

Veränderungsmanagement: Ein Erfolgsfaktor für auch für Marken“

Von Joachim Klewes

Guten Tag, meine Damen und Herren, vielen Dank für die Einladung, hier in Rostock einige Gedanken über Veränderungsmanagement mit Ihnen zu teilen.

Wahrscheinlich hat es nirgendwo in Europa in den vergangenen Jahren so viele gravierende Veränderung gegeben, wie in den neuen Bundesländern und also auch hier in Mecklenburg-Vorpommern.

Diese Veränderungen haben viele gesellschaftliche Bereiche umfasst. Sie wissen besser als ich, in welche Wechselbäder von Hoffnung bis Verzweiflung speziell die Anpassungsprozesse in der Wirtschaft viele Menschen gestürzt haben.

Das Verschwinden von etablierten DDR-Traditionsmarken einerseits und das Auftauchen von neuen, teilweise internationalen Marken andererseits markieren dabei nur die sinnfälligsten Veränderungen an der Oberfläche.

Denken Sie an strahlende Marken wie AIDA Cruises, die sich hier in Rostock ihre Heimat gefunden haben und hier hunderte, insgesamt aber tausende von Arbeitsplätzen möglich gemacht haben. Oder an Erfolgsgeschichten wie die von Schöller Arca Systems, Schwerin, oder von Mecklenburger Metallguss, Waren.

Dieses Auf und Ab von Marken hat natürlich die Wirtschaftsentwicklung schon seit Jahrzehnten, seit dem Aufkommen von Marken begleitet. Schauen wir uns für einen Moment mal den Automobilmarkt an, in dem Marken eine große Bedeutung haben. Wer erinnert sich heute noch an Borgward – das war mal eine Top-Automobilmarke. Oder an Talbot oder NSU? Andererseits gibt es aber auch Marken-Revivals, so die Wiederbelebung der alten Marke Bugatti durch Volkswagen.

In vielen Fällen liegt das Verschwinden der Marken daran, dass die Unternehmen sich nicht schnell genug an Veränderungen angepasst haben. Denn Marken können auch Jahrhunderte überleben – sogar über Kriege, Wirtschaftskrisen und Revolutionen hinweg – das zeigen Marken wie Faber Castell oder 4711.

Vor allem im Brauwesen kann man die Historie der Marken bis weit vor unsere Zeit zurückverfolgen, so etwa bei „Mönchshof“ bis 1349 oder bei „Franziskaner Weissbier“ bis 1363. Es scheint also Marken zu geben, die fähig sind, sich erfolgreich an ganz unterschiedliche Bedingungen anpassen zu können.

Dass diese Veränderungsfähigkeit von Marken so elementar wichtig ist, weiß die Betriebswirtschaftslehre schon seit langer Zeit. Aber sie hat lange geglaubt, es seien vornehmlich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage, welches über den Aufstieg und Fall von Marken entscheidet.

Tatsächlich wird damit aber nur ein kleiner Teil der Veränderungsbedingungen erfasst, die für Unternehmen – und für Organisationen im Allgemeinen – erfolgskritisch sind. Ursache für diese Blindheit der klassischen BWL ist ein verkürztes Verständnis von Märkten. Heute sieht man die Wichtigkeit unterschiedlicher Markttypen, in denen Unternehmen – übrigens aber auch Non-Profit-Organisationen oder Institutionen – stehen. Kurzer Exkurs ins Lehrbuch: Man spricht von den vier wichtigen „Stakeholder-Märkten“: 1. dem Kundenmarkt, 2. dem Kapitalmarkt, 3. dem sogenannten Akzeptanz-Markt und 4. dem Mitarbeitermarkt. Natürlich ist jeder davon vielfach untergliedert.

Die Geschwindigkeit, in der sich heute auf allen diesen vier Stakeholdermärkten Veränderungen ergeben, ist in

der globalisierten Wirtschaft dramatisch gestiegen. Dies gilt übrigens auch für Industrien mit typischerweise langen Planungszyklen, etwa die Pharmaindustrie mit ihren elf bis dreizehn Jahren Entwicklungsvorlauf, bis ein neues Präparat auf den Markt kommt. Oder die Reedereien mit vielleicht drei bis fünf Jahren Zyklus. Diese veränderte Geschwindigkeit gilt aber auch für Regionen- oder Landesmarken, nicht nur für die, die alles, außer Hochdeutsch können.

Eine aktuelle Analyse der Geschäftsmodelle der 500 größten amerikanischen Konzerne prognostiziert, dass von 2005 bis 2014, also in einem Jahrzehnt, 35 Prozent der Unternehmen ihre Strategie grundlegend neu definieren werden. 37 Prozent werden übernommen oder zahlungsunfähig und lediglich 28 Prozent werden ihr Kerngeschäft nicht verändern. Es ist nahe liegend, dass mit solchen neuen Strategie-Mustern ganz gravierende Veränderungsprozesse einhergehen müssen.

Forschungsergebnisse zeigen seit langem, dass lediglich ein Drittel der gezielt geplanten Veränderungsprogramme ihre Ziele voll oder teilweise erreichen.

Obwohl die Anpassung an Veränderungen in allen vier genannten Stakeholder-Märkten erfolgs-kritisch ist, haben wir in unserer Beratungspraxis die Erfahrung gemacht, dass für die aktive Gestaltung von Veränderungen, die auch auf die Marken-Ebene durchschlagen, ein Faktor wesentlich ist, der sich quer durch alle Märkte zieht.

Ich spreche von strategisch gesteuerter und taktisch richtig eingesetzter Markenkommunikation. Das ist so etwas wie die „change engine“, die Veränderungen vorwärts bringt.

Wohlgemerkt – ich spreche nicht von einer Anzeige hier oder einem Newsletter dort.

Sondern ich rede von der Gestaltung der wirklich wichtigen Botschaften für das Unternehmen, neudeutsch Messaging. Und vom Aufbau von Glaubwürdigkeit von Absendern, z.B. dem Top-Management. Ich rede von der klugen Organisation von Kommunikations-Prozessen, von der Balance zwischen Top-Down und Bottom-Up. Davon gilt vieles nicht nur für Unternehmensmarken, über die ich jetzt beispielhaft sprechen möchte, sondern einiges auch für Regionenmarken.

Man kann die Komplexität dieser Fragestellungen in abstrakten wissenschaftlichen Modellen und sogar in Formeln darstellen. Das wäre der Weg der klassischen BWL – und der ist in bestimmten Zusammenhängen ja auch völlig berechtigt. In der Beratungspraxis haben wir allerdings festgestellt, dass das nicht weiterhilft. Um die Veränderungskomplexität in den Stakeholder-Märkten in Diskussionen mit dem Management greifbar zu machen, haben wir bei Pleon einen komplett anderen Ansatz gewählt.

Wir haben für unser neues Buch „Change 2.0“ – übrigens ein Buch, das wir gemeinsam mit einigen unserer Kunden geschrieben haben – eine Metapher gewählt, die eigentlich sehr gut zu Mecklenburg-Vorpommern und zur Hanse Sail passt. Denn wir haben uns für eine maritime Metapher entschieden, in der die Unternehmen zu Expeditionen in die Welt der Veränderung aufbrechen.

In dieser Welt gibt es unterschiedliche Destinationen, zu denen sich die wagemutigen Kapitäne mit ihren Mannschaften auf die Reise begeben. Das sind unsere fünf Kontinente der Veränderung, die Sie auch auf den kleinen „See-Karten“ finden, die als Buchzeichen auf Ihren Tischen liegen.

Fünf Kontinente – weil es eben doch mehrere Typen von Veränderungen gibt. Die bekannteste Veränderungsexpedition führt das Schiff zu den „United States of Integrati-

on“. Darüber ist am meisten geschrieben worden: Über Veränderungsprozesse bei Unternehmenszusammenschlüssen. Hier treffen gleich zwei Mannschaften mit ihren Offizieren – dem Middle Management – und ihren Kommandanten aufeinander. Sie müssen innerhalb kürzester Zeit zu einer schlagkräftigen Crew zusammenwachsen. Und das, obwohl beide Expeditions-Teams von ihrer bisherigen Reise unterschiedliche Erfahrungen, Sitten und Gebräuche mitbringen – ja: sogar in verschiedenen Sprachen reden.

Spätestens seit die ganze Management-Welt weiß, das Jürgen Schrempps „Merger of Equals“ die falsche Botschaft für eine erfolgreiche Integration von Unternehmenskulturen vermittelt hat, spätestens seit der Daimler-Chrysler – Akquisition also hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es bei solchen Expeditionen weniger um das gleichberechtigte Zusammenwachsen von Unternehmens-Traditionen und Unternehmenskulturen geht.

Sondern um schnelle Entscheidungen über Kommandostrukturen und Zugang zu Ressourcen, um Navigationsprinzipien und vor allem um die Besetzung der wichtigen Offizierspositionen. Die hohe Kunst der Expeditionsleitung besteht hier darin, die Phase der lähmenden Ungewissheit möglichst kurz zu halten.

Jeder Segler weiß: Wenn die Fahrt aus dem Schiff ist, dann kann ich nicht mehr steuern. Das gilt auch für unsere Unternehmensexpedition. Diese eindeutige Präferenz für schnelle Entscheidungen heißt übrigens nicht, dass solche Entscheidungen ohne Beteiligung der Crew ablaufen sollten. Partizipation des mittleren Managements und der Mitarbeiter ist vielmehr ein Schlüsselfaktor für Veränderungsprozesse dieses Typs. Voraussetzung ist allerdings, dass Kommunikations- und Abstimmungsprozesse eingerichtet werden, mit denen die notwendigen Klärungen und Entscheidungen beschleunigt und nicht verzögert werden.

Vorausschauendes Management etabliert übrigens auch aus diesem Grund ein Verhältnis zu den organisierten Arbeitnehmern, das in diesen kritischen Veränderungsphasen positiv belastbar ist.

Bei anderen Routen der Change-Expedition – um zur Metapher zurückzukehren – ist zu viel Partizipation wiederum schädlich. Das gilt z.B. für krisenhafte, plötzliche Veränderungen. Wir haben das mit „Volcanic Island“, mit der Flucht des Expeditionsschiffes vor einem ausbrechenden Vulkan, umschrieben.

Erinnern Sie sich an die Wochen und Monate nach dem 11. September 2001 und die scharfen Veränderungsprogramme, die in dieser Zeit bei zahlreichen Fluggesellschaften durchgeführt werden mussten. Das waren Programme, die unter höchstem Zeitdruck, mit strenger Konsequenz von oben nach unten exekutiert werden mussten. Gleichzeitig funktionieren solche Programme nicht, wenn sie nicht von intensiver, breit angelegter Kommunikation begleitet werden. In der Krise muss nicht nur jeder wissen, was von ihm erwartet wird, sondern auch, warum die einzelnen Schritte notwendig sind. Das ist nicht mit einer Rede oder einem Leitartikel in der Mitarbeiterzeitung getan...

Eine andere Frage, die sich anhand unserer Expeditionsmetapher durchdeklinieren lässt, ist die nach der Rolle der Top-Manager – also in unserem Bild die Rolle des Kapitäns. Seine Rolle ist besonders bei der Expedition zum Kontinent „Olympica“ wichtig. Das ist der Teil in unserer „World of Change“, in der immer besondere Höchstleistungen erwartet werden. Es geht um das, was die Angelsachsen behavioral change nennen, also die Veränderung von Werten, Einstellungen und damit schließlich Verhaltensweisen. Change Management dieses Typs ist besonders wichtig für große Organisationen, deren Belegschaft

ten sich an fundamental neue Umfeldbedingungen anpassen müssen.

Denken Sie an den Übergang der Energiewirtschaft von Quasi-Monopolen zu einem Markt, der zwar immer noch stark reguliert ist, der aber von Mitarbeitern und Management deutlich mehr Kundenorientierung, Schnelligkeit und Selbständigkeit erfordert, als zuvor. Andere Beispiele für Unternehmen, die mitten in Change-Programmen dieser Art stecken, sind Post, Telekom oder auch viele große Kliniken.

In Veränderungsprozessen dieses Typs ist das Vorbild des Kapitäns und der führenden Offiziere besonders wichtig. Sie liefern im Unternehmensalltag die Rollenmodelle für das mittlere Management und die Belegschaften. Eine Studie der Technischen Universität München ergab kürzlich, dass 61 % der befragten Top-Manager befürchten, dass für das Scheitern von Veränderungsprozessen das unzureichende Engagement und damit auch Vorbild der oberen Führungsebene entscheidend sei.

Genau deshalb sind Fälle wie der von Herrn Zumwinkel gerade in solchen Unternehmen von katastrophaler Wirkung, in denen man sich mit einstellungs- und verhaltensändernden Programmen der beschriebenen Art befasst.

Noch etwas ist kennzeichnend für Change-Expeditionen dieses Typs: Das neue angestrebte Verhalten und die ihm zugrunde gelegten Werte lassen sich nicht von oben verordnen – jedenfalls heute nicht mehr. Und schon gar nicht in Organisationen mit einem hohen Anteil qualifizierter, gut ausgebildeter Mitarbeiter. So wie es früher bei den besten Expeditionen einen dringenden Grund für den Aufbruch zu fernen Gestaden gab – etwa weil es galt, das Überleben in der Heimat zu sichern – so geht es im Change Management darum, die Dringlichkeit der Veränderung

herauszuarbeiten und die neuen Werte und Verhaltensweisen gemeinsam zu entwickeln.

Viele Manager scheuen davor zurück, weil sie fürchten, dass dadurch zu viele Mitarbeiter ihre Zeit mit zu vielen Workshops verbringen anstatt mit ihrer eigentlichen Arbeit. Tatsache allerdings ist, dass die positiven Effekte bei weitem überwiegen – auch wenn man sich keine Illusionen zum Tempo der Veränderungen machen darf: Werte, Einstellungen und Verhalten nachhaltig zu ändern, das dauert Jahre.

Meine Damen und Herren, ich kann heute mit Ihnen nicht alle Kontinente des Wandels besuchen. Wer von Ihnen das Thema vertiefen möchte, findet mit den kleinen verteilten Change-Seekarten auf den Lesezeichen ja leicht den Weg zu uns.

Ich möchte aber zum Abschluss gern drei Tipps geben, die Sie bei der Navigation durch die Welt der Veränderung in Ihren Unternehmen vielleicht gebrauchen können. Als Unternehmensberater sind wir – um im Bild zu bleiben – so etwas wie die Lotsen, denen die unbekannteren Gewässer der Veränderung durch vorangegangene Expeditionen bereits vertraut sind. Ehrlich gesagt auch dadurch, dass wir schon ein paar mal auf Grund gelaufen sind und durch diese schmerzhafteste Erfahrung jetzt sehr genau wissen, an welcher Stelle der Kapitän aufpassen muss. Und als Lotse wäre mein erster Ratschlag an einen modernen Change-Kapitän:

Analysieren Sie genau, welche internen oder externen Bedingungen überhaupt eine Veränderung erforderlich machen – und was für ein Veränderungstypus gefragt ist. Viele Unternehmen haben ein ausgetüfteltes System aus hochaggregierten Kennziffern etabliert, so dass sie an Ausschlägen dieser meist finanziell orientierten Indikatoren einen nahenden Sturm erkennen können. Wir haben

die Erfahrung gemacht, dass gerade bei mittelständischen Unternehmen in diesen Frühwarnsystemen so genannte „weiche Faktoren“ deutlich unterrepräsentiert sind. Etwa Faktoren, die sich mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beschäftigen, in denen jede Produktion von Waren oder Dienstleistungen steht.

Wir betreuen mehr als die Hälfte der DAX-Unternehmen und wir wissen, dass große Konzerne in der Regel zwischen fünfzig und zweihundert so genannte „issues“ systematisch beobachten, also gesellschaftlich kontrovers diskutierte Themen wie z.B. Arbeitssicherheit, Gesetzgebungen auf EU-Ebene, Veränderungen von Verbrauchertrends, Umwelt-Themen, und so weiter. Diese Problemthemen werden strategisch in ihrer Relevanz für den langfristigen Unternehmenserfolg bewertet – und in nicht wenigen Fällen hat das wiederum gravierende Veränderungsprozesse ausgelöst, bis hin zur Trennung von bestimmten Unternehmensteilen oder zur Aufgabe bestimmter Produktionslinien.

Der erste Tipp hatte also gewissermaßen etwas mit der Analyse, der Kartierung der Gewässer zu tun.

Der zweite Lotsen-Ratschlag lautet: So wie ein Kapitän seinen Kurs sorgfältig absteckt und sich bei unbekanntem Gewässern umfassend berät, sollten Sie in der Strategiephase Ihre Entscheidung durch gute Beratung vorbereiten. Wenn Sie die Verantwortung als oberste Führungskraft des Unternehmens tragen, kann Ihnen die Entscheidung am Ende niemand abnehmen, das ist klar. Ich bin auch nicht der Meinung, dass Sie zwangsläufig ein großes Strategieprogramm mit einer teuren Unternehmensberatung starten müssen.

Aber Sie sollten eben nicht nur unsystematisch eine Reihe von Gesprächen über die mögliche Zukunft Ihres Unternehmens führen – nichts anderes bedeutet ja Strategie – ,

sondern Sie sollten einen systematischen Strategieprozess initiieren. In diesen Prozess sollten Sie interne oder externe Fachleute aufnehmen, die etwas von den vier genannten Stakeholder-Märkten verstehen. Und Sie sollten dafür sorgen, dass auch exotische Meinungen in diesem Prozess eine Chance haben. Denn bei Expeditionen in die „World of Change“ kommt man oft schneller und sicherer zum Ziel, wenn man die traditionellen Routen verlässt.

Der dritte Lotsen-Rat mag Sie überraschen. Er lautet: Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihre Expedition nie wirklich zu Ende sein wird. Und dass Sie sich eigentlich auf einer Rundreise zwischen den einzelnen Kontinenten befinden, auf der widrige Winde Sie möglicherweise sehr schnell vom Kontinent „Eldorado“ – das ist unser Synonym für den visionsgetriebenen Aufbruch zu neuen Geschäftsmodellen – zur gefürchteten Vulkan-Insel, also mitten in eine ausgewachsene Unternehmenskrise, treiben können.

Mit anderen Worten: Unternehmen können es sich heute nicht mehr leisten, auf kontinuierliche Veränderungsprogramme zu verzichten. Das ist der Grund dafür, warum die besten, die am weitesten fortgeschrittenen Unternehmen Expertenteams für Change-Management fest in ihrer Organisationsstruktur verankert haben. Das klingt nach einem Widerspruch in sich selbst, denn Veränderung, Change sollte ja eigentlich immer vorübergehend sein. Aber diese Unternehmen wissen: Irgendwo im Unternehmen gibt es immer Veränderungsbedarf – und wenn das eine Change-Programm beendet ist, ist das nächste schon längst gestartet.

Ich sehe diese Verurteilung zur permanenten Veränderung nicht nur positiv. Natürlich profitieren wir alle als Verbraucher davon, wenn durch die skizzierte Dynamik neue Marken entstehen und starke Marken überleben. Denken Sie an Apple, eine Marke, die sich in den vergangenen zehn Jahren fast komplett neu erfunden hat. Oder an

Porsche, ein Label, unter dem heute auch Uhren, Taschen und Füllfederhalter verkauft werden.

Allerdings ist der Flexibilisierungs-Preis, den wir als Einzelne dafür bezahlen, doch gewaltig. Hinter jedem neuen Produkt, hinter jeder aufgegebenen Produktionslinie andererseits stehen Menschen, die ihre Tätigkeiten aufgeben oder mindestens verändern müssen. Von denen Umzüge oder andere große persönliche Umstellungen gefordert werden. Nun ist der Mensch sicher ein Lebewesen, bei dem die Grenzen der erträglichen Veränderung wohl eher flexibel definiert sind. Ein Auto, das mit fünfzehn Stundenkilometern vor hundertzehn Jahren gigantisch schnell erschien, fährt für uns heute geradezu im Schneckentempo.

Wenn wir sehen wollen, was an Flexibilisierung, aber auch Unsicherheit für die ganz persönlichen Arbeitsbedingungen auch auf uns noch zukommen mag, müssen wir nur einen Blick auf manche Arbeitsmärkte in Übersee werfen – Shanghai, Rio de Janeiro, Bangalore, das wären die geeigneten Ziele für Bildungsreisen unserer Gewerkschaftsführer.

Veränderungen aber, die unser persönliches Maß für Flexibilität überschreiten, machen Angst. Sie erzeugen Unsicherheit und erhöhen die Fehlerhäufigkeit. Sie sind jedenfalls ganz gewiss kein positiver Faktor für die Produktivität und den Unternehmenserfolg. Als Führungskräfte tun wir also gut daran, zwar viel an Veränderung und Flexibilität zu fordern – aber eben nicht zu viel.

Damit bin ich bei einer abschließenden, scheinbar paradoxen Empfehlung für Unternehmenskapitäne. Sie lautet: Wer Veränderung will, muss Kontinuität bieten. Gemeint ist die Kontinuität von Werten und einer Unternehmenskultur, die Mitarbeitern auf dramatische Veränderungen vorbereitet und gleichzeitig mit Respekt und Fairness be-

handelt, wenn mit den Veränderungen persönliche Opfer verbunden sind. Und genau da hapert es bei deutschen Führungskräften heute noch an Kompetenz: So zeigt eine aktuelle Untersuchung, dass weit mehr als die Hälfte der Führungskräfte von großen Unternehmen so gut wie keine Erfahrung im Umgang mit der Verunsicherung der Mitarbeiter haben. Befragt wurden Manager aus Betrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern,

Ich bin überzeugt davon, dass Unternehmer und Führungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern, die in den Veränderungen der letzten fast zwanzig Jahre erfolgreich gemanaged haben, für diese Herausforderung bestens gerüstet sind. Deshalb können Sie Ihre Reise durch die Welt der Veränderung mit Zuversicht fortsetzen – auch wenn wir gerade offensichtlich in eine Phase des Wirtschaftsklimas hineinsegeln, das deutlich ruppiger zu werden scheint.

Aber hier an der Küste sind Sie Stürme ja gewohnt – und so wünsche ich Ihnen auch für die Fahrt durch etwas rauere Gewässer für die Zukunft Ihrer Unternehmen immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel.