



Dieter Lederer

Veränderungsexzellenz

12 Erfolgsstrategien für den Unternehmenswandel

ISBN (Buch): 978-3-446-45135-3

ISBN (E-Book): 978-3-446-45381-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45135-3>

sowie im Buchhandel.

Dieter Lederer

Veränderungsexzellenz

12 Erfolgsstrategien für den Unternehmenswandel

HANSER

Der Autor:

Dr. Dieter Lederer, Ludwigsburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-45135-3

E-Book-ISBN 978-3-446-45381-4

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 Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte an den Fotos der Interviewpartner liegen bei den jeweiligen Unternehmen. Die Rechte aller sonstigen Grafiken und Bilder liegen beim Autor.

© 2018 Carl Hanser Verlag München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Cornelia Rothenaicher

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Coverrealisierung: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Druckerei Hubert & Co GmbH und Co KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

1

Einführung: Das ist Veränderungs- exzellenz

1.1 Natürliche Auslese – Nur die Anpassungsfähigen überleben

KUNDENORIENTIERUNG IST DER SCHLÜSSEL

Seit ein paar Wochen fahre ich ein Elektroauto und fühle mich wie ein Pionier. Alles ist neu, alles ist anders. Statt der Spritkosten sind jetzt die Stromkosten wichtig. Dennoch ertappe ich mich immer wieder dabei, die aktuellen Preise an „meiner“ Tankstelle zu prüfen – die Macht der Gewohnheit. Meine Nachbarn erkundigen sich neugierig nach der Reichweite und der Handhabung, um mich dann mit einer Mischung aus Skepsis und Bewunderung wissen zu lassen, dass sie meine Entscheidung gut fänden. Schließlich müsse die Elektromobilität ja mal vorankommen, für sie selbst sei das jedoch nichts.

Nach der ersten längeren Fahrt war klar, dass Reichweiten auf dem Papier pure Theorie sind. Seitdem wundert es mich auch nicht mehr, dass E-Autos mit gemächlichem Tempo auf der Autobahn unterwegs sind. Zudem habe ich angefangen, mich intensiv über Lademöglichkeiten jenseits der heimischen Garage zu informieren. Zwar war klar, dass die Infrastruktur zerstückelt ist, doch dass es alleine hierzulande 70 unterschiedliche Zugangs- und Abrechnungsverfahren für Ladesäulen gibt, hat mich überrascht. Dabei ist mein Anspruch als Kunde doch völlig offensichtlich: Ich will an möglichst vielen Punkten laden können, und zwar mit genau einem Zugangs- und Abrechnungssystem. Zudem will ich bestens darüber informiert sein, wo die Säulen stehen, welche Anschlüsse sie bieten und was das Laden kostet.

Genau das dachte sich auch ein App-Anbieter und macht sich seit 2012 daran, diesen Service anzubieten. Heute, also fünf Jahre später, sind europaweit

Zehntausende von Ladepunkten von einer Vielzahl unterschiedlicher Anbieter integriert. Und das Beste: Der Service kostet mich nichts, keine monatliche Pauschale, ich bezahle ausschließlich die Energiekosten. Das haben weder Energieversorger noch die Autoindustrie geschafft, obwohl deutlich finanzstärker und mit umfangreichen Netzwerken ausgestattet. „Wir werden das PayPal für Stromtanken“, ist folglich das selbstbewusste Ziel der App-Macher. Dabei haben Wettbewerber klar das Nachsehen.

DER MARKT IST RÜCKSICHTSLOS

Szenenwechsel: erinnern Sie sich noch an Watchever? Das war ein Video-Streaming-Dienst, der in Deutschland bereits vor Netflix und Amazon mit einem so breiten und aktuellen Filmprogramm auf dem Markt war, dass es wie ein Wunder erschien. Doch drei Jahre später sah alles anders aus: Der Marktanteil war gering, die Konkurrenz übermächtig, die Party war vorbei, Watchever ging vom Netz. Was haben die Wettbewerber besser gemacht und damit die Kunden überzeugt? Sie haben selbst produzierte Serien ins Programm aufgenommen und damit den Kunden sehr attraktive Unterhaltung geboten, die es bei anderen Anbietern nicht gab. Watchever hat Eigenproduktionen kategorisch ausgeschlossen und versank in der Bedeutungslosigkeit.

Weiterer Szenenwechsel: Welches Unternehmen hat bereits 1996 das erste massentaugliche Smartphone verkauft und trotzdem den Anschluss in diesem Markt verloren? Richtig: Nokia. Bekanntlich hat Apple 2007 mit dem ersten iPhone den Markt revolutioniert. Doch Nokia hielt an seiner Strategie fest und war 2010 noch davon überzeugt, den Smartphone-Markt mit einem eigenen Ökosystem zurückzugewinnen – gleichwohl der Marktanteil des eigenen Betriebssystems bei Neuverkäufen schon um ein gutes Drittel gesunken war. Das wäre der späteste Zeitpunkt gewesen für einen fundamentalen Schwenk und die konsequente Neuorientierung an den zwischenzeitlich völlig veränderten Kundenwünschen. Dass das nicht erfolgt ist, wissen Sie. BlackBerry erging es mit seinen Geräten übrigens kaum besser.

Was lehren uns diese Beispiele? Dass diejenigen Unternehmen die Nase vorne haben, die die Wünsche und Probleme ihrer Kunden schneller, einfacher, hochwertiger oder günstiger aufgreifen und lösen als ihre Wettbewerber. Die Voraussetzung ist, die Bedürfnisse der Kunden verstanden zu haben oder gar einen Bedarf zu wecken, von dem die Kunden nicht wussten, dass er existiert. Das bedeutet, sich mit diesem oft merkwürdigen, unklaren Wesen

Diejenigen Unternehmen haben die Nase vorne, die die Wünsche und Probleme ihrer Kunden schneller, einfacher, hochwertiger oder günstiger aufgreifen und lösen als ihre Wettbewerber.

„Kunde“ auseinanderzusetzen, immer und immer wieder. Sich einzufühlen in das, was ihn treibt, was ihn begeistert, was er ablehnt. Dabei macht es keinen prinzipiellen Unterschied, ob es um B2C- oder B2B-Produkte geht. Vermutlich sage ich Ihnen damit nichts Neues. Dennoch ist es mir ein Anliegen, die unbedingte Notwendigkeit des Fokussierens auf den Kundennutzen zu Beginn dieses Buchs mit allem Nachdruck hervorzuheben. Darin liegt der Zweck eines Unternehmens, darauf gründet der Erfolg, und daraus wird die Energie für Veränderungen bezogen. Am Ende geht es immer darum, Kundenerwartungen zu treffen. Wer sie nicht trifft, wird rücksichtslos aussortiert.



QUERVERWEIS

Eine überproportional starke Kundenorientierung ist bei allen in Kapitel 3 vorgestellten Veränderungsstrategien ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

- Bei allsafe wird jeder Schritt im Arbeitsprozess auf seinen Kundenwert hin analysiert.
- Für edding ist es entscheidend, die Wahrnehmung der eigenen Marke durch die Kunden im Detail zu verstehen.
- XING hat das Prinzip „Kundennutzen vor Produktdefinition“ etabliert.

KEINE ANPASSUNG, KEIN ÜBERLEBEN

So viel zum Anspruch. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Wie gut kennen Unternehmen ihre Märkte und Kunden? Wie intensiv setzen sie sich damit auseinander und reagieren auf Veränderungen? Erschreckend wenig. Mein altes Autohaus verkauft „Premiummodelle mit modernster Technik“, will mir jedoch partout keine Online-Vereinbarung von Serviceterminen anbieten. „Zu kompliziert“, ist die lapidare Aussage, da individuell eingeschätzt werden

müsse, welcher Aufwand zu betreiben sei. Als ob das nicht per standardisierter Abfrage möglich wäre.

In Beratungsprojekten bei meinen Industriekunden geht es meist auch um die Optimierung der Schnittstelle zu deren Auftraggebern. Und zwar vor dem Hintergrund, dass viele Projekte aufgrund ungeplanter Änderungen und Rekursionen zu aufwendig und zu teuer werden. Dabei überrascht mich jedes Mal aufs Neue, wie wenig intensiv und systematisch sich diese Projekte um ein umfassendes Verständnis dessen bemühen, was der Auftraggeber braucht. Ganz zu schweigen vom Abstimmen einer längerfristigen gemeinsamen Strategie im Vorfeld. „Wir interpretieren und treffen Annahmen in der Hoffnung, dass es passt, schließlich sind wir die Experten“, bekomme ich häufig zu hören. Nein – Kundenorientierung ist nicht verbreitet.

Die Folge liegt auf der Hand: Überproportional viele Unternehmen passen sich nicht oder zu langsam und zögernd an Veränderungen ihres Umfelds an. Charles Darwin hat bei seiner Evolutionsforschung erkannt: „Nicht die stärksten oder intelligentesten Spezies werden überleben, sondern diejenigen, die am ehesten bereit sind, sich zu verändern.“ Das ist der Kern der natürlichen Auslese und trifft uneingeschränkt auch auf Unternehmen zu. Am Ende werden sich nur diejenigen Unternehmen behaupten, die es schaffen, mit den sich rapide wandelnden globalen Märkten Schritt zu halten. Oder anders gesagt: Der unternehmerische Erfolg hängt maßgeblich von der gegenwärtigen und zukünftigen Anpassungsfähigkeit ab. Dabei sind vergangene Geschäftserfolge mit herausragenden Produkten sowie auch überwundene Krisen günstig, da beides starke Ressourcen sind, auf die aufgebaut werden kann. Doch sie sind keinerlei Garantie für die künftige Entwicklung. Kodak, Grundig, Blaupunkt, Quelle und viele weitere mussten schmerzhaft erfahren, dass sie sich nicht auf jahrelang selbstverständliche Positionen als Marktführer verlassen konnten.

Überproportional viele Unternehmen passen sich nicht oder zu langsam und zögernd an Veränderungen ihres Umfelds an.

ES IST AN DER ZEIT, UMZUDENKEN

Die zentrale Frage ist: Wie steht es um die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungskompetenzen von Unternehmen und den Menschen darin? Dabei geht es einerseits um die individuelle Einstellung und das Handlungsrepertoire der Führungskräfte in Bezug auf erforderliche Transformation. Andererseits um die strukturellen und kulturellen Fähigkeiten einer Organisation im Umgang mit Wandel:

- Genießt das Management Vertrauen?
- Ziehen die Führungskräfte an einem Strang?
- Wurden in der Vergangenheit gute Erfahrungen mit Veränderungen gemacht?
- Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte es gewohnt, sich zu bewegen?
- Wird Projektmanagement beherrscht?
- Sind die Geschäftsprozesse klar und verstanden?
- Wird auf Ergebnisse statt auf Aktivitäten fokussiert?

Die Liste lässt sich lange fortsetzen. Transparente, gut strukturierte Organisationen, die selbstbewusst und gelassen arbeiten, tun sich wesentlich leichter mit Veränderungen als solche, die intransparent, chaotisch und aufgeregt unterwegs sind. Vergleichen Sie die ehemalige Drogeriekette Schlecker mit dm, dann wissen Sie, was ich meine. Statistisch gesehen scheitern 30 Prozent aller Veränderungsprogramme in Unternehmen, und 50 Prozent sind nur zum Teil erfolgreich. Diese Werte sind alarmierend. Offensichtlich besteht in Sachen Veränderungskompetenz ein großer Nachholbedarf.

Es ist an der Zeit, Veränderungskompetenzen massiv auszubauen und in der Unternehmenskultur zu verankern.

Zusammen mit der mangelnden Kundenorientierung entsteht daraus eine toxische Mischung. Das Risiko: Die Notwendigkeit zum Wandel wird nicht oder zu spät erkannt oder nicht wirksam angegangen. Der Effekt: Unternehmen treten auf der Stelle, bleiben auf vermeintlich sicherem Terrain und überlassen anderen das Feld, gleichwohl es dabei um die eigene Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit geht. In der jüngeren Wirtschaftsgeschichte gibt es mannigfache Beispiele für das Verschwinden ehemals etablierter Premium-

marken und -firmen, die sich nicht schnell genug bewegen wollten oder konnten. Es ist an der Zeit, umzudenken, es ist an der Zeit, Veränderungskompetenzen massiv auszubauen und in der Unternehmenskultur zu verankern.

WIE ERNST IST DIE SITUATION?

Gängige Aussagen, die zur Entwicklung von Technologie und Wirtschaft im Raum stehen, sind drastisch:

- „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“
- „Das Internet of Things wird alles disruptiv verändern.“
- „Die Geschäftsmodelle vieler Branchen werden sich radikal verändern.“

Würde die Tragweite dieser Statements ernst genommen, wäre sofortiges Handeln angesagt, doch das ist in der Unternehmenspraxis wenig beobachtbar. Warum? Weil viele Aussagen und zugehörige Diskussionen auf einer abstrakt-generischen Ebene bleiben. Folglich lassen sie sich mit einem „Wird schon nicht so drastisch werden“ oder „Mal sehen, wann das tatsächlich kommt“ gedanklich wegschieben, zudem in der täglichen Arbeit kaum etwas davon zu spüren ist. Doch der Schein trügt.

Leica lebte lange Zeit in der Annahme, dass die Digitalfotografie wieder verschwinden und analoge Kameras eine Renaissance erfahren würden, ähnlich wie analoge Uhren. Die deutsche Automobilindustrie hat sich viel zu lange gegen Elektroautos gewehrt, weil angeblich nicht sinnvoll, nicht machbar, nicht wirtschaftlich. MediaMarkt hat erst 17 Jahre nach der Gründung von Amazon halbherzig einen Online-Shop eröffnet und damit das Internet fast verschlafen. Die Taxibranche hat sich eine Bestell-App wie mytaxi nicht mal ansatzweise vorstellen können, geschweige denn einen Wettbewerber wie Uber. Diese Beispiele zeigen, dass es leicht passieren kann, in die Falle des „Es ändert sich ja doch nichts“ zu tappen. Die meisten Veränderungen starten klein und langsam, daher empfinden wir sie über lange Zeit hinweg nicht als Bedrohung. Wir lehnen uns bequem zurück in der Hoffnung, dass es schon nicht so dramatisch wird. Dabei spielt uns unsere Wahrnehmung einen Streich: Sie verharmlost potenzielle Gefahren.

Abhilfe schaffen würde eine innere Haltung beim Top-Management, die zu einer völlig anderen Bewertung führt. Ich habe dazu das Bild eines Radarscanners im Kopf, der beständig die Kundenbedürfnisse sowie das Marktgeschehen der eigenen Branche „abtastet“ und Chancen oder Bedrohungen

Unternehmen, die sich in puncto Kundenorientierung und Veränderungskompetenzen weiterentwickeln, verbessern ihre Chancen erheblich.

für das eigene Geschäftsmodell massiv verstärkt. Das können die Gründungen von Start-ups mit disruptiven Ideen ebenso sein wie die Schwäche eines Wettbewerbers oder der Zukauf eines Kunden. Fakt ist, dass in der Praxis eher das Gegenteil geschieht: Kritische Entwicklungen werden kleingeredet oder ignoriert. Der Scanner heißt heute Markt- oder Wettbewerbsbeobachtung, Produktmanagement, Key-Account-Management, Innovation Office, Unternehmensstrategie oder ähnlich und erfüllt maximal einen Teil seiner Funktion, zudem meist ohne Vernetzung mit anderen Teilfunktionen.

Das ist der Stoff, der Heldengeschichten wie „David gegen Goliath“ möglich macht. Airbnb und Spotify mögen als Beispiele dienen mit Geschäftsmodellen, die das Hotelgewerbe und die Musikindustrie völlig überrascht haben. Mahatma Gandhi formulierte dazu treffend: „Zuerst ignorieren sie dich, dann lachen sie, dann bekämpfen sie dich und dann gewinnst du.“ Die Ignoranz durch Neugierde zu ersetzen, wäre ein erster Schritt in die richtige Richtung. Die Lage ist also ernst, doch nicht hoffnungslos. Diejenigen Unternehmen, die sich dazu aufrufen, zu handeln, und sich in puncto Kundenorientierung



Bild 1.1 Veränderungskompetenz vs. Kundenorientierung

und Veränderungskompetenzen weiterentwickeln, verbessern ihre Chancen erheblich. Schauen Sie sich dazu das Bild 1.1 an, das den Raum zwischen Kundenorientierung und Veränderungskompetenz aufspannt. Der Anspruch muss sein, rechts oben zu landen bei den „Zielorientierten Durchstartern“. Wie das geht, erfahren Sie in den nächsten Abschnitten.



QUERVERWEIS

Die Früherkennung von Markttendenzen spielt bei vielen der in Kapitel 3 vorgestellten Veränderungsstrategien eine Rolle.

- Bosch aktualisiert regelmäßig seine Einschätzung der Auswirkungen der weltweiten Megatrends aufs eigene Geschäft.
- Bei KUKA wird zyklisch danach gefragt, wie man sich disruptiv selbst abschaffen könnte.
- Lufthansa hat eigens den Innovation Hub für das Sondieren des Marktes etabliert.



ZUSAMMENFASSUNG

- Konsequente Markt- und Kundenorientierung ist der Schlüssel für Veränderungen.
- Unternehmen, die sich nicht anpassen, werden vom Markt aussortiert.
- Viele Unternehmen treten auf der Stelle, anstatt den Wandel offensiv anzugehen.
- Veränderungskompetenzen müssen ausgebaut werden.
- Das Top-Management muss eine Haltung der Neugierde fördern.

1.2 Nicht können oder nicht wollen? – Eine Frage der Haltung

DIE WENIGSTEN VERÄNDERUNGEN GELINGEN

Bestimmt kennen Sie das folgende Szenario. Ein Veränderungsprogramm zur Globalisierung von Produktentwicklung und -vertrieb wird ausgerufen. Ein neuer internationaler Standort soll aufgebaut und damit die Präsenz vor Ort deutlich erhöht werden. Der Produktlinienleiter ruft in der Zentrale zur Unterstützung auf: „Packen Sie kräftig mit an, das ist unsere Zukunft“ – und schon werden die ersten Köpfe geschüttelt, von Führungskräften wie von Mitarbeitern. „Das ist der Anfang vom Ende“, „Wir sollen erst mit aufbauen und verlieren dann unsere Jobs“, „Wir warten erst mal ab, das ist nicht der erste Versuch der Internationalisierung“ und Ähnliches mehr ist zu hören. Zwar ist es zu Beginn nur ein harter Kern von unverbesserlichen Internationalisierungsgegnern, die sich quer stellen, doch schnell schließen sich Kollegen an, darunter auch anerkannte Meinungsmacher. Der Produktlinienleiter reagiert mit Druck, die Stimmung kippt, „Internationalisierung“ wird zum Reizwort, die Gerüchteküche brodelt, das Vorhaben steckt fest.

Ein Blick auf die Erfolgsquote von Transformationsprogrammen in Industrie und Wirtschaft zeigt, dass das kein Einzelfall ist. Nur ein kleiner Teil läuft rund und erreicht seine Ziele, die Mehrheit kämpft gegen massive Widerstände, liegt weit hinter dem Zeitplan und kommt nur mühsam voran oder scheitert ganz. Das ist die seit vielen Jahren unverändert desaströse Bilanz, siehe Bild 1.2. Doch was steckt dahinter? Warum quälen sich Unternehmen immer und immer wieder mit nicht funktionierenden Herangehensweisen, anstatt diese zu überdenken? Aufschluss geben die drei Top-Gründe für das Scheitern von Veränderungsprogrammen:

1. Unzureichendes Engagement und Uneinigkeit unter den Führungskräften

Effekt: Unterschiedliche Einschätzungen und Zweifel der Führungskräfte werden sichtbar. Die Mitarbeiter können es sich aussuchen, welche Aussagen sie ernst nehmen und ob sie sich dem Veränderungsvorhaben anschließen oder nicht.



Bild 1.2 Erfolgsquote von Veränderungsprogrammen

2. Unklare Zielbilder mit fehlendem unternehmerischem Mehrwert

Effekt: Was genau in welche Richtung verändert werden soll, bleibt so nebulös wie der Nutzen, den man sich davon erhofft. Damit entfalten die Zielbilder weder Kraft noch Motivation und öffnen der Beliebigkeit bei der Umsetzung Tür und Tor.

3. Unzureichender Umgang mit Verunsicherung, Ängsten und Widerständen der Betroffenen

Effekt: Vorsichtige, skeptische und ablehnende Haltungen unter Führungskräften und Mitarbeitern entwickeln sich unkontrolliert und färben ab. Damit wird es wesentlich aufwendiger, Widerstände einzudämmen, als wenn diese frühzeitig ernst genommen und ausgeräumt werden.

ES LIEGT AN DER HALTUNG

Schauen Sie sich diese Effekte im folgenden Beispiel an: Es ging um die Einführung von SAP in einem produzierenden Unternehmen der Automobilindustrie. Damit sollte ein seit Jahrzehnten eingesetztes proprietäres System abgelöst werden, das technologisch und funktional veraltet war. Eine ausge-

machte Sache, dachte der CIO, der die Einführung betreiben wollte, doch er irrte sich gewaltig. Seine Vorstandskollegen waren ganz anderer Meinung: SAP sei eventuell nicht das richtige System, der Zeitpunkt ungünstig, zudem das Risiko groß, die für die Kunden so wichtige Flexibilität einzubüßen. An Einigkeit war nicht zu denken, trotzdem wurde das Projekt gestartet, und zwar mit dem Zielbild „SAP-Einführung“. Auf die Frage, was sie unternehmerisch damit erreichen wollten, blieben die Vorstände die Antwort schuldig. Es bestand noch nicht mal Übereinstimmung darin, sich unabhängig von veralteter Technik und immer rarer werdender Support-Kompetenz zu machen, schließlich funktionierte so weit ja alles wie gehabt. Das Projekt musste folglich erraten, welche Schwerpunkte gesetzt werden sollten, und es brauchte mehrere Anläufe, bis das Konzept einigermaßen stand.

Bei den Mitarbeitern hatte die SAP-Einführung in kurzer Zeit ihren Ruf weg. Sicher war nur eines: Wen man auch dazu befragte, man bekam garantiert unterschiedliche Antworten. Viele Führungskräfte lächelten nur noch milde, und die Hardcore-Fraktion, die auf Biegen und Brechen am alten System festhalten wollte, bekam immer mehr Zulauf. Aufgrund dieses Macht- und Kompetenzgerangels reagierten auch positiv eingestellte Mitarbeiter zunehmend skeptischer. Nach einem Jahr Projektlaufzeit war nicht annähernd der gewünschte Stand erreicht, und das Vorhaben drohte wie bereits die vorherigen drei(!) Anläufe zu einem Desaster zu werden. Dabei stand neben einem Multi-



Bild 1.3 Veränderungsbereitschaft vs. Veränderungskompetenz

Der Umgang mit Wandel hängt primär an der inneren Haltung der Führungskräfte.

Millionen-Projektbudget die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf dem Spiel, also viel zu viel, um das Programm derart auf die leichte Schulter zu nehmen, wie es der Vorstand tat.

Offensichtlich hängt der Umgang mit Wandel an der inneren Haltung der Führungskräfte. Einigkeit im Management herzustellen, ein tragfähiges Zielbild mit klarem unternehmerischem Nutzen zu erarbeiten und sich um die emotionale Situation der Meinungsmacher zu kümmern, ist keine Zauberei. Wer sich dem verschließt, ist nicht an einer erfolgreichen Veränderung interessiert. Anders ausgedrückt: Es fehlt an der Veränderungsbereitschaft, siehe Bild 1.3. Das ist zwar gang und gäbe – die meisten Unternehmen bewegen sich in den linken beiden Quadranten, also bei „Stillstand“ oder „Widerstand“ –, jedoch vollkommen kontraproduktiv und ein sicherer Weg, um den Karren an die Wand zu fahren.



QUERVERWEIS

Die Haltung des Managements ist bei den in Kapitel 3 vorgestellten Veränderungsstrategien einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren.

- Drees & Sommer hat mit einer konsequent auf die Umsetzung ausgerichteten Haltung den Wandel bewirkt.
- Haufe-Lexware setzt auf die Vorbildfunktion und steigert die Kommunikation des Managements.
- Heidelberger Druck hat für den Turnaround bewusst auf einen von außen angestoßenen Haltungswechsel gesetzt.

3

Veränderungsexzellenz live: 12 Erfolgsstrategien

3.1 Bosch: Elektro-Flow – Das neue Radfahren beim Automobilkonzern

DIE HERAUSFORDERUNG

Was braucht man, um ein elektrisches Antriebssystem für Fahrräder auf den Markt zu bringen? Einen Motor, eine Batterie und ein Bediengerät. Für einen Konzern wie Bosch ein Homerun, sollte man meinen, schließlich ist die Technologie im Haus. Doch das Umfeld war komplett neu. Zum einen war Bosch im Dreieck zwischen Fahrradherstellern, Fahrradhändlern und Endkunden nicht bekannt, zum anderen funktioniert die Fahrradindustrie mit einer Vielzahl an Manufakturbetrieben und jährlichen Leitmessen mit strikt daran geknüpften Innovations- und Bestellzyklen völlig anders als die Automobilbranche. Es stand also der Eintritt in einen unbekanntem Markt bevor mit der zentralen Herausforderung:

Wie etablieren wir uns in einem Markt, für den unsere Marke bisher nicht steht, in dem wir nicht wahrgenommen werden und der grundlegend anders „tickt“ als die Märkte, die wir kennen?

Dabei spielte einerseits die Begeisterung für ein Produkt, dessen Zeit gekommen war, sowohl beim Entwicklungsteam als auch beim Top-Management eine große Rolle. Andererseits musste dieser Schritt gut abgesichert werden, denn es ging neben einer signifikanten Investition auch darum, das Markenversprechen von Bosch in einen neuen Markt zu tragen. Claus Fleischer stellt im folgenden Interview dar, wie Bosch eBike Systems bei der Markterschlie-

Bung vorgegangen ist und damit vom Start-up zum führenden Anbieter in Europa wurde.

DAS UNTERNEHMEN

Bosch eBike Systems bietet ein umfassendes Portfolio für Elektrofahrräder – von hocheffizienten Antriebseinheiten, bestehend aus Motor und Getriebe, über leistungsstarke Akkus bis hin zu intuitiv bedienbaren Bord- und Fahrradcomputern. Was 2009 als Start-up innerhalb des Bosch-Konzerns begann, hat sich mittlerweile zu einem Global Player entwickelt, der den E-Bike-Markt entscheidend prägt. Mehr als 60 führende Fahrradmarken in Europa vertrauen auf Antriebssysteme „empowered by Bosch“. Die hohe Qualität und Zuverlässigkeit sorgen inzwischen auch in Amerika und Asien für Fahrspaß. 2014 folgte mit der Gründung von Bosch eBike Systems Americas der Markteintritt in den USA und in Kanada. Zudem stärkte das Unternehmen seine globale Präsenz mit einer Niederlassung im chinesischen Suzhou.

DER MACHER



Claus Fleischer ist seit 2012 Leiter des Produktbereichs Bosch eBike Systems. Unter seiner Führung hat sich Bosch eBike Systems vom Start-up zum Marktführer im Bereich E-Bike-Antriebssysteme entwickelt. Der Maschinenbauingenieur blickt auf mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Bosch-Gruppe zurück, davon 15 Jahre im Bereich Automotive. Von 2007 bis 2009 war er als Entwicklungsleiter für Bremssysteme in den USA tätig, später als Assistent

des Vorsitzenden der Geschäftsführung der Bosch-Gruppe, zuständig für technische Themen im Bereich Unternehmensplanung. Fleischer ist enthusiastischer Mountainbiker und Rennradfahrer.



CHARAKTERISTIK DER VERÄNDERUNG

Veränderungstyp: Produktinnovation

Zeitraum: 2008–2014

Betroffene Mitarbeiter: 200 direkt

Veränderung ist für mich: Ursache und Folge von Innovation – also normal

Mein Filmtitel für die Veränderung: From Start-up to Market Leader

DAS INTERVIEW

Wie muss ich mir ein Antriebssystem für Fahrräder vorstellen und wodurch unterscheidet sich Ihr Produkt von denjenigen Ihrer Wettbewerber?

Eine starke Marke, die Vertrauen schafft

Fleischer: Unsere Antriebssysteme sind einfach aufgebaut. Sie bestehen aus einem Motor mit zugehöriger Batterie und Ladegerät sowie einem Fahrradcomputer mit Display zur Bedienung des Systems. Der Motor treibt das Fahrrad mit an, wenn der Fahrer in die Pedale tritt, sonst nicht. Es handelt sich also um ein bioelektrisches System. Diese Systeme bieten wir den Fahrradherstellern an, die daraus Elektroräder bauen. Darüber hinaus unterstützen wir den Fahrradfachhandel sowohl beim Verkauf als auch bei der Durchführung von Diagnosen und Reparaturen unserer Produkte.

Von unseren Wettbewerbern unterscheiden wir uns einerseits durch die Modularität unseres Systemportfolios. Das heißt, wir bieten den Fahrradherstellern einen Lösungsraum mit Komponenten unterschiedlicher Größe und Leistung, die eine Vielzahl von Fahrradtypen abdecken, von komfortablen Holland-Rädern bis hin zu Mountainbikes, die sehr sportlich gefahren werden. Aufgrund von standardisierten Schnittstellen ist es für die Fahrradhersteller

sehr einfach, unsere Systeme zu integrieren. Zum anderen transportieren wir mit unserem Geschäftsmodell und unserer Begeisterung für E-Bikes die starke Marke Bosch, die Vertrauen schafft und wesentlich zur Positionierung und zum Verkaufserfolg bei den Endkunden beiträgt. Von diesem Vorteil profitieren Hersteller und Händler gleichermaßen.

„Wir mussten uns die Frage stellen, ob unser Produkt deutlich besser sein wird als die bereits am Markt vorhandenen.“

Was trieb Bosch dazu, in den Markt für E-Bikes zu gehen?

**Trend-
beobachtung
und Eigen-
initiative**

Fleischer: Dafür spielten drei Punkte eine wesentliche Rolle. Zum einen der Megatrend-Report von 2008 – das ist eine Studie, die jedes Jahr von der zentralen Forschungs- und Strategieabteilung bei Bosch aktualisiert wird. Dabei geht es um die Frage, welche großen Themen die Weltbevölkerung in den nächsten Jahren umtreiben werden, also Aspekte wie Urbanisierung, demografischer Wandel, Emissionen, Ressourcenknappheit. Daraus war klar abzuleiten, dass die Zukunft der Mobilität elektrisch und damit auf lange Sicht emissionsfrei sein wird. Parallel dazu hatten zwei Entwicklungsingenieure die Idee, zu hinterfragen, mit welchen Bosch-Technologien wir auf den damals noch moderaten Trend zum Elektrofahrrad eine Antwort finden. Diese beiden Entwickler – die übrigens auch heute noch im Team sind – haben ihre komplementären Kompetenzen zusammengebracht und einen fahrbaren Prototyp aufgebaut.

Schließlich mussten wir uns die Frage stellen, ob unser Produkt deutlich besser sein wird als die bereits am Markt vorhandenen. Die Antwort war ein klares „Ja“. Die damaligen Systeme mit Blei- oder Nickel-Cadmium-Akkus waren wegen ihres hohen Gewichts bei geringer Leistung und geringer Reichweite sehr begrenzt und wenig attraktiv. Erst durch Elektromotoren mit höherem Wirkungsgrad und geringerem Gewicht sowie durch den Einsatz von Lithium-Ionen-Batterien wurde der Technologiesprung zu den heutigen Systemen möglich.

Entscheidungsprozesse zu Produktinnovationen sind häufig sehr zäh. Wie lief Ihrer?

Erlebbarer Prototyp, Geschäftsplan und Emotionen

Fleischer: Bosch hat eine sehr ausgeprägte Innovationskultur und ausgereifte Innovationsprozesse mit entsprechenden Meilensteinen, das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite spielt die „Story“ zur Innovation eine entscheidende Rolle, um Stakeholder und Investoren von der Idee zu überzeugen. Das kann man mit Zahlen, Daten und

Fakten versuchen. Viel besser aber ist ein erlebbarer Prototyp, etwas zum Anfassen und zum Ausprobieren. Das hat unser Team sehr früh erkannt. Alle, die mit dem Prototyp gefahren sind, waren hellauf begeistert. Damit war klar, dass das Produkt Spaß macht und wir es realisieren können. Die damit ausgelösten Emotionen haben eine wichtige Rolle bei der Entscheidung gespielt.

Dazu kam die Forderung „Zeigt uns mit einem Plan, dass das ein erfolgreiches Geschäftsmodell für Bosch werden kann, in das es sich lohnt zu investieren“. Das ist eine Aufgabe, die Entwickler häufig nicht begeistert und bisweilen auch überfordert. Daher zog mein Vorgänger Rainer Jeske schon früh Kollegen aus dem Marketing hinzu, die eruierten: Wie sieht dieser Markt aus und welche Strukturen gibt es darin? Wie viele Fahrräder werden von welchen Herstellern für welche Märkte produziert? Welche Absatzkanäle gibt es? Welchen Marktanteil kann Bosch erreichen? Auf diese Marktsicht mussten dann wiederum die Techniker Antworten geben: Welche Kosten ergeben sich durch die technische Lösung? Wie hoch ist der Deckungsbeitrag? Etc.

Von der Idee bis zur Überzeugung unserer „Investoren“ mit dem Prototyp und dem Geschäftsplan verging etwa ein Jahr, was schnell ist für einen Konzern wie Bosch. Da die Entscheidung eine große unternehmerische Tragweite hatte – es ging um eine neue Branche, ein neues Produkt, noch nicht nachgewiesenen Erfolg und um den guten Ruf unserer Marke –, musste sie auf der Ebene der Konzerngeschäftsführung getroffen werden. Das sind die Regeln bei Bosch.

Welche Ziele hatten Sie sich vorgenommen?

Fleischer: Darauf gibt es nur eine Antwort: einen relevanten Marktanteil zu erreichen. Das Entscheidende sind letztlich Absatz, Umsatz und Ergebnis. Erwünscht war ein Marktanteil von 25 bis 30 Prozent am Weltmarkt, um zu den Top drei zu gehören. Das ist immer das Ziel von Bosch.

„Erwünscht war ein Marktanteil von 25 bis 30 Prozent am Weltmarkt, um zu den Top drei zu gehören.“

Welche Herausforderungen haben sich damals gestellt und wie sind Sie damit umgegangen?

Unterstützung vom Top-Management

Fleischer: Zum einen war es in der frühen Phase herausfordernd, die kritische Masse herauszufinden und Mitarbeiter zu bestimmen, die ihre Arbeitszeit auf das Thema verwenden dürfen. Zudem war es wichtig, die richtigen Kompetenzen zusammenzubringen, um alle technischen Komponenten abzubilden. Zum anderen ging es um die Frage, ob der Fahrradmarkt der richtige für Bosch ist: Warum in den Fahrradmarkt einsteigen? Ist dieser Markt relevant? Lässt sich durch die E-Bike-Technologie die Bosch-Strategie im Bereich Elektromobilität sinnvoll ergänzen? Sehr geholfen hat uns, dass wir mit Volkmar Denner, damals einer der Geschäftsführer und heute CEO von Bosch, einen sehr prominenten Fürsprecher hatten. Er teilte unsere Begeisterung und Vision, dass die Zukunft der Mobilität elektrisch sein wird – und ihre Durchsetzbarkeit von der Größe und den Kosten der Batterien abhängt. Wir waren überzeugt, dass die Akzeptanz für die Elektromobilität dort schneller erreicht wird, wo die Batterien kleiner sind und Kunden mit einem akzeptablen Mehrpreis mehr Spaß und Nutzen am Fahren gewinnen. Rückblickend war die Einschätzung genau richtig. Es finden sich nach wie vor sehr wenige Elektroautos auf den Straßen, denn für diese ist der Mehrpreis enorm, der Spaß und Nutzen noch zu gering, wohingegen der E-Bike-Markt regelrecht explodiert ist.

Der Prototyp und die Entscheidung für die Serienentwicklung waren nun da. Wie sind Sie weiter vorgegangen?

Kompetenzaufbau und Outside-in-Denken

Fleischer: Zunächst haben wir unsere Kompetenzen und damit das Team erweitert. Wir brauchten einerseits weiteres technisches Know-how, denn es ist ein großer Unterschied, ob ich einen Prototyp aufbaue oder ein Serienprodukt entwickle. Andererseits benötigten wir wesentliche Kompetenzen, um unser Geschäftsmodell komplett umzusetzen. Beispielsweise war der Service für den Fahrradhandel Neuland für uns, weshalb wir

im Sinne einer klassischen Make-or-Buy-Entscheidung nach einem Servicepartner suchten. Es ist wichtig, sich klarzumachen, wo die eigenen Kompetenzen und der eigene Marktzugang enden, um an diesen Stellen auf externe Spezialisten zu setzen. Dabei hilft es, konsequent vom Markt her zu denken, also „outside-in“, bis man bei seinen eigenen Kernkompetenzen ankommt. Zudem ist es so, dass die Größe des Teams der Größe des Geschäfts entsprechen soll. Das bedeutet, mit einem kleinen Team zu starten, das jedoch alle relevanten Geschäftsfunktionen umfassen muss, und dann gezielt zu skalieren, wenn das Geschäft anzieht.

„Die Größe des Teams soll der Größe des Geschäfts entsprechen.“

Was hat Sie sicher gemacht, dass es klappt?

Vorhandene Technologien, Skaleneffekt, Marke

Fleischer: Einerseits die Nutzung von Technologien, die bereits im Unternehmen vorhanden waren. Bosch beherrscht elektrische Antriebstechnik genauso wie Batterie- oder Display-Technik. Zudem kennen wir uns mit Systemarchitektur aus, wissen, wie man Systeme aufbaut.

Die technische Basis war also gegeben. Weiter wussten wir, dass wir eine wettbewerbsfähige Kostenbasis darstellen können, sobald wir mittels Skaleneffekten zu hohen Einkaufs- und Fertigungsvolumina kommen. Bin ich nämlich zu klein und habe keine Skaleneffekte, dann bleibe ich in einer exklusiven Nische. Deshalb haben wir von Anfang an auf die breiten Marktsegmente und entsprechende Skaleneffekte gesetzt. Schließlich hatten wir sehr früh ein Verständnis dafür entwickelt, wie wir den Zugang zum Fahrradhandel und zum Endkunden gestalten wollten. Beides war rückblickend mitentscheidend für unseren Erfolg. Hilfreich war dabei auch, dass das Leitmotiv von Bosch „Technik fürs Leben“ voll mit dem Elektrofahrrad in Einklang steht. Das unterstützte unser Auftreten und unsere Glaubwürdigkeit am Markt.

Was fiel in der Serienentwicklung besonders leicht bzw. schwer?

Mut und Zuversicht trotz Unsicherheit

Fleischer: Sicherlich war es herausfordernd, weil wir von Anfang an in einer neuen Branche profitables Geschäft machen wollten und die Finanzierung stets an Erfolgskriterien geknüpft war. Wenn man hoch skaliert, braucht man

mehr Mitarbeiter, allerdings ist die Zustimmung zur Einstellung an das Erreichen der Meilensteine des Aufsichtsrats geknüpft. Diese Rahmenbedingungen verlangen den Beteiligten einiges ab: Außer großem Engagement und Einsatz bedarf es Mut, Zuversicht und Geschick. Sehr herausfordernd war es, den Reifegrad des Prototyps in der Entwicklung so zu erhöhen, dass ein sehr gut fahrbarer Serienantrieb daraus wurde. Das hat uns immer wieder an unsere Grenzen gebracht, sowohl hinsichtlich unserer Kompetenzen als auch hinsichtlich unserer Arbeitsweisen, die wir ja parallel zum eigentlichen Produkt mitdefinieren mussten. Das kennt vermutlich jeder, der schon einmal ein Produkt in Serie gebracht hat. Am Ende braucht es dann auch die eine oder andere Taskforce, um die gesetzten Meilensteine zu erreichen.

Hingegen fiel es uns leicht, unsere Stakeholder immer wieder zu begeistern und zu überzeugen. Wir haben unsere „Story“ zu jedem Meilenstein fortgeschrieben und wurden nicht müde, dazu einzuladen, sich aufs Rad zu setzen und den Antrieb selbst auszuprobieren. Es macht einfach riesig Spaß, wenn man nach kurzer Fahrt bereits eine Geschwindigkeit von 25 km/h erreicht und bequem damit weiterfahren kann. Die Begeisterung kam also zum guten Teil aus dem Produkt selbst.

Haben Sie zu Beginn den Markt mit einem schmalen Portfolio, mit einem „Minimum Viable Product“ angetestet?

**Schnell
in den Markt
mit einem
Minimal-
produkt**

Fleischer: Auf jeden Fall! Unser Ziel war, mit einem ersten System – ein Antrieb, eine Batterie, ein Display, kein breites Portfolio – schnell in den Markt zu gehen und lieber früh mit wenigen richtungsweisenden Kunden zu sprechen als spät mit vielen. Wir hatten tatsächlich zunächst nur einen Fahrradhersteller, der interessiert war.

Der kannte den Markt glücklicherweise sehr gut und gab uns wertvolle Einblicke in die Branche – vor allem auch in die Themen Integration und Interaktion, also darin, wie die Fahrradbranche industriell funktioniert. Dieser erste Kunde hat uns sehr schnell ernst genommen und umfassendes Feedback gegeben. Wir haben schließlich unser System mit wenigen Kunden iterativ getestet und sind dann schnell in den Markt gegangen. Zwar war klar, dass das erste System nicht lange unverändert im Markt sein wird, doch wir waren drin und konnten lernen.

Die Macherinnen und Macher



Patrick Bartl
Managing Consultant
IBM Deutschland GmbH



Claus Fleischer
Leiter Bosch eBike
Systems
Robert Bosch GmbH



Birte Hackenjos
Geschäftsführerin
Haufe Gruppe



Dr. Holger Klein
Executive Vice
President
ZF Friedrichshafen AG



Per Ledermann
Vorstandsvorsitzender
edding AG



Dr. Gerold Linzbach
Ehem. CEO
Heidelberger Druck-
maschinen AG



Detlef Lohmann
Geschäftsführender
Gesellschafter
allsafe GmbH & Co. KG



Dierk Mutschler
Vorstand und Partner
Drees & Sommer SE



Timm Richter
Produktvorstand
XING SE



Sophia von Rundstedt
CEO
v. Rundstedt & Partner
GmbH



Dr. Christian Schlögel
CTO
KUKA AG



Holger Schneider
Geschäftsführer
Lufthansa Innovation
Hub GmbH



Solveig Schulze
Senior Venture Develop-
ment Manager
Lufthansa Innovation
Hub GmbH



Christian Tarragona
Senior Vice President
F&E
KUKA Roboter GmbH



Helle Valentin
Global COO, IBM Watson
Internet of Things
IBM Danmark ApS