

TRANSFORMATION

STRATEGY

RECYCLING

45% is SALE!

BUSINESS MODEL

NO

FAIL

STRATEGY



main idea

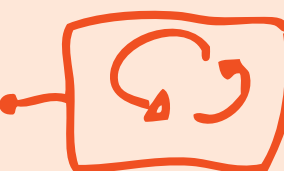
PLAN

TEAM

SO NOT QUAY!

2x

years



STEAL

? ... A

DIGITALIZATION



CONSUMERS

Other

HAVE

Transformation als Überlebensfrage

Wer sich mit der Frage beschäftigt, wie die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft aussehen könnte und wie sich die Industrie aufstellen muss, um in diesen Zukunftsbildern eine wichtige Rolle zu spielen, der kommt schnell auf ein zentrales Ergebnis: Die Industrieunternehmen stehen vor einem gewaltigen Transformationsprozess. Eine ökonomisch erfolgreiche Industrie wird zukünftig innovativ, umweltfreundlich, sozial verantwortungsvoll sein müssen, sie wird die Digitalisierung als Herausforderung und Chance zugleich begreifen und Wettbewerbsvorteile in branchenübergreifenden Kooperationen erarbeiten.

Es gibt eine Menge externer Faktoren, aufgrund derer sich die Industrie verändern sollte, ja: verändern muss. Hierzu gehören etwa die grüne Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, die Herausforderung der Globalisierung, die Digitalisierung oder auch der demografische Wandel. Und die Liste mit möglichen Treibern für den Wandel der Industrie in Deutschland ließe sich noch um viele weitere erweitern. Diese Einflussgrößen verändern die Wirtschaft und die Gesellschaft teils schleichend, teils radikal. Sie erfordern von der Gesellschaft als Ganzes, von Industrien, von einzelnen Branchen und ihren Unternehmen eine Transformation. Ganz unterschiedliche Akteure müssen sich also dieser Themen annehmen und ihre Strategie hierauf ausrichten. Und dies mit Nachdruck: Denn folgt man den vielfach veröffentlichten Zahlen, dann werden 75 Prozent aller Unternehmen nicht älter als 25 Jahre. Die Fähigkeit zur Transformation wird damit aus Sicht eines Unternehmens – pathetisch gesprochen – zur Überlebensfrage.

Grundsätzlich stehen einer Transformation Barrieren im Weg. Die Veränderung ist immer dann schwierig, wenn etwa ein Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit erfolgreich war, wenn eine Bedrohung durch oben genannte Megatrends noch nicht greifbar ist oder aber wenn in der Vergangenheit in eine bestimmte Technologie oder Produktion spezifisch investiert wurde und im Falle der Veränderung ein Wertverlust gesehen wird. Zudem können in Unternehmen Unsicherheiten mit Blick auf aktuelle regulatorische oder gesetzliche Entwicklungen entstehen – also wenn etwa im Falle der Energiewende in Deutschland aktuell die Folgen unternehmerischen Handelns unsicher und folglich die Änderungsnotwendigkeit unklar ist.

Aber warum ist eine zielgerichtete Transformation so schwierig? Eine Antwort hierauf liefert das Modell des punktuellen Gleichgewichts. Hiernach stehen die verschiedenen Elemente einer Organisation – Strategie, Struktur, Systeme (z. B. das Controlling-System mit den im Vordergrund stehenden Kennzahlen), aber auch die Unternehmenskultur, die Kompetenzen der Mitarbeiter und der vorherrschende Führungsstil – in einem engen Wechselspiel zueinander und streben im Zeitablauf zu einem Gleichgewicht. Die zielorientierte Weiterentwicklung erfordert zunächst das Aufbrechen des Status quo, die Änderung der einzelnen Elemente sowie die anschließende Rekonfiguration des Gesamtsystems. Die genaue zeitliche Gestaltung der Veränderung sowie das konkret im Einzelfall anzustrebende Ausmaß der Veränderung sind erfolgskritische Entscheidungsfelder im Transformationsprozess. Hier ist eine Betrachtung des Einzelfalls geboten – es gibt keine Belege dafür, dass ein „Transformations-Big-Bang“, bei dem auf einen Schlag eine grundlegende Veränderung erfolgt, zu besseren Ergebnissen führen würde als eine schrittweise Organisationsentwicklung. Das Management ist gefordert, im Transformationsprozess die unterschiedlichen Anforderungen einer Organisation an Stabilität und Veränderung angemessen zu berücksichtigen.

0.00
0.00
00.00
500.00
0.00

DOWN

Realisation

LOADING TV SERVER



„Gefragt sind die Menschen im Unternehmen. Ein erfolgreicher Transformationsprozess braucht aktive Gestalter, die sich Wandel nicht nur vorstellen können, sondern diesen auch realisieren und das nicht nur auf der Ebene des Managements.“

Um sich differenziert mit dem Thema Transformation auseinander zu setzen, muss nach verschiedenen Situationen unterschieden werden. Hierzu erweist sich das Modell von Nadler und Tushman (1990) als hilfreich, in dem vier verschiedene Vorgehensweisen unterschieden werden: In einer erstens schrittweisen, proaktiven Veränderung der Organisation („Tuning“) erfolgt die Änderung vorausschauend und aufeinander aufbauend. Dieses Vorgehen hat etwa dann einen Sinn, wenn in der Umgebung langsame Änderungsprozesse zu beobachten sind. Diese Vorgehensweise kann z.B. in der Tourismus- oder der Lebensmittelindustrie beobachtet werden. Unternehmen können hier ihre Aktivitäten auf neue Bedürfnisse vergleichsweise einfach ausrichten.

Eine zweite Situation ist die schrittweise, reaktive Änderung („Adaption“). Hier reagiert die Organisation erst, nachdem der Änderungsimpuls offensichtlich wurde. Dieses Veränderungsmuster kann in der Automobilindustrie beobachtet werden, in der sich einige Anbieter nur langsam auf innovative Antriebskonzepte einstellen.

Im Gegensatz dazu richtet sich bei der dritten, der proaktiven, radikalen Änderung („Re-Orientierung“), das Unternehmen frühzeitig auf neue Felder aus. Das historische Beispiel hierfür ist die Transformation von Mannesmann vom Stahl- zum Mobilfunkunternehmen. Zu guter Letzt bedarf es bei der reaktiven, radikalen Änderung („Re-Kreation“) einer grundlegenden Änderung, deren Impuls schon seit langer Zeit bekannt ist und deren Folgen so massiv sind, dass sich die Organisation quasi neu erfinden muss. Derartige Änderungsprozesse sind als Folge der Digitalisierung in der Musik- und Medienbranche zu beobachten.

Eines ist dabei in allen Änderungsprozessen gleich. Es reicht nicht, den Wandel aus dem Management heraus zu befehlen. Es ist essenziell für den Wandlungsprozess, die Unterstützung der Mitarbeiter zu erreichen. Das funktioniert jedoch nur, wenn dort die Notwendigkeit zur Transformation ebenfalls erkannt und gelebt wird. Untersuchungen von McKinsey aus dem Jahr 2008 zeigen, dass Veränderungsprozesse dann besonders erfolgreich verlaufen,

wenn (a) Zielzustände klar definiert sind, (b) der Veränderungsprozess durch die Unternehmensleitung aktiv und sichtbar verfolgt wird, (c) erste Erfolge der Veränderung bereits breit kommuniziert werden, (d) Mitarbeiter auf allen Ebenen unter Führung erfahrener Top-Manager den Veränderungsprozess mitgestalten können.

Das zeigt, dass ein Transformationsprozess, in welcher der genannten Situationen auch immer, grundsätzlich für eine Organisation eine große Herausforderung darstellt, bei der Management und Belegschaft gleichermaßen gefordert sind. Für die Führungsebene geht es darum, einerseits den Wandel mit einem durchdachten Managementprozess zu begleiten und zu steuern. Doch über diese Methodenkompetenz hinaus geht es andererseits

auch darum, kommunikative, soziale und emotionale Kompetenzen einzubringen. Vor diesem Hintergrund reicht es nicht aus, eine akademische Qualifizierung rein auf Fach- und Methodenwissen in einer einzelnen Disziplin auszurichten. Manager müssen nicht nur analytisch eine Wandlungsnotwendigkeit identifizieren können. Sie müssen zusätzlich eine Veränderung auch aktiv herbeiführen können – und das lernt man nicht in klassischen Lernsituationen in der Berufsschule oder im Studium. Erforderlich sind projekt- und berufsorientierte Lernformate, in denen Teilnehmer über einen Zeitraum hinweg an konkreten Projekten arbeiten und die gemachten Erfahrungen mit Erkenntnissen unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen verzahnen. Nur so können sie die erforderlichen Sozial- und Selbstmanagementkompetenzen erlernen, die für die erfolgreiche Gestaltung von Wandlungsprozessen von besonderer Bedeutung sind.

Letztlich gilt: Unabhängig davon, ob es um Methodenkenntnisse, Kommunikation oder Unterstützung geht, gefragt sind die Menschen im Unternehmen. Ein erfolgreicher Transformationsprozess braucht aktive Gestalter, die sich Wandel nicht nur vorstellen können, sondern diesen auch realisieren – und das nicht nur auf der Ebene des Managements. ↯

Es reicht nicht mehr aus, eine akademische Qualifizierung rein auf Fach- und Methodenwissen in einer einzelnen Disziplin auszurichten. Manager müssen eine Veränderung aktiv herbeiführen können – das lernt man nicht in klassischen Lernsituationen.



Prof. Dr. Hannes Utikal
Vizepräsident
Provdavis School of International
Management and Technology

VERANTWORTLICH FÜR

- Hochschulentwicklung und Unternehmenskooperationen
- Professor im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre

KONTAKT

Provdavis School of International
Management and Technology
Industriepark Höchst
65926 Frankfurt am Main
www.provdavis-hochschule.de