



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

Veränderungen (mit-) gestalten



Mein Credo: „Nicht was der Zeit widersteht ist dauerhaft, sondern was sich klugerweise mit ihr verändert!“

Professor Günther H. Schust
Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums



WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN

Die 360°-Sichtweise von SCOPAR



- **Unsere Botschaft: „Ein Unternehmen steht auf vier Säulen: Kultur/Image, Personal, Organisation und Technik (IT). Erfolgreich ist, wer diese Zusammenhänge erkennt und bei Veränderungen berücksichtigt!“**

Zitat

„Auf Dauer wird das Unternehmen erfolgreich bleiben, welches sich schnell und flexibel den ständig wechselnden (Markt-)Bedingungen anzupassen versteht!

Wir müssen daher Realitäten immer anerkennen, auch wenn sie schmerzhaft sind.“

Eberhard von Kuenheim

Aufsichtsratsvorsitzender der BMW Group, München

Meine Thesen

These 1:

„Wirtschaftliche, berufliche und persönliche Erfolge kann man nie alleine und/oder nur auf sich gestellt erringen.“

These 2:

„Veränderungen alleine nützen nichts, wenn sie nicht „aktiv“ gelebt werden.“

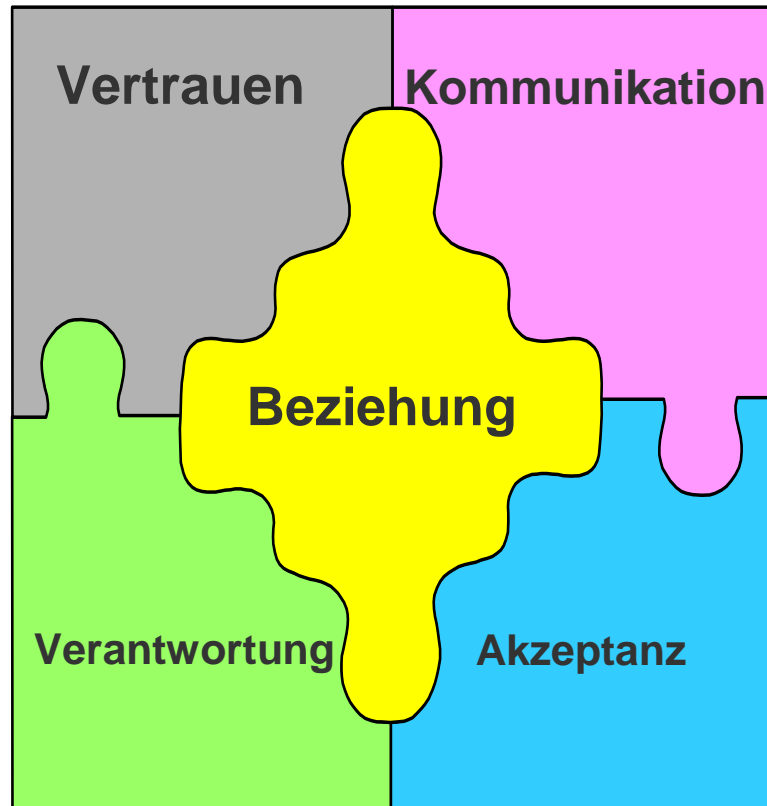
These 3:

„Wer kein Veränderungsverständnis hat, wird in der Zukunft nur die Vergangenheit sehen.“

These 4:

„Erfolge werden nebensächlich, wenn darunter zwischenmenschliche / Firmen-Beziehungen leiden.“

Der Umgang miteinander erfordert aber...



...Eine funktionierende Kommunikation, sie ist die Grundlage für jede gute Beziehung.

...Hinhören und gegenseitige Akzeptanz sind die Voraussetzung.

...Vertrauen und Verantwortung.

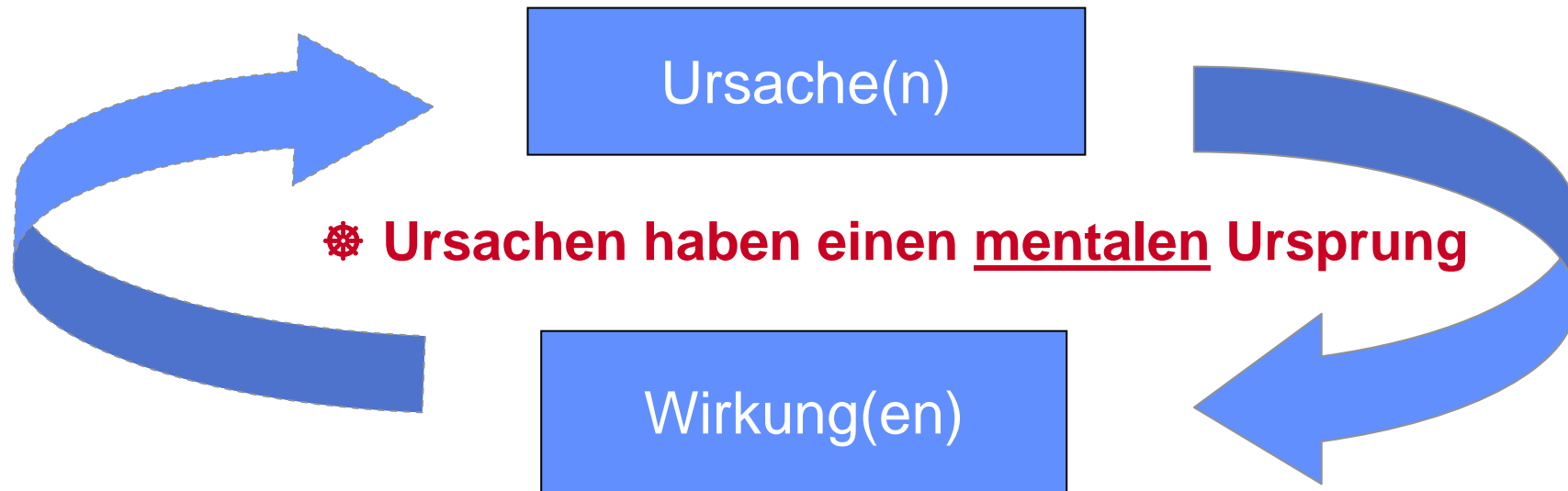
...Sofortige Lösung der Probleme und Friktionen.

...dazu unbedingt erforderlich !

- ✓ **Vision, Ziele, Strategien** sowie **Maßnahmen** müssen klar definiert werden – und in ausgearbeiteter, kurzer Form allen Mitarbeitern (und evtl. dem Kunden) vorliegen.
- ✓ **Rasch zu realisierende Vorhaben** (auch Friktionen) sollten priorisiert werden und an den Anfang des Veränderungsprozesses gesetzt werden.
- ✓ **Umfangreiche Maßnahmen** erfordern eigene Projekte und eine Projektorganisation.
- ✓ **Gemeinsames Lösungsbewusstsein** von Führungskräften und Mitarbeitern muss vorhanden sein. Es setzt neue Kräfte frei und reißt alte Denkblockaden ein.
- ✓ **Effiziente Zusammenarbeit** von Fachleuten und Visionären (auch mit dem Kunden)...

Das Ursachen-Wirkungs-Prinzip („Gesetz“ der Kausalität)

- Ein geistiges Grundprinzip -

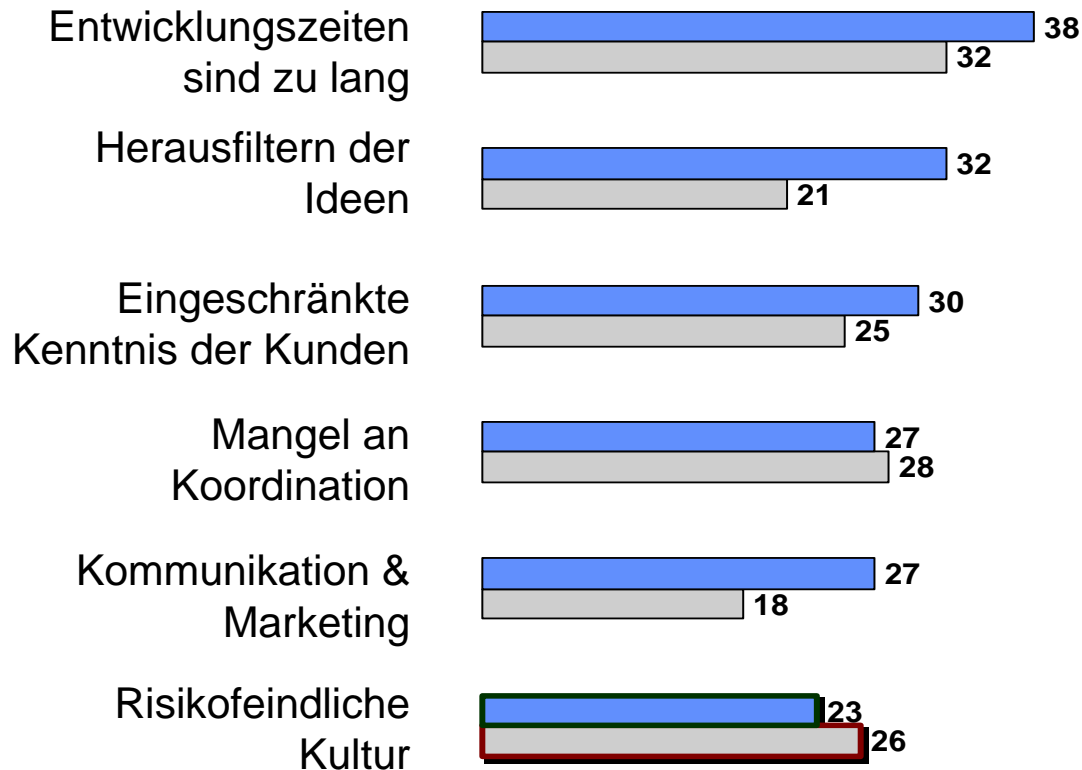


- ⊗ Erfolge/Misserfolge
- ⊗ Probleme/Friktionen
- ⊗ Emotionen/Symptome

Mit welchen Hindernissen kämpfen Unternehmen bei Veränderungen?

Auf einen Blick:

...auch bei Innovationen



Mehrfachnennungen waren möglich:

■ Deutschland

■ weltweit

Quelle: BCG German Innovation-to-cash Survey, Business Week 2006. WirtschaftsWoche Nr. 40 vom 02.10.2006. Prof. Dr. Horst Köhler, am 15.03.2005: "In Deutschland dauert die Umsetzung von Ideen viel zu lange: 2/3 der Unternehmen benötigen für die Einführung einer technischen Innovation bis zu 3 Jahre; 20% sogar 5 Jahre!"

K.O.- Kriterien

- 💣 Wenn Chefs nicht wissen was Sie genau verändern müssen.
- 💣 Veränderungsprojekte scheitern, wenn der Sinn und Zweck der geplanten Veränderungen nicht klar ist.
- 💣 Veränderungen scheitern generell, wenn die Bereitschaft dazu nicht wirklich vorhanden ist.
- 💣 Wenn die Beteiligten und Betroffenen nicht umfangreich vorab informiert und mit einbezogen werden
- 💣 Hektik und Zeitmangel wirken dabei 100 % kontraproduktiv.
- 💣 Klare Regeln, Strukturen und „ethical Values“ sind ein „must“.

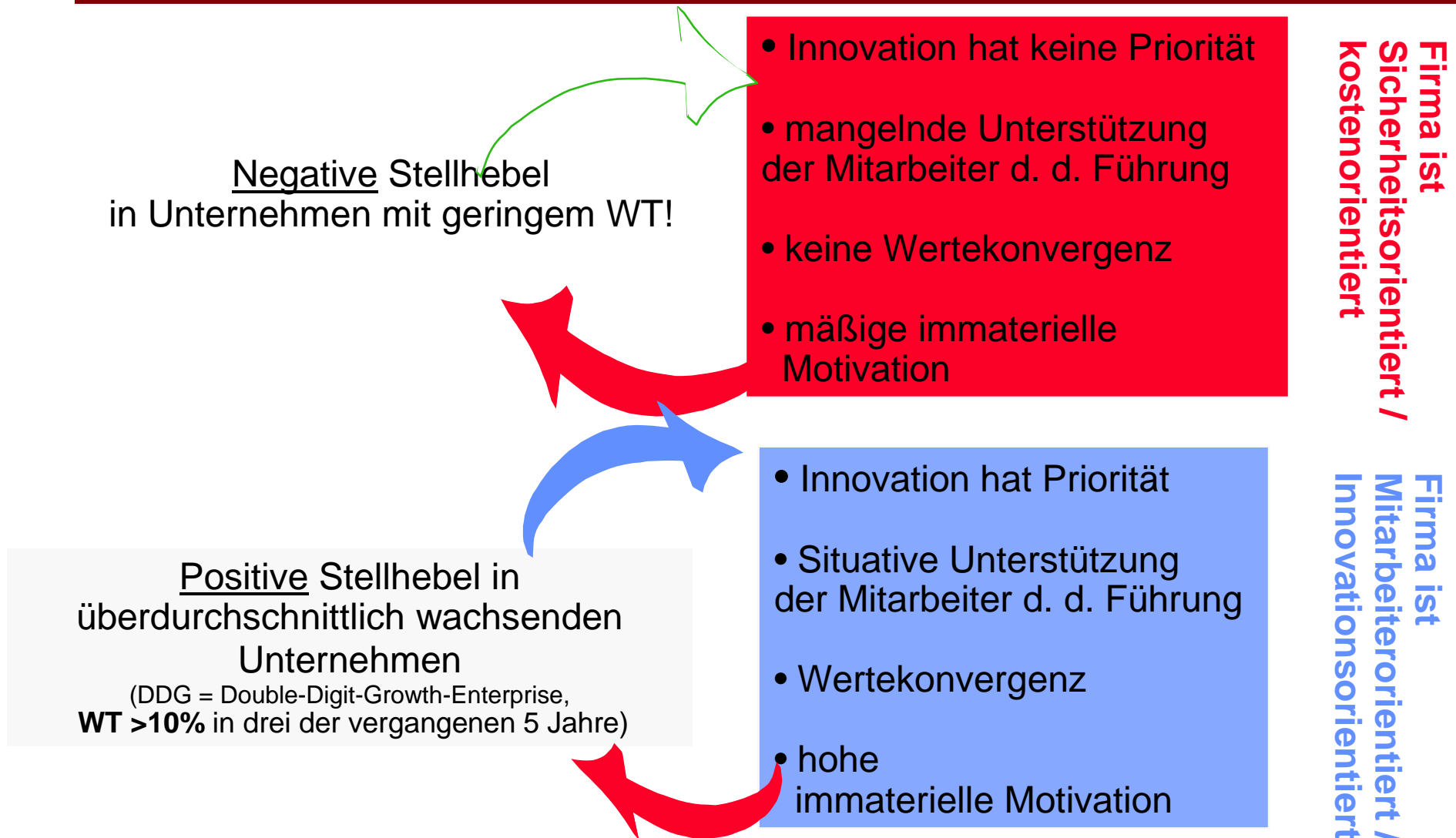
Quelle: Befragung von 350 Führungskräften – Studie der Ges. für Unternehmensentwicklung mbH, Linz 2009

Stufen zur Innovations-Kompetenz

Innovations-Kompetenz	»Fähigkeit, große Durchbrüche (Produkte, DL, Technologie, Logistik, Vertrieb etc.) erfolgreich am Markt einzuführen.«
Entwicklungs-Kompetenz	»Fähigkeit, eigene Visionen, Strategien und Ziele zu entwickeln und umzusetzen.«
Veränderungs-Kompetenz	»Fähigkeit, auf Änderungen im Umfeld angemessen zu reagieren.«
Beharrungs-Kompetenz	»Fähigkeit, Bestehendes zu bewahren und aufrecht zu erhalten.«

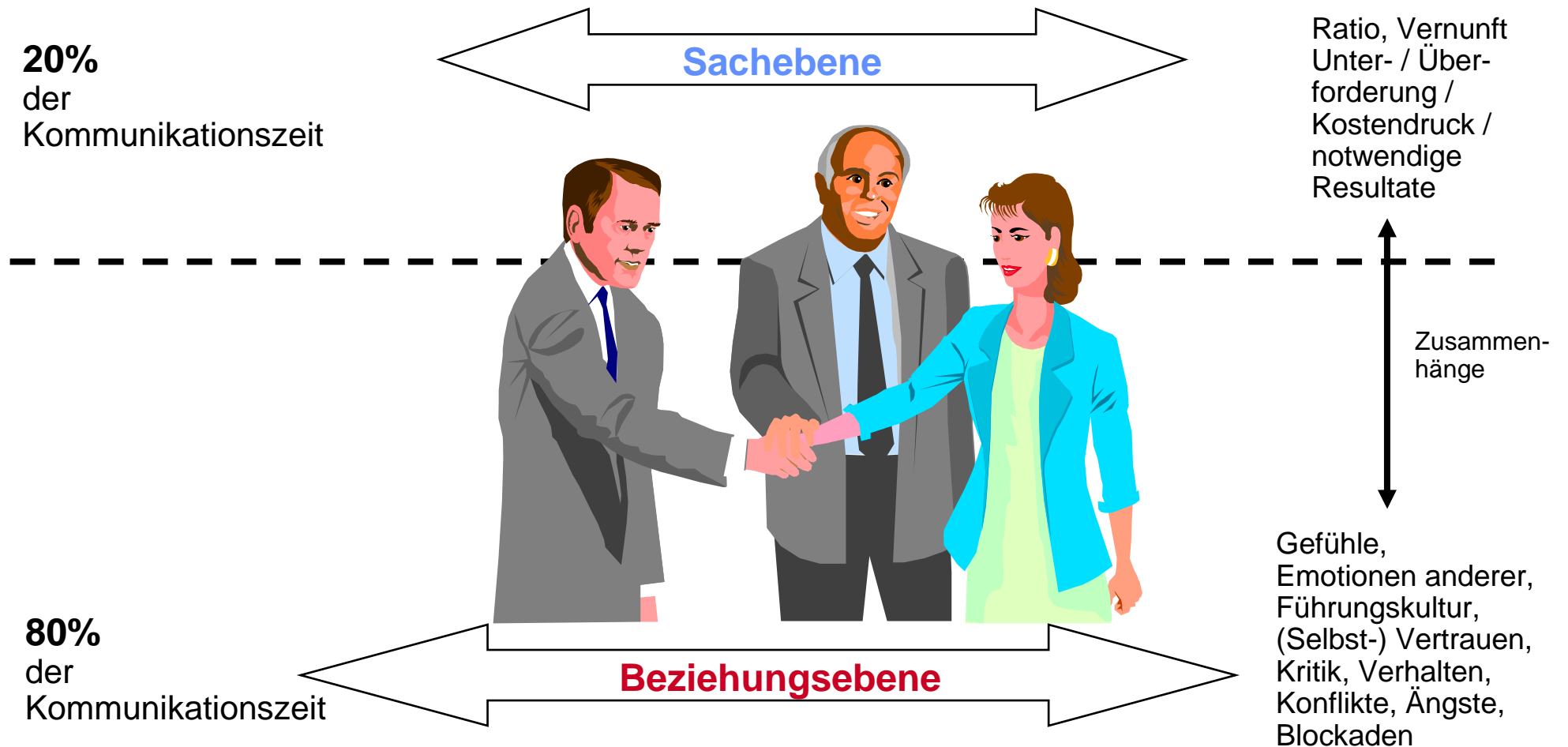
➤ **Ein Spitzenleister kann schneller als die anderen Wissen in Kapital und damit in Wachstum verwandeln.**

Was bringt's: Der Einfluss des Führungsklimas auf das Wachstum (WT)



Quelle: Studie Uni Koblenz-Landau 2005, mit 24 Projektgruppen, ManagerSeminare Heft Nr. 92, 11/2005.

Erfolgsfaktor 1: Überzeugung mit Erfolgsgories!



Ohne „stimmige“ Beziehungsebene gibt es keine wirkungsvolle Veränderung auf der Sachebene!

Erfolgsfaktor 2: Zielführende Fragenkultur entwickeln

- ✓ Wie können wir flexibel und verbesserungsfähig bleiben?
- ✓ Was macht uns im Markt zu einem dauerhaften Partner (USP)?
- ✓ Welche Faktoren sichern unseren künftigen Unternehmenserfolg?
- ✓ Was sind unsere strategischen Erfolgsfaktoren / Messgrößen (BSC)?
- ✓ Was behindert / was fördert unser Wachstum bzw. unsere Wertschöpfung?
- ✓ Welche Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden resultieren daraus? (**Understanding & Managing Diversity**)
- ✓ Wie können die Resultate mit welchen priorisierten Maßnahmen realisiert werden?
- ✓ Bei welchen (Kern-) Prozessen / Dienstleistungen müssen wir gegenüber dem Kunden / Wettbewerb einen oder mehrere „Gänge“ zulegen?

Erfolgsfaktor 3: Voraussetzungen schaffen für Nachhaltigkeit

- ✓ Alle Führungskräfte identifizieren „**Führen als Change Agent**“ als Ihre originäre Aufgabe.
- ✓ Eine direkte Beteiligung / Partizipation der Schlüssel-Mitarbeiter an den Lösungen und Prozessen der Veränderung und/oder des Wandels.
- ✓ Eine intensive Kommunikation innerhalb des Unternehmens bezüglich der geplanten Veränderung und deren Hintergründe.
- ✓ Die Einbeziehung der Mitarbeiter (und auch des Kunden) in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse (**synchrone Führung**).
- ✓ Der Veränderungsprozess vor Ort darf durch Anordnungen von oben und umgekehrt nicht konterkariert werden.

Erfolgsfaktor 4: Supportives Führen als „Change Agent“

1. Die „richtigen“ Nachwuchskräfte, Mitarbeiter und Teams ziel- und lösungsorientiert auswählen und begleiten;
2. Eine „intelligente“ Arbeitsorganisation und Wertekultur schaffen, durch Vorleben und Fördern des gewünschten Verhaltens;
3. Allen Mitarbeitern das „handwerkliche Basiswissen“, also Team-, Kommunikations-, Methoden- und Problemlösungstechniken möglichst im Vorfeld vermitteln;
4. Bereit sein, sich von eingefahrenen Mustern und altem Tun sowie Wissen zu trennen, um den optimalen „Change“ (auch mit dem Kunden) zu generieren!
5. Nicht reagieren, sondern „agieren“.

Spielregeln des Marktes beachten

- ✓ Die Frage, was den Kunden nicht morgen, sondern übermorgen interessiert (Megatrends), dominiert den Wettbewerb!
- ✓ Unterschiedliche Käufer- und Altersgruppen haben dabei unterschiedliche „Nutzen-Definitionen“ (CPV*). Z.B., statt technische Spielereien - optimierte Bedienbarkeit, Prozess-Effizienz, Nachhaltigkeit, Umweltfreundlichkeit, etc.
- ✓ Immer kürzere Innovations- und Dienstleistungszyklen werden aufgrund des Wettbewerbsdrucks notwendig.
- ✓ Deshalb ist alle 1/2 bis zwei Jahre ein „**Business ReDesign**“ notwendig. Hierzu gehören Verbesserungen in der kunden-zentrierten Kommunikations-, Prozess- und Technologiestruktur sowie die permanente mentale und qualitative Wissens-Verbesserung der Menschen (= **Trainingsfeld** + Impulse geben für Veränderungen und Innovation).

Wichtig: Dies erkennen + zu realisieren ist Aufgabe der Führung!

*CPV = Customer Perceived Values

Trainingsfeld für Veränderungen und Innovation



Tipps für's Change-Klima

Die Garantie für ein intaktes Change-Klima ist nur möglich durch ein aktives „**Frühwarnsystem**“, das negative Veränderungen (auch im Verhalten mit dem Kunden) frühzeitig aufdeckt und auch sanktioniert:

- ✓ Wir achten bei unseren Projekten auf den **Start und die Vereinbarungen**, (Versprechungen?) denn es gibt meistens keine zweite Chance.
- ✓ Wir arbeiten nicht gegen den Wettbewerb, sondern für die **beste Lösung** unserer Kunden und unserer Umwelt.
- ✓ Wir informieren unsere Kunden ehrlich und ausführlich, verschaffen ihnen die **Informationen + Unterlagen**, die sie brauchen.
- ✓ Wir arbeiten so, dass wir die **Mannigfaltigkeit der Interessen** ausgleichen*.
- ✓ Wir sind für unsere Kunden, das was wir **denken, tun und ausstrahlen***.
- ✓ **Wir müssen so viel besser sein, wie wir teurer sind*, oder...**

*Zum Apple iPad, ARD vom 21.04.2010: „Wenn Image und Design stimmen, spielt der Preis keine Rolle.“

Change Items für Spitzenleistungen (1)

„Der globale Wettbewerb ist ein Wettbewerb um Kreativität und helle Köpfe geworden“

Z.B. Dt. Fahrzeug-Ingenieure. stehen für...

- ✓ hervorragende Qualität/Technik (nach >125 Jahren Automobilbau?)
- ✓ Verbesserungen des Wirkungsgrades von Antriebssystemen
- ✓ (Reduktion der Emissionen um ca. 25%)
- ✓ Start-Stopp-Systeme, Abstandswarner mit Kamera, Multimedia
- ✓ Energie- / Temperaturmanagement / Viele Bedienungselemente
- ✓ Schub- / Bremsenenergieerückgewinnung (Rekuperation)
- ✓ Fahrerassistenzsysteme, abkoppelbare Klimakompressoren, etc.

Z.B. Dt. Fahrzeug-Ingenieure stehen aber auch für...

- ✓ FCKW-CO₂-Klima-Verschmutzung seit den 70ern. (Mit Energieerzeugern, Industrie, etc.)
- ✓ + Öl-Teuerung (deshalb 1973: BMW Elektromotor E1, Hybrid-Motor TU Aachen)
- ✓ (Gewichts-) Vergrößerung der Fahrzeuge > Immer schwerer, länger, breiter.
- ✓ Die Ignoranz bei der Entwicklung des Null-Emissions-Fahrzeuges nach der ÖL-Krise 1972
- ✓ (Obwohl: „Der Verkauf von Elektro-Fahrzeugen ein attraktives Neugeschäft wäre“)
- ✓ Mangelnde Vorausschau bei der Entwicklung der Batterien mit hoher Speicherdichte + Haltbarkeit
- ✓ Fehlende Infrastruktur zur Aufladung der Batterien + Stromladung der Fahrzeuge
- ✓ Mangelndes intelligentes „Green Mobilitäts- / Verkehrsmanagement“ in Deutschlands Städten, etc.

Change Items für Spitzenleistungen (2)

Z.B. Dt. Führungskräfte stehen für... (mit Ausnahmen)

- ✓ Hervorragende Shareholder Values
- ✓ Rationalisierung + Fast keine Zeit
- ✓ Hohe Gehälter und Boni / Abfindungen
- ✓ Wenig persönliche Weiterbildung im Jahr
- ✓ Zu hohen Ressourcen-Verbrauch
- ✓ Organisierte **Un**verantwortung
- ✓ Klientelpolitik

*„Wer nicht mit der Zeit geht,
geht mit der Zeit“*

Z.B. Dt. Führungskräfte stehen nicht für... (mit Ausnahmen)

- ✓ Vorbild, Werte
- ✓ Epochalen Wandel
- ✓ Antizipation. Vorausgehen.
- ✓ Etwas komplett neu zu denken.
- ✓ Veränderung ihrer Denk-/Lebensweise
- ✓ Veränderungen in der Umwelt/Bevölkerung erkennen.
- ✓ Nachhaltige Produktlösungen, die in das Öko-System passen.
- ✓ (Entwicklungs-) Zusammenarbeit mit Wettbewerbern +/- oder Branchenfremden.

Quelle: Prof. Dr. Wildemann, TU München: Langzeitunternehmensanalyse von 282 Firmen, 2009

Besser spielen als der Wettbewerb (1)

Best Practice - Analyse der Alten und Neuen Welt - nach Scheibl & Schust

Mit dem Wissensstand von heute...

Was wird bei uns unterlassen und kostet uns deshalb sehr viel Geld?

-
-
-
-
-
-
-

Was wissen wir meisterlich zu vermeiden und kostet uns daher sehr viel Geld?

-
-
-
-
-
-
-

Was wird bei uns nur ein bisschen gemacht und kostet uns daher viel Geld?

-
-
-
-
-
-
-

Wo machen wir immer wieder die gleichen Fehler, die uns viel Geld kosten?

-
-
-
-
-
-
-

Besser spielen als der Wettbewerb (2)

Best Practice - Analyse der Alten und Neuen Welt - nach Scheibl & Schust

Mit dem Wissensstand von heute...

Welche unserer Produkte / Lösungen / Dienste lassen sich schnell nachahmen?

-
-
-
-
-
-

Wo können wir durch Vernetzung unseres Wissens einen mittel- / langfristigen „spürbaren Nutzen“ erzielen? (Konzentration auf das Kern-Wissen und schöpferische Kraft)

-
-
-
-

Was können von unseren Produkten / Lösungen / Dienste andere besser und kostengünstiger als wir?

-(„Ausmisten“ von nicht mehr benötigtem Wissen + Inhalten)

-
-
-
-
-
-

Wo bieten wir unseren Kunden nur einen kurzfristigen „spürbaren Nutzen“ - gegenüber dem Wettbewerb?

-
-
-
-
-

Sehr gute Spieler (mit WT >10%, in drei der vergangenen 5 Jahre) sind...

(Welt-) Marktführer

- ✓ Apple / USA*
- ✓ Beru
- ✓ Better Place / Israel*
- ✓ Cisco / USA*
- ✓ Dachser Logistik
- ✓ Dürr Lackiertechnik
- ✓ Festo Pneumatik
- ✓ General Electric*
- ✓ Google / USA
- ✓ Herrenknecht AG
- ✓ M+W Zander Reinraumtechnik

- ✓ Osram Light
- ✓ Schmalz Vakuumhaltegeräte

- ✓ Sharp / Japan
- ✓ Schreiner Group
- ✓ Siemens
- ✓ TRUMPF
- ✓ Stadtwerke München
- ✓ Zeiss Gruppe

erfolgreich mit...

AppStore, iPhone, iPad, iAd, etc.
Elektrische Zuheizter, Reifendruck-Kontrollsysteme
Green-Electro-Car-Mobilty mit Renault-Nissan
Sehr schnellen Telekommunikationsnetzen
Kundenzentrierte Innovations- und Wissenskultur
Green Lackiertechnik für DC / Porsche etc.
Langjähriger Technologieführerschaft
Bio-Gasmotoren, Erdgas-KW-Kopplung, Kohlefaserverbundstoffe
Ideengenerierung und sehr schnelle Realisierung, z.B. auch Öko-Strom
Satelitengestützte Schildbohrmaschinen für Tunnelvortrieb
Reinraum-Produktion nach
„Green-Manufacturing-Practice-Regeln“- weltweit
Energieeffiziente LED- / OLED -Technology
Hohe „green“ Fertigungstiefe, Jeder MA kennt Absatz /
Planerfüllung und ist am Gewinn beteiligt
Nachhaltigkeitsstrategie bei LEDs / LCDs / Solarkraftwerken
Contactless Payment via Handy- und NFC-Technology
Green Energy-, Building-, E-Mobility-, Medical-Technology
Globalem Wissens- und Innovationsmanagement
Green-Energy-City bis 2015/2025
Future Opto-electronical products

* Durch die schnelle, intelligente Spielweise der „Amerikaner“ sind bei den dt. (Tele-)Kommunikations-Firmen ca. 30-40 Mrd. Umsatzverluste p.a. zu erwarten. Quelle: Arthur D. Little, MM 04/2010

Fazit: Erfolgscode für Spitzenspieler

- ✓ Hochentwickelte Kultur der Schnelligkeit der Prozesse (innen und außen)
- ✓ Hohe Lernfähigkeit aller Beteiligten, die sich als Teil des Prozesses verstehen
- ✓ Ausgeprägte Anpassungsfähigkeit an sich ständig verändernde Bedingungen



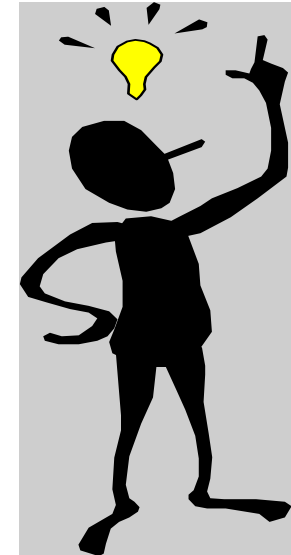
Quelle: Prof. Dr. Fredmund Malik, Vorsitzender des Management Zentrums St. Gallen, 2009

Zitat

„Die Erfolgreichen unterscheiden sich von den Erfolglosen oft nicht im Erkennen des Problems, wohl aber in der Art und Weise seiner Lösung.“

W. Wiedeking

ehem. Vorstandsvorsitzender der Porsche AG



Was kann SCOPAR für Sie tun - im Veränderungsprozess

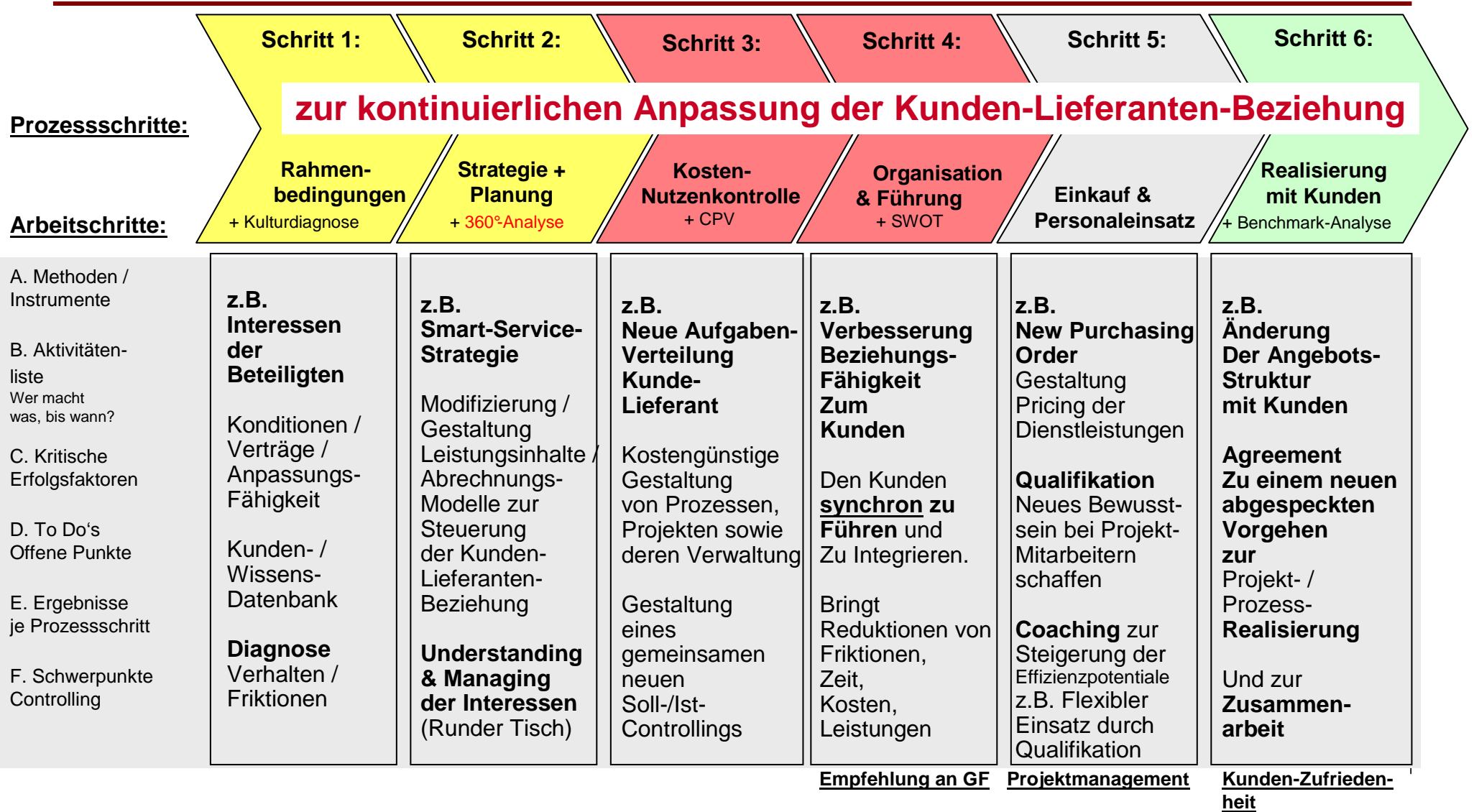
To find new ways of doing the business,

e.g. to find more innovative and creative ways of performing and collaboration!

**Botschaft:
„Wir müssen uns verändern,
aber nicht verbiegen!“**

- ✓ Ermittlung „status quo“. Diagnose der Kunden-Lieferanten-Beziehung.
- ✓ Was müssen wir nach den neuen Vertragsbedingungen leisten? Wo könnten sich sie „changen“ und/oder bewegen?
- ✓ Wo gibt es Friktionen:
 - Gewerke / Dienstleistung
 - Personalpräsenz
 - Arbeitszeit / Preisgestaltung
 - Leistungsabgrenzung, etc.
- ✓ Ausarbeitung eines neuen, abgespeckten Realisierungsvorschlages der Zusammenarbeit
- ✓ Vermittlung zwischen allen Beteiligten
- ✓ Agreement erzeugen
- ✓ Monitoring **Frühwarnsystem**, s. n. Folie

Frühwarnsystem



Mögliche Unterstützungsleistung von SCOPAR

Partner für

- ✓ Analysen
- ✓ Bewertungen
- ✓ Stellungnahmen
- ✓ Konzeptionen
- ✓ Strategien
- ✓ Begleitung
- ✓ Umsetzung



Begleitung bei

- ✓ Kultur-Diagnose und Change-Auditing
- ✓ Definition einer Management-Roadmap und Change-Strategie
- ✓ Aufbau / Weiterentwicklung von:
 - Führungsinstrumenten
 - Systemen der Personal- und Führungskräfteentwicklung
 - Arbeitszeit- und Vergütungssystemen
 - Lern- und Entwicklungssystemen
- ✓ Change-Monitoring- /-Controlling
- ✓ und vieles mehr

➤ **SCOPAR ist Ihr erfahrener Partner bei strategischen Fragestellungen und Konzepten. SCOPAR arbeitet NEUTRAL und WISSENSCHAFTLICH fundiert!**

Noch Fragen?

**SCOPAR ist Ihr erfahrener Partner bei Veränderungen.
SCOPAR arbeitet NEUTRAL und WISSENSCHAFTLICH fundiert!**



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

SCOPAR - Scientific Consulting Partners
Maximilianstraße 35a
D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065
Fax: +49 - 89 - 958 98 066
E-Mail: info@scopar.de

