



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

Geleitwort: Machen Sie sich auf die Reise!

Die Menschheit befindet sich im Aufbruch. Was noch vor wenigen Jahrzehnten absurd schien, ist plötzlich Realität oder zumindest vorstellbar geworden: Bezahlen per Handy, Autofahren ohne Abgase, Leben auf dem Mars. Die Digitalisierung mit ihren sich überlagernden Technologiesprüngen ist längst Teil unseres Alltags geworden. Doch in einer speziellen Welt ist sie noch nicht nachhaltig angekommen: bei vielen etablierten Unternehmen. Je erfolgreicher das eigene Geschäftsmodell scheint – man ist ja Weltmarktführer –, desto schwerer fällt es Firmen, sich auf die neuen Herausforderungen einzustellen. Und das, obwohl Märkte neu definiert werden und wendige Start-ups Branche um Branche mit disruptiven Ansätzen aufmischen. Die Folge sind unerwartet schnelle Veränderungszyklen, die Unternehmen mit ihrem Management, ihren Mitarbeitern, Kunden und Partnern häufig an ihre Grenzen bringen und sie mit der Trägheit der eigenen Organisation konfrontieren.

Wie kann diese Trägheit überwunden werden? Der typische Reflex vieler Führungs-Teams ist, vorschnell zum „Was?“ zu springen, also zu dem, was – tatsächlich oder vermeintlich – gut ist fürs eigene Unternehmen und was es folglich zu tun gilt. Eng damit verknüpft ist die Hoffnung auf kurzfristige Erfolge. Doch dabei wird übersehen, dass kein Veränderungsvorhaben nachhaltig erfolgreich sein wird, ohne die Frage nach dem „Wozu?“ zu beantworten. Darin steckt nämlich der unternehmerische Wert, daraus können klare und nachvollziehbare Zielbilder abgeleitet werden, daher kommt die Motivation für den Unternehmenswandel. Nur mit dieser Sinnhaftigkeit und einem tiefgehenden Verständnis für den Kontext, in dem die Veränderung stattfindet, wird es gelingen, eine gesamte Organisation mit vielen Mitarbeitern und Teams auf den Weg zu bringen.

Im Zuge der Digitalisierung sind insbesondere traditionelle Industrieunternehmen mit einer Veränderung quer zu den üblichen Branchenstrukturen konfrontiert. Neue technologiegetriebene Wettbewerber lassen Branchengren-

zen verschwimmen und greifen mit schnell skalierbaren Geschäftsmodellen an. Denken Sie an die technologischen Bereiche, in denen beispielsweise Google oder Amazon unterwegs sind. Dabei spielen für den Kundennutzen zumeist der Zugang und der smarte Umgang mit Daten eine Rolle, nicht die perfekte Beherrschung industrieller Prozesse oder vertikaler Wertschöpfungsketten im eigenen Haus.

Angesichts derartiger Bedrohungen ist es entscheidend, im zweiten Schritt das „Wie?“ aufzuzeigen, also wie die notwendige Transformation funktionieren kann. Dabei spielt die fachliche Befähigung eine wichtige Rolle, noch mehr jedoch geht es um die Adaption der Unternehmenskultur an die neuen Randbedingungen im Markt: Die konsequente Orientierung am Kundennutzen oder das Experimentieren und Lernen in kurzen Iterationszyklen erfordern zumeist ein beträchtliches Umdenken.

Erst dann rückt die Frage nach dem „Was?“ in den Vordergrund, also danach, was konkret für das individuelle Unternehmen zu tun ist. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Entscheidungen, sondern nur solche, die auf Basis des richtigen oder falschen Kontextes getroffen werden – was zurück zum „Wozu?“ führt.

Zusammenfassend gilt, dass Unternehmer wie Manager keine Zeit mehr dabei verlieren dürfen, die eigene Organisation für den anstehenden Wandel zu sensibilisieren, tragfähige Zielbilder zu entwickeln und notwendige Veränderungen mit hoher Geschwindigkeit und Konsequenz umzusetzen. Die Industrielandschaft, so wie wir sie heute kennen, wird sich in den nächsten fünf Jahren massiv verändern. Viele Erfolgsfaktoren der Vergangenheit werden sich relativieren und an Wert verlieren.

Daher mein Appell: Machen Sie sich auf die Reise – hin zu Ihren zukünftigen Erfolgen! Dieses Buch wird Ihnen sehr dabei helfen, denn es zeigt, was es braucht, damit Ihre Reise gelingt. Und es zeigt, wie andere Firmen ihren Weg in die Zukunft gemeistert haben – nehmen sie Anleihe daran. Aus meiner persönlichen Erfahrung, die ich tagtäglich im eigenen Unternehmen mache wie in der dynamischen Welt, die uns umgibt, kann ich das nur unterstreichen.

Ihr *Max Viessmann*

Allendorf, im Herbst 2017

Vorwort: Lieber das bekannte Unglück?

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

seit mehr als 15 Jahren begleite und beobachte ich Unternehmen bei ihren Veränderungsvorgängen. Und seit mehr als 15 Jahren erlebe ich dasselbe Muster. Erst wenn es nicht mehr anders geht, wenn der Druck vonseiten der Kunden und des Wettbewerbs zu massiven Schmerzen führt, wenn das Prinzip Hoffnung nicht mehr hilft, wächst die Bereitschaft, Althergebrachtes und Liebgewonnenes infrage zu stellen, den Blick in neue Richtungen schweifen zu lassen und eventuell einen Schritt auf unbekanntes Terrain zu wagen. Jedes Mal frage ich mich: Warum braucht es erst den Druck und die Schmerzen? Was bringt Unternehmer und Top-Manager dazu, beharrlich an traditionellen Produkten und lange eingeübten Mustern festzuhalten, auch wenn die Anzeichen zunehmen, dass sich die Märkte und Kundenbedürfnisse um sie herum rapide verändern? Zur Beantwortung kann vieles herangezogen werden: unklare strategische Szenarien, fehlendes Know-how, hohe Investitionen, unüberschaubare Risiken usw., also all die geschäftstypischen Aspekte, die es bei der Weiterentwicklung von Unternehmen zu bedenken gilt.

Sie ahnen es bereits: Die wahren Antworten liegen anderswo. Was viel mehr am Wandel hindert als jegliche Überlegung zur Geschäftsstrategie, sind die innere Haltung, die Führungskräfte pflegen, und die Kultur, die folglich in vielen Unternehmen etabliert ist. Beharren, Wegsehen, Aussitzen, sich in falscher Sicherheit wiegen – die Liste der gängigen Muster ist lang. Und sie haben alle eines gemeinsam: das Vermeiden von Veränderungen.

Was steckt dahinter, wie ist es zu erklären, dass diese Verhaltensweisen so verbreitet sind? Hier helfen einschlägige Erkenntnisse aus der Psychologie und der Hirnforschung weiter: Veränderungen führen zu Unsicherheit, und Unsicherheit macht vielen Menschen Angst. Die Abhilfe scheint denkbar ein-

fach: Je mehr Wandel droht, desto mehr gilt es, an Gewohntem festzuhalten. Denn das ist so wunderbar bekannt, durchschaubar und berechenbar, gibt keinen Anlass, sich zu ängstigen.

Beobachtbar ist das nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern auch in Familien und Partnerschaften. Darin werden kritische Zustände, die dringend der Veränderung bedürfen, häufig über viel zu lange Zeit ausgehalten. Das Muster ist dasselbe: Die Angst vor dem Neuen, Unbekannten ist so groß, dass weiterhin auf das Gewohnte gesetzt wird, auch wenn es längst nicht mehr zufriedenstellt. „Lieber das bekannte Unglück als das unbekanntes Glück“, sagt einer meiner Freunde dazu – ich kann es nicht treffender formulieren.

Wir müssen heraus aus diesen „pathologischen Zuständen“, wie ich sie nenne. Für Unternehmen steht nicht weniger als die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit auf dem Spiel. Beispiele dafür, dass selbst ehemalige Marktführer von der Bildfläche verschwunden sind, weil sie sich nicht rechtzeitig an veränderte Marktbedingungen angepasst haben, gibt es gerade in der jüngsten Wirtschaftsgeschichte mehr als genug.

Was ist zu tun? Stellen Sie sich vor, Unternehmen wären es gewohnt und hätten Freude daran, sich zu transformieren. Sie würden sich regelmäßig existenziell infrage stellen und sich immer wieder neu erfinden. Sie blieben neugierig und hungrig, hielten beständig nach Chancen und Bedrohungen Ausschau und reagierten mit konzentrierter Gelassenheit darauf. Zu schön, um wahr zu sein, ein weltfremder Idealzustand? Halten Sie fest an dieser Vision und brechen Sie diese auf Ihre unternehmerische Praxis herunter! Dann nämlich nimmt er Gestalt an, der Weg zur erfolgreichen Weiterentwicklung. Fakt ist: Unternehmen brauchen um ein Vielfaches tauglichere und wirksamere Veränderungskompetenzen als diejenigen, die sie heute haben. Verabschieden Sie sich von der Mittelmäßigkeit beim Wandel, schreiben Sie sich stattdessen Exzellenz auf die Fahnen: Veränderungsexzellenz!

Klar ist, dass es dabei um tief in der Kultur verankerte Fähigkeiten geht, nicht um besonders gut aufgesetztes oder beherrschtes Change-Management. Doch die gute Nachricht ist: Veränderungsexzellenz ist machbar, ohne Wenn und Aber! Wie, erfahren Sie in diesem Buch, und zwar auf einzigartige Weise: Zwölf Top-Unternehmen und Vorreiter in Sachen Veränderungsexzellenz geben einen exklusiven und detaillierten Einblick in ihre Praxis. Sie partizipieren auf den folgenden Seiten direkt an deren Erfahrungen, können deren Erfolgsfaktoren ohne Umweg übernehmen und damit den Wandel Ihrer eigenen Organisation erheblich beschleunigen.

Schließlich sei noch angemerkt, dass Sie dieses Buch lesen können, wie es Ihnen beliebt. Wenn Ihnen der Sinn nach einer fundierten Einführung in die Veränderungsexzellenz steht, beginnen Sie mit Kapitel 1. Einen schnellen Überblick über alle Veränderungsstrategien und die zugrundeliegenden Erfolgsfaktoren bekommen Sie in Kapitel 2. Die ausführlichen Fallstudien zur Unternehmenstransformation finden Sie in Kapitel 3 – und zwar im Originalton, denn sie sind aufbereitet als spannende Interviews den jeweils verantwortlichen Top-Managern.

Wie auch immer Sie das Buch nutzen – wenn Sie am Ende Impulse dafür mitnehmen, statt dem „bekannten Unglück“ dem „unbekannten Glück“ nachzueifern, hat es sich gelohnt. Dafür drücke ich Ihnen die Daumen!

Herzlichst, Ihr Dieter Lederer

Ludwigsburg, im Herbst 2017

Inhalt

Geleitwort: Machen Sie sich auf die Reise!	V
Vorwort: Lieber das bekannte Unglück?	VII
1 Einführung: Das ist Veränderungsexzellenz	1
1.1 Natürliche Auslese – Nur die Anpassungsfähigen überleben	1
1.2 Nicht können oder nicht wollen? – Eine Frage der Haltung	9
1.3 Emotionen entscheiden – Wie Veränderungen gelingen	15
1.4 Einen Gang höher schalten – Nicht nur gut, sondern exzellent	23
2 Übersicht: Erfolgsfaktoren für Veränderungsexzellenz	31
3 Veränderungsexzellenz live: 12 Erfolgsstrategien	39
3.1 Bosch: Elektro-Flow – Das neue Radfahren beim Automobilkonzern	39
3.2 KUKA: Mit dem eisernen Kollegen per Du – Bahnbrechende Innovation in der Robotik	55
3.3 edding: Powerfarben für das Land – Vom Stifte-Imperium zur Kosmetik	72
3.4 Lufthansa Innovation Hub: Digital abheben – Innovative Geschäftsmodelle in der Luftfahrt	91
3.5 Haufe-Lexware: Das Alte ehren und das Neue tun – Fortschreitende Digitalisierung im Traditionsunternehmen	109
3.6 XING: Nachdenken und Experimentieren – Neue Wege beim Karriereportal	125
3.7 Drees & Sommer: Auf Augenhöhe mit dem CEO – Der Weg vom Immobilienmanager zum Branchenpartner	142

3.8 ZF: Best of both – Technologiefusion in der Automobilindustrie ...	159
3.9 Heidelberger Druckmaschinen: Kapazitäten am Anschlag – Turnaround in der Druckindustrie	178
3.10 von Rundstedt: Loslassen! – Generationswechsel und Kulturwandel beim Outplacement-Marktführer	197
3.11 allsafe: Eigenverantwortung und Freiheit – Kulturwandel in der produzierenden Industrie	216
3.12 IBM: Spielend einfach lernen – Veränderungsmethodik in der IT ..	232
4 Schlusswort: Veränderungsexzellenz ist machbar!	251
Literatur	253
Die Macherinnen und Macher	255
Über den Autor	257