



23.06.2016

Change Management - Nur wer sich ändert überlebt



Wie Unternehmen ihre Produktentwicklung mit Hilfe von spezialisierten Beratern schneller und erfolgreicher machen können.

Die Probleme der deutschen Stahlindustrie haben einen Namen: ThyssenKrupp. Weil der internationale Stahlmarkt seit Jahren von Billigerzeugern aus Asien dominiert wird, schreibt der Traditionskonzern in seinem ehemaligen Stammgeschäft schon lange rote Zahlen. Der Druck auf die Stahlpreise hat sich mittlerweile sogar noch verstärkt, weil die chinesischen Hersteller deutlich mehr erzeugen, als die eigene, sich nicht mehr so dynamisch entwickelnde Volkswirtschaft, braucht. Erschwert wird die Lage durch selbst verschuldete Probleme: ThyssenKrupp musste millionenschwere Bussgelder zahlen, weil der Konzern mit Konkurrenten Preisabsprachen getroffen hatte, beim Bau von zwei neuen Stahlwerken in Brasilien und den USA liefen die Baukosten aus dem Ruder, hinzu kamen jahrelange Anlaufprobleme.

Die Konsequenz: ThyssenKrupp steckt seit mindestens einem halben Jahrzehnt in einem permanenten Umbauprozess. Das Edelstahlgeschäft, der Zivilschiffbau sowie etliche andere Teile des Konzerns und die Verluste schreibenden Werke in den USA und Brasilien wurden aus dem Gesamtgeschäft herausgelöst und verkauft, andere, lukrative Sparten, wie etwa die Produktion von Aufzügen und Rolltreppen werden ausgebaut. Und um zu verhindern, dass ThyssenKrupp wegen der Beteiligung an Preiskartellen sich wieder Ärger und teure Bussgelder einhandelt, wird das Compliance-System verbessert.

ThyssenKrupp ist kein Einzelfall – die deutschen Energieerzeuger müssen sich wegen des gesetzlich verordneten Atomausstiegs und schärferer Umweltvorschriften neu erfinden. Viele Unternehmen der Chemieindustrie sind wegen Überkapazitäten im Geschäft mit Basis-Produkten unter Druck geraten. Pharmahersteller und Maschinenbauer spüren den Kostendruck, der Einzelhandel den des Internets. Nahezu alle Unternehmen müssen sich mit dem Mega-Thema Digitalisierung beschäftigen. Wer überleben will, muss sich verändern und das permanent.

Komplexe Veränderungsthemen

„Bei allen grossen deutschen Konzernen und mittlerweile auch bei den meisten Mittelständlern stehen komplexe Veränderungsthemen auf der Agenda“, sagt Andreas Florissen von der [Unternehmensberatung acondas](#) in Düsseldorf. [Florissen](#) und seine 35 Berater-Kollegen sind Umsetzungsexperten für solche tiefgreifenden Veränderungsprozesse, wie etwa die aufgrund veränderter Rahmenbedingungen notwendige Neuausrichtung ganzer Konzerne, die Neuverteilung von Geschäftsfeldern nach Übernahmen und Fusionen oder die Einführung strengerer Regeln oder härterer Qualitätsanforderungen durch neue Gesetze und Kundenanforderungen. „Auch die Umsetzung veränderter Wachstumsstrategien, etwa durch die Erschliessung neuer Geschäftsfelder oder die Eroberung zusätzlicher Märkte oder Zielgruppen machen tiefgreifende Veränderungsprozesse grosser Teile des Unternehmens notwendig.“

Auch Beat Fraefel von [Fraefel & Partner Change Management Consultants](#) aus dem schweizerischen Affoltern hat sich darauf spezialisiert, Unternehmen zu unterstützen, die sich neu erfinden wollen oder müssen: „Letztlich geht es immer darum, wie der Wirkungsgrad einer Organisation verbessert werden kann und wie Unternehmen schneller und schlagkräftiger werden.“ [Fraefels](#) Schweizer Kunden etwa leiden derzeit besonders unter dem hohen Franken-Kurs. Ohne eine Senkung der Kosten drohen sie gegenüber ihren Mitbewerbern aus dem Euro-Raum ins Abseits zu geraten.

Change wegen der Digitalisierung

Während der Wechselkurs-bedingte Wettbewerbsdruck im Moment vor allem eidgenössischen Unternehmen zu schaffen macht, ist die Digitalisierung für alle eine riesige Herausforderung. „Das Hauptproblem besteht darin, dass der durch die Digitalisierung veränderte Informationsfluss nicht mehr zur traditionellen Hierarchie der meisten Unternehmen passt“, analysiert [Fraefel](#). „Früher haben die Führungskräfte den Informationsfluss bestimmt, heute kommen immer mehr Informationen aus verschiedenen elektronischen Medien und die Führungskräfte müssen aufpassen, dass sie noch alles mitbekommen.“

Neue Organisations- und Führungskonzepte

[Fraefels](#) Empfehlung: „Statt starrer Hierarchien sollten Führung und Verantwortung in Netzwerken organisiert werden, denn Selbstorganisation ermöglicht einen besseren Umgang mit Komplexität.“ Nach seiner Erfahrung haben kleine und mittlere, Eigentümer-geführte Unternehmen eher den Mut zu solchen Veränderungen. Das Entwickeln neuer Organisations- und Führungskonzepte etwa im Rahmen eines Führungswechsels, Workshops zur Vorbereitung solcher Veränderungen oder auch Interimsmanagementaufgaben, wenn nicht gleich der richtige Nachfolgekandidat gefunden wurde, gehören zu den wichtigsten Aufgaben bei [Fraefels](#) Projekten.

Was bei Change-Prozessen häufig unterschätzt wird, ist die Komplexität solcher Umbauten: „Organisation und Struktur müssen die angestrebten Veränderungen widerspiegeln, Prozessketten müssen neu zugeschnitten, IT-Systeme angepasst, Zuständigkeiten neu definiert, erforderliche Kompetenzen geschult werden und bei alledem müssen die Mitarbeiter die Veränderung auch verstehen und wollen, damit das Ganze nicht in einem Chaos endet“, warnt [acondas-Berater Florissen](#).

Gerade in dem Punkt haben viele Konzerne in Deutschland in den vergangenen Jahren eine Menge versäumt. „Da gibt es einen Riesennachholbedarf“, sagt der Berater, „Veränderungen klappen nur, wenn alle Akteure – und nicht nur das Management – am gleichen Strang ziehen, entsprechend vorbereitet sind und auf die neuen Ziele eingeschworen werden. Wer bei dieser Überzeugungsarbeit schludert, riskiert Verweigerung.“

Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Beratern

Die späte Einsicht über die Art der Umsetzung von Veränderungsprozessen hat auch zu Veränderungen bei der Ausrichtung der Projekte und den Anforderungen an die Berater geführt. „Früher war das Beraterteam für die Neumodellierung der Prozesse und Strukturen verantwortlich, bei der Umsetzung waren die Unternehmen auf sich selbst gestellt – was letztlich dazu geführt hat, dass viele Projekte versandet sind“, sagt [Florissen](#). „Heute beschäftigen wir uns gemeinsam mit den Unternehmen drei Monate mit der Neukonzeption und begleiten sie dann ein bis zwei Jahre bei der Umsetzung. Diese Zeit braucht es auch, bis die Veränderung vollständig und erfolgreich in der Linie umgesetzt ist.“ Und statt den Umbaufahrplan nur vor der Geschäftsführung zu präsentieren, werden heute alle notwendigen Schritte mit den jeweils Betroffenen in einem gemeinsamen Projektteam diskutiert, erarbeitet und umgesetzt.

Genau diese veränderten Anforderungen an die Berater sind auch die Antwort auf die Frage, warum Spezialisten wie [acondas](#) oder [Fraefel & Partner](#) bei Change-Projekten häufig fitter sind als die grossen Strategieberater wie McKinsey, Bain oder A.T. Kearney. „Wir sind in der Regel deutlich tiefer im Thema als unsere grossen Mitbewerber“, sagt [Florissen](#). „Und wir sind meistens um einiges preiswerter“, ergänzt [Fraefel](#). „Mittelständler können sich die Grossen meist gar nicht leisten.“