

Den Unternehmenswandel gestalten (Change Management) - Signale des Marktes als Auslöser für Veränderungen

Die Welt hat sich radikal verändert. Unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollziehen sich heute über ganz andere Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren. Und wer glaubt, die Veränderung von oben verordnen, organisieren und verwalten zu können, wird gar nicht erst aus den Startlöchern kommen. Die echte Veränderung beginnt immer bei einem selbst - beim eigenen, persönlichen Engagement.

Was ist los? *Der deutschen Wirtschaft droht nach Ansicht des Chefökonom der Deutschen Bank, Norbert Walter, ein noch stärkerer konjunktureller Rückgang als bisher angenommen. Auch an den Börsen werde es daher noch einmal kräftig nach unten gehen.* Deutschland ist in Europa also keine Lokomotive mehr. Dies hat Ursachen, die weit über rein wirtschaftliche Vorgänge hinausreichen. Das deutsche Sozialsystem ist reparaturbedürftig, der Arbeitsmarkt funktioniert unzureichend, das Steuersystem ist zu einer Dauerbaustelle geworden, das Bildungssystem ist in Teilen marode. In Sachen Konjunktur scheint derzeit offenbar alles möglich. Die Prognosen von Instituten, Banken, Bundesregierung und OECD liegen weit auseinander wie selten. Nur eines ist allen gemein. Am Ende des Jahres 2005 sehen sie ein Plus. *Alles deutet darauf hin, dass es seit Januar wieder aufwärts geht. Die Konjunktur kommt wieder in Gang,* sagt IW-Chef Hüther. Grund zum Optimismus geben den Experten vor allem die aktuell guten Umfragewerte bei den Unternehmen. Der Ifo-Geschäftsklimaindex steigt weiter, der vor kurzem vorgelegte Index des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) klang geradezu euphorisch, ebenso der Konjunkturtest der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK). Handfestere Hinweise gibt es auch. So meldete die Industrie im Dezember 2004 einen deutlichen Anstieg bei Auftragseingängen und Produktion. Die Entwicklung der Binnennachfrage wird entscheidend sein für die Stärke des deutschen Wachstums 2005, weil der Export sich abschwächen dürfte. Konsum und Investitionen müssten das ausgleichen.

Marktmacht durch Partnerschaft. Fast über Nacht ist freie Marktwirtschaft wieder ein Wettkampffeld geworden - wo nicht per Zufall, sondern via Leistung die Ränge verteilt und die Chancen für übermorgen zugesprochen werden. Die Welt wird zur vielstimmigen Arena: die Global Player wetteifern um eine neue Qualität der Bünd-



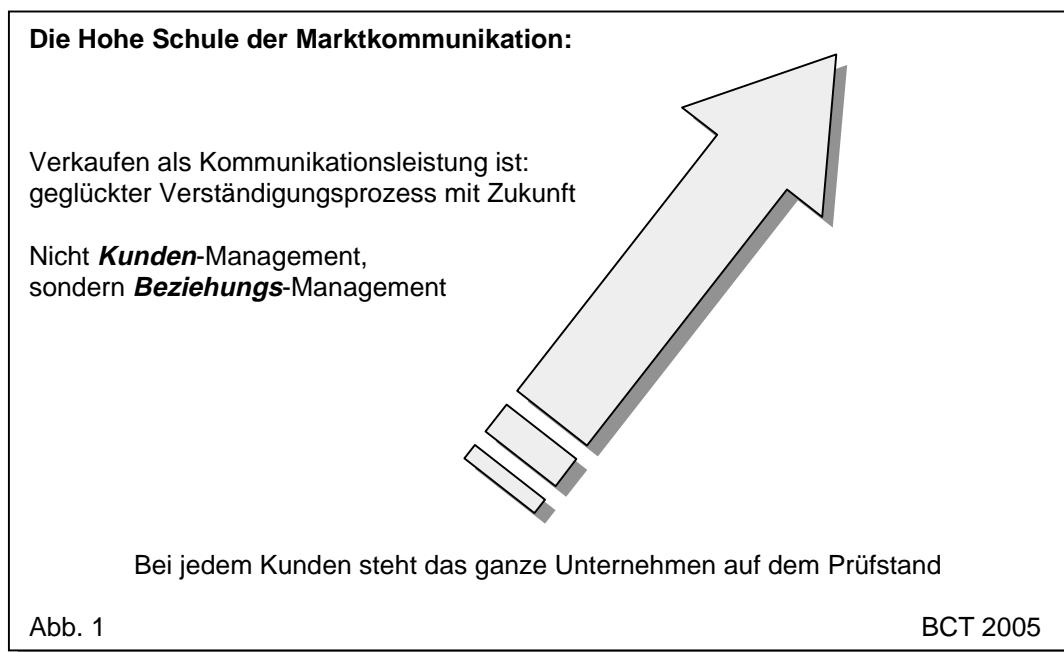
nisse mit Marktpartnern und Kunden. Unternehmen sind nicht mehr produktorientierte Festungen, sondern kundengesteuerte Schnellboote. Produkte finden sich, im Markt allein gelassen, nicht mehr ohne Hilfe zurecht. Sie brauchen Menschen. Nicht nur den Kunden, sondern den Dienstleister, der sie zum Kunden begleitet. Dienstleistung bringt wieder die Wärme zurück - gegen die High-Tech-Vereisung durch Computer-Intelligenz. Im härter werdenden Wettbewerb wird unverzüglich das produktbegleitende Angebot von Dienstleistungen zu einem wesentlichen Differenzierungsmerkmal. Die strategische Allianz mit dem Kunden entwickelt sich hierbei zum alles entscheidenden Erfolgsfaktor der Zukunft. Der Bundesregierung ist gutzuschreiben, dass sie die verstaubten Regularien Rabattgesetz und Zugabeverordnung endlich abgeschafft hat. Gleichzeitig muss jedoch auch das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb umgeschrieben, wenn nicht sogar ebenfalls gekippt werden. Der Markt kann mehr regulieren, als mancher Paragrafenreiter glauben mag, siehe Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten.

Welche Vision nährt die Hoffnung? Während sich die Augen der Weltöffentlichkeit nach wie vor auf den Irak richten, tickt in Nordkorea und im Iran eine Zeitbombe. Hoffnung wird in diesen Tagen allein durch Visionen genährt. Die Erkenntnis, dass im 21. Jahrhundert nicht mehr Staaten gegeneinander stehen und alte Bedrohungsmuster nicht mehr gelten - fällt heute schwer daran zu glauben -, könnte neue Partnerschaften und eine weitere Öffnung der Märkte nach sich ziehen. In einer so geformten Weltordnung erföhre die Globalisierung der Wirtschaft einen neuen Schub. Gerade wir müssen den Gegnern der Globalisierung besser zuhören, wir müssen verstehen und bereit sein, von anderen Meinungen und Kulturen zu lernen - damit wir mit der Globalisierung weiterkommen. *Als historischen Meilenstein der europäischen Integration* hat übrigens der damalige Direktor des Internationalen Währungsfonds (IWF) und heutige Bundespräsident, Horst Köhler, *die Einführung des EURO als Zahlungsmittel bezeichnet. Mit der Zeit werde die Rolle des EURO als Währungsreserve und damit auch die globale wirtschaftliche Verantwortung Europas wachsen.* Und im Zeitalter des E-Business hat bereits eine revolutionierende Technik ein Netz über den Globus gelegt. Es verbindet die Menschen auf allen Kontinenten, 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche. Raum und Zeit sind damit neu definiert. Wir haben eine Dimension erreicht, der sich niemand entziehen kann, das heißt, wir sollten die E-Kultur nutzen, unser Anliegen Marketing zur Sicherung, zur Forcierung und zur Dynamisierung der Wirtschaft einzusetzen. In einer Zeit, in der durch Terrorismus und Unsicherheit, durch Chaos und Orientierungslosigkeit wirtschaftliche Prozesse in Gang gehalten werden müssen, muss besonders vom Marketing eine Stabilisierungsfunktion, eine Leuchtturmfunktion wahrgenommen werden. Wir dürfen uns



nicht die Freude und Faszination an Märkten, Nischen, Produkten und Leistungen und vor allem nicht am Kunden und am Menschen nehmen lassen.

Wer Marktführung will, muss vom Markt aus führen. Wer vom Markt aus managt, hat eine andere Prioritätenliste der unternehmerischen Entscheidungen als der klassische Manager von Großorganisationen, appelliert Frau Professor Dr. Gertrud Höller als Buchautorin. Vom Markt aus geführte Unternehmen sind flexibler in der Wahrnehmung neuer Kundenbedürfnisse und Wettbewerber. Entscheidend wird sein, den Dialog mit dem Kunden mehr und mehr in den Dienst des Beziehungsaufbaus (s. Abb. 1) zu stellen. Die Bedeutung der »Soft-Facts«, die für eine hohe Beziehungsqualität verantwortlich sind, ist das wichtigste Kriterium. Hierzu zählen Vertrauen, Sympathie, Anerkennung und das Gefühl, es mit einem kompetenten Partner zu tun zu haben. Der Psychologe Daniel Goleman spricht von einer neu entdeckten »Emotionalen Intelligenz«. Der Zwiespalt zwischen Herz und Verstand, zwischen Emotionalität und Rationalität, hat seine Prüfung bestanden. Zum Erfolg gehört somit mehr als ein hoher IQ. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter.



Wettbewerbsvorteile entstehen also im Team mit dem Kunden. Den Wandel beherrschen - das meint: nicht den Fluss schieben, sondern das Kanu steuern. Wie wir dieses Geschäft im Einzelnen anfassen, das wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kunden - und die kritische Öffentlichkeit - von uns wissen. Ein Vorschlag für einen solchen »Spielplan für Spitzenreiter«, den **Unternehmenswandel wirksam zu gestalten**, soll hier gezeigt werden (s. Abb. 2).



Spielplan für Spitzenreiter

Welcome Change! - Setzen Sie sich an die Spitze des Wandels.

Delegieren Sie Erfolgskompetenz! - Lassen Sie dort handeln, wo man am meisten davon versteht.

Formulieren Sie eine klare Vision und Strategie! - Und kommunizieren Sie beide.

Behalten Sie das Ziel fest im Auge! - Sichern Sie Identität.

Keep the business simple! - Reduzieren Sie täglich Komplexität.

Streben Sie nach dem Unmöglichen! - Inspirieren Sie Ihre Leute durch magische Größen.

Gewinnen Sie immer die Besten! - Mittelmaß taugt für gutes, First Class für gutes und schlechtes Wetter.

Entwickeln Sie ein Gespür für Herausforderungen! - Challenging: Ihr Klima für den Unternehmensalltag.

Kommunizieren Sie mehr! - Overcommunication: Ächten Sie Unklarheit und Misstrauen.

Halten Sie die zentrale Mannschaft klein! - Der sichtbare Manager verkörpert das Prinzip Verantwortung.

Abb. 2

BCT 2005

Die gemeinsame Verpflichtung auf den Markterfolg wird in Krisenzeiten neu belebt. Kämpferische Manager werden zu charismatischen Vorbildern für eine Mitarbeiterschaft, die plötzlich viel homogener wirkt als in Zeiten großer Dauererfolge. Synergie wird mit dem Kunden gemeinsam erwirtschaftet, und zwar nicht durch Niveauverlust wie Massenfertigung, sondern durch Niveaugewinn im Team mit dem qualitätsorientierten Kunden.

Change Management ist also nicht, wie viele behaupten, ein neues Crash- und Stress-Programm auf Kosten der Menschen im Markt. Im Gegenteil: Wer jetzt Organisationen unter Stress setzt statt die Wettkampflust der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Leistungsfähigkeit des Teams mit dem Kunden zu wecken, der wird den Quantensprung in schlankere Systeme verfehlen.

Zustandsbild und Perspektiven. Wir sehen keinerlei Anzeichen, dass wir wieder auf ruhigere Zeiten zugehen. Keine Aussicht also, dass das Thema »Veränderung« und die Herausforderung, diesen »Wandel« zu gestalten, in ihrer Bedeutung abnehmen werden. Ganz im Gegenteil! Wenn wir die Signale des Marktes als Auslöser für



Veränderungen richtig deuten, stehen wir wahrscheinlich vor einer Umbruchsituation, die alles Bisherige in den Schatten stellt. Die Entwicklungen beschleunigen sich, werden noch turbulenter, radikaler, globaler. Wir leben in einer Zeit des Übergangs. Um derartige Zukunftsaufgaben gemeinsam zu bewältigen, werden auch Arbeitnehmerorganisationen und Arbeitgeberverbände ihre ritualisierten Machtkämpfe erst einmal im Museum für Gesellschaftskunde zu deponieren haben und die neue Form der Zusammenarbeit schaffen müssen, die Problemsituationen aus übergreifender Sicht und gemeinsam angeht, die Betroffene viel direkter beteiligt, die genügend Freiraum gewährleistet für situativ angepasste Lösungen vor Ort im einzelnen Unternehmen und die lernfähige Lösung anstrebt, die neuen Entwicklungen innerhalb eines gesetzlichen Rahmens flexibel anzupassen. Das gegenwärtige Jahrzehnt bietet die große Chance, das Zusammenspiel von Geben und Nehmen - eine neue Art von Solidarität in Wirtschaft und Politik - wieder in eine selbsttragende Balance zu führen.

Die Risiken für das Wachstum

EURO-KURS

- Ein starker Euro ist hinderlich für die deutschen Exporte. Volkswirte rechnen 2005 im Schnitt mit einem Kurs von 1,30 bis 1,35 Dollar je Euro.

ÖLPREIS

- Eine hohe Nachfrage lässt die Rohölpreise vor allem seit dem Irak-Krieg steigen. Dort dürfte jetzt allerdings vorerst die Spitze erreicht sein. Der Preis könnte aber noch längere Zeit um die 40 Dollar liegen.

WELTKONJUNKTUR

- Der Aufschwung auf den Weltmärkten gewinnt seit Jahren an Dynamik. 2004 war mit rund fünf Prozent Wachstumsplus Rekord seit 20 Jahren. In 2005 soll sich laut Prognosen das Wachstum abschwächen, aber immer noch deutlich über vier Prozent liegen.

Abb. 3

BCT 2005

*Bernd Brettschneider stützt sich in seiner engen **Unternehmensbegleitung** und seinen gezielten **Intervall-Trainings** auf vier wesentliche Säulen: Kundenorientierung als Strategie, Gemeinsamkeit im Bewusstsein, Persönlichkeits- und Teamentwicklung sowie Mitwirkungslösungen durch Projektarbeiten.*

Ihr Ansprechpartner als Coach und Trainer:

*Dipl.-Ing. Bernd Brettschneider
BCT Brettschneider Consulting & Training
Bornstraße 19*

30890 Barsinghausen

Tel.: 0 51 05 - 51 48 92

Fax: 0 51 05 - 49 60

E-Mail: bb@bct-net.de

www.bct-net.de