedürfnisse, die (noch) nicht befriedigt sind.
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden. Darum: Denkpausen einschalten und herausfinden, was dahintersteckt.
- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen. Druck wegnehmen – Antennen ausfahren – gemeinsame Absprachen treffen.

Quelle: Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: *Change Management*, Campus Verlag, Frankfurt 2005.

Abbildung 15 **Umsetzung der strategischen Veränderungen**

Die nachfolgenden sieben Punkte unterstützen Sie dabei, die Veränderung in die Tat umzusetzen.	
<input type="checkbox"/>	Haben Sie ein einfach verständliches Bild, das als Vision aufzeigt, wohin sich Ihr Unternehmen bewegen soll?
<input type="checkbox"/>	Welche konkreten Ziele müssen Sie mit Ihrer Unternehmung erreichen, um diesen Weg zu schaffen (strategische Ziele)? Sind diese Ziele spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert?
<input type="checkbox"/>	Welche Personen und Gruppierungen sind von der Veränderung betroffen? Wer ist beteiligt? Wie können Sie sicherstellen, mit allen relevanten Stakeholdern im Veränderungsprozess kontinuierlich in Kontakt zu bleiben?
<input type="checkbox"/>	Mit welchen konkreten Massnahmen (Projekte, Aufgaben) müssen diese Ziele umgesetzt werden? Sind die Verantwortlichkeiten und Ressourcen zugewiesen, die Massnahmen terminiert, die Ziele vorgegeben und die Grundlagen geschaffen?
<input type="checkbox"/>	Durch wen und wie werden alle Massnahmenpakete koordiniert und überwacht?
<input type="checkbox"/>	Welche Risiken könnten die erfolgreiche Umsetzung gefährden? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?
<input type="checkbox"/>	Wie stellen Sie sicher, dass in der Veränderungsphase der ordentliche Betrieb aufrechterhalten werden kann?

Für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist es entscheidend, dass die Ziele und Massnahmen möglichst konkret, messbar und terminiert sind. Mit der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und der Etablierung einer Erfolgskontrolle stellen Sie sicher, dass Abweichungen aufgedeckt und Korrekturen eingeleitet werden.