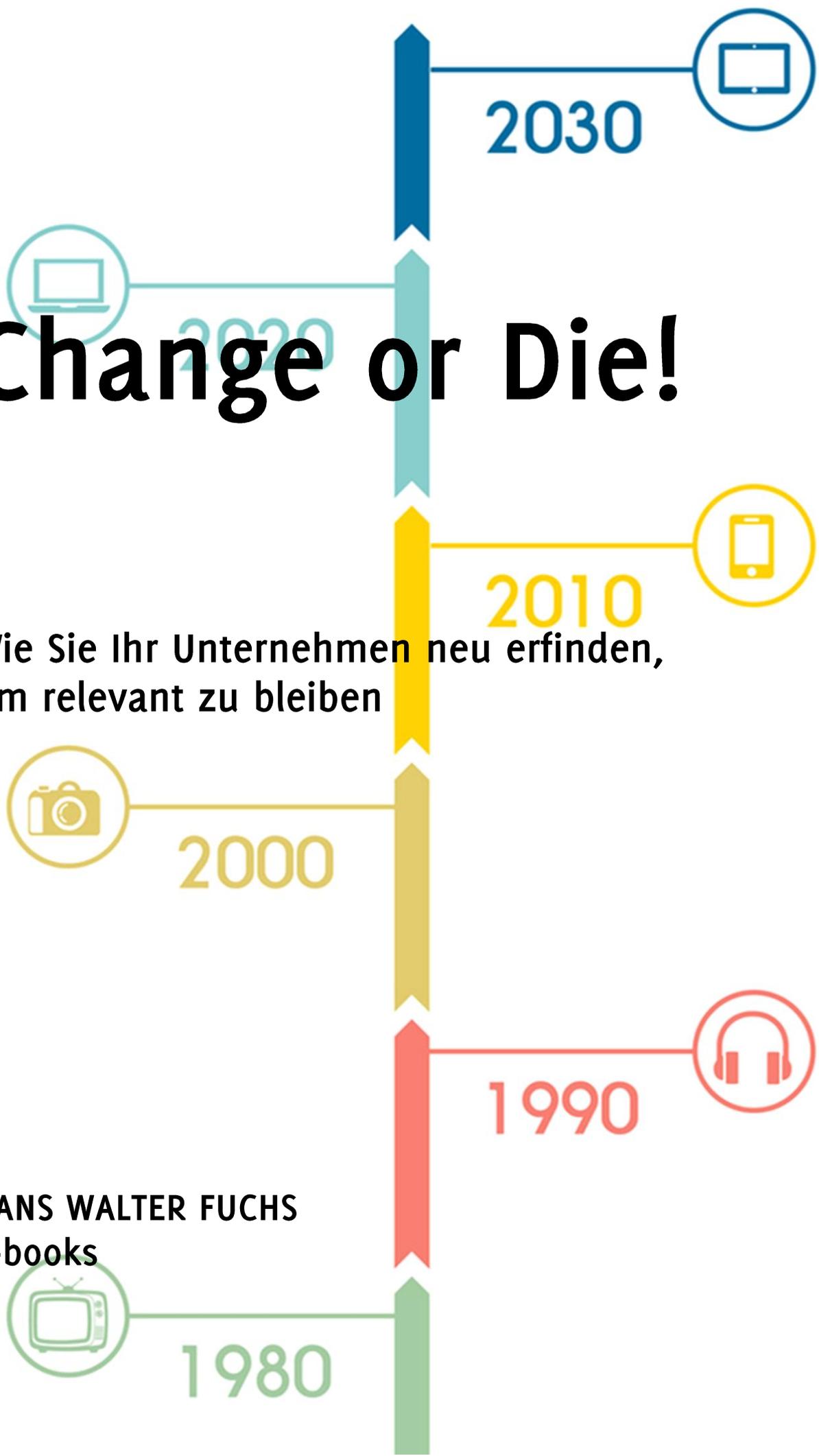


Change or Die!

Wie Sie Ihr Unternehmen neu erfinden,
um relevant zu bleiben

HANS WALTER FUCHS
e-books



Change or Die!

Wie Sie Ihr Unternehmen neu erfinden, um relevant zu bleiben

Copyright: 2017
Veröffentlicht von:
HANS WALTER FUCHS INTERNATIONAL CONSULTING
www.hanswalterfuchs.com

Inhalt

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Warum die Saurier ausgestorben sind und die Säugetiere überlebt haben | 4 |
| 2. | Warum Nokia, Research in Motion und Eastman Kodak scheiterten | 4 |
| 3. | Wie IBM den Turnaround schaffte | 5 |
| 4. | Die Veränderungslücke | 6 |
| 5. | Das Umfeld systematisch scannen | 8 |
| 6. | Schwarze Schwäne | 8 |
| 7. | Mit Innovation den Wandel vorantreiben | 8 |
| 8. | Den Wandel erfolgreich managen | 9 |
| 9. | Schritt eins: Die Notwendigkeit des Wandels erkennen | 10 |
| 10. | Schritt zwei: Die Dringlichkeit der Veränderung aufzeigen | 11 |
| 11. | Schritt drei: Ziele definieren und überzeugend kommunizieren | 11 |
| 12. | Schritt vier: Change Team zusammenstellen, Versuch und Irrtum zulassen | 11 |
| 13. | Schritt fünf: Strukturen und Prozesse anpassen | 12 |
| 14. | Schritt sechs: Menschen gewinnen, Widerstände überwinden | 12 |
| 15. | Schritt sieben: Kurzfristige Erfolge ermöglichen | 13 |
| 16. | Schritt acht: Das Erreichte optimieren und ausbauen | 13 |
| 17. | Zusammenfassung | 13 |
| | Der Autor | 14 |

1. Warum die Saurier ausgestorben sind und die Säugetiere überlebt haben

Vor 65 Millionen Jahren starben die Saurier aus, nachdem sie 170 Millionen Jahre die Erde bevölkert hatten. Was war geschehen? Es gibt unterschiedliche Theorien bezügl. der Ursachen für diese Katastrophe. Ein Erklärungsansatz ist, dass sich das Klima durch Vulkanausbrüche und einen Meteoriteneinschlag rapide veränderte und die großen Kaltblüter sich nicht anpassen konnten. Die zu diesem Zeitpunkt noch unbedeutenden Säugetiere konnten dagegen überleben und ihren Siegeszug antreten.

Ganz ähnlich wie den Sauriern geht es auch manchen Unternehmen: Nachdem sie lange erfolgreich am Markt agiert haben, verschwinden sie von der Bildfläche. Hier einige Fakten dazu:

- Von den 1970 in der 'Fortune 500'-Liste aufgeführten Unternehmen konnten sich bis 1993 nur zwei Drittel halten. Ein Drittel war innerhalb von 20 Jahren aus der Liste verschwunden.
- Von den 500 Unternehmen, die 1957 die 'Standard & Poors 500' definiert haben, sind heute nur noch 57 gelistet: Fast 90% haben es nicht geschafft, ihre Position zu halten.
- Das Durchschnittsalter westeuropäischer Unternehmen liegt bei 12,3 Jahren!

(Quelle: Burkhard Schwenker, Mario Müller-Dofel: Gute Führung, Bruno Media Verlag 2012)

2. Warum Nokia, Research in Motion und Eastman Kodak scheiterten

Wie Unternehmen spektakulär scheitern können, lässt sich am Beispiel von einst erfolgreichen Marktführern zeigen: Nokia war zu seinen Glanzzeiten im Jahr 2000 über 300 Mrd Euro wert, im Jahr 2011 waren es 93% weniger! Wie konnte es dazu kommen? Nokia kann auf eine stolze Erfolgsgeschichte zurückblicken, während der sich das Unternehmen immer wieder neu erfunden hat: 1865 als Papiermühle gegründet, beginnt man 1898 mit der Herstellung von Gummistiefeln und Reifen. Im Jahr 1912 erfolgt der Einstieg ins Elektronik- und Kabelgeschäft. 1987 stellt Nokia das erste Mobiltelefon vor. Es wiegt 800 g und kostet rund 3.400 Euro. Im Jahr 1998 ist Nokia Weltmarktführer im Mobiltelefonmarkt. 2009 macht das Unternehmen seinen ersten Verlust in 10 Jahren und kündigt an, weltweit 1700 Stellen abzubauen. 2011 warnt der neue CEO, der ehemalige Microsoft-Manager Steven Elop, in einem dramatischen Appell, dass sich das Unternehmen auf einer 'brennenden Plattform' befinde und kündigt eine strategische Partnerschaft mit Microsoft an. Im Jahr 2013 verkauft Nokia sein Handy-Business an Microsoft.

Dieses Scheitern ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass Nokia bereits einen Bildschirm, der auf Berührungen reagierte, im Programm hatte, bevor Apple mit seinem i-Phone den Markt

aufrollte. Und Apps gab es bei Nokia ebenfalls schon bevor Apple daraus ein Milliardengeschäft machte. Doch das Unternehmen verstand es nicht, ein Smartphone im Markt durchzusetzen. Nokia begriff zu spät, dass es immer weniger auf die Hardware und immer mehr auf die Software der Handys ankam. In diese Lücke stieß das Unternehmen Apple, das heute als Maßstab gilt.

Der Smartphone-Pionier Research in Motion (Blackberry) hat sich zu lange auf seine führende Stellung bei Managern und anderen professionellen Kunden verlassen und zu spät gemerkt, dass Apple und Google den Massenmarkt - und am Ende auch die Profis - eroberten.

Eastman Kodak mußte 2013 Konkurs anmelden. Der Siegeszug der Digitalkameras hatte das Geschäft mit Filmen und traditionellen Kameras, der einstigen Domäne von Kodak, innerhalb weniger Jahre verdrängt. Interessanterweise hatte Kodak schon 1975 die erste Digitalkamera entwickelt, und einige Ingenieure im Haus erkannten das Potenzial dieser Technik. Das Management setzte aber weiter auf das analoge Geschäft, das sichere und hohe Gewinne versprach - bis es zu spät war...

3. Wie IBM den Turnaround schaffte

Dass große Unternehmen einen Turnaround aber auch schaffen und sich dabei neu erfinden können, zeigt das Beispiel von IBM. Nach einer jahrzehntelangen Erfolgsstory wurde im Jahr 1993 ein Verlust von 8 Mrd Dollar verbucht. Um das Unternehmen aus der Krise zu führen, holte man Lou Gerstner, einen erfolgreichen Manager, der nicht aus der IT-Branche kam, sondern der sich seine Sporen beim Kreditkartenunternehmen American Express verdient hatte. Gerstner hatte zuerst Bedenken, das Angebot anzunehmen, da er nicht über das notwendige Branchen Know-How verfügte. Aber gerade diese Tatsache trug entscheidend zum Erfolg bei, denn seine Entscheidungen waren viel weniger technologie- als markt- und kundengetrieben.

Im Jahr 1993 generierte IBM noch mehr als 90% seines Geschäfts mit dem Verkauf von Großcomputern, aber die Verkaufszahlen sanken stetig. Um diesem Trend entgegenzuwirken, richtete Gerstner das Unternehmen neu als Systemintegrator aus und setzte auf Beratung und Dienstleistungen. Er trennte sich von unprofitablen Bereichen und nahm die Auslandstöchter wieder an die kurze Leine.

Gerstner beschreibt in seinem Buch 'Wer sagt, Elefanten können nicht tanzen', dass die größte Herausforderung für ihn in der Veränderung der Unternehmenskultur bestand: "Culture isn't just one aspect of the game," schreibt Gerstner, "It is the game".

Gerstner schaffte es, die verkrusteten Unternehmensstrukturen aufzuweichen, selbstherrliche Regionalfürsten zu entmachten und neue, leistungsorientierte Gehaltsstrukturen einzuführen. Er sorgte dafür, dass die Entwicklung von Produkten nicht mehr am Markt vorbeilief und stellte sicher,

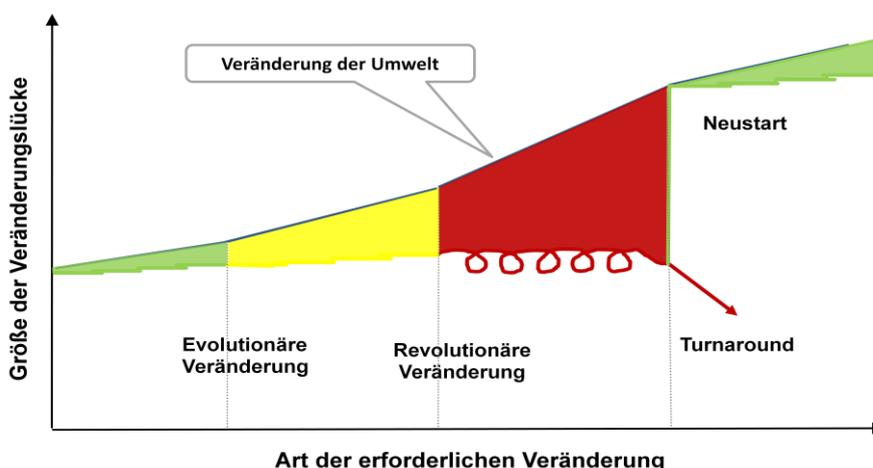
dass die einzelnen Abteilungen des Konzerns nicht mehr aneinander vorbei oder sogar gegeneinander arbeiteten. Gerstner übergab den Staffelstab 2002 an Samuel J. Palmisano. IBM hat sich seitdem zum Anbieter von Services und Software gewandelt: Der größte Teil des operativen Gewinns kam 2012 aus dem Verkauf von Dienstleistungen (41%) und Software (45%). Der Verkauf von Hardware und begleitenden Finanzierungsleistungen trug nur noch 14% zum operativen Gewinn bei.

Die Erfolgsstory von IBM zeigt, dass derjenige, der sich veränderten Marktbedingungen anpasst, überlebt und gedeiht. Wer sich nicht verändert, der verschwindet! Das gilt für Unternehmen genauso wie für die Tierwelt. Charles Darwin hat dieses Prinzip mit der Aussage beschrieben: 'Es ist weder der Stärkste, noch der Intelligenteste einer Spezies, der überlebt, sondern derjenige, der sich Veränderungen am besten anpasst'.

4. Die Veränderungslücke

Warum fällt es Unternehmen oft so schwer, sich zu verändern? Auf den Punkt gebracht kann man sagen: Der Erfolg ist der natürliche Feind des Wandels. In seinem Standardwerk 'The Innovator's Dilemma' beschreibt der Harvard-Professor Clayton Christensen das Phänomen, dass viele Unternehmenslenker lieber ihre Erfolgsprodukte und ihr Geschäftsmodell bis zuletzt verteidigen, statt sich einer neuen und mühsamen Herausforderung zu stellen. Die Praxis zeigt, dass die Veränderung umso schwieriger wird, je größer die Lücke zwischen dem Wandel des Umfelds und dem Wandel des Unternehmens ist (vgl. Abbildung 1). Der ehemalige CEO von General Electric, Jack Welch, hat dazu den markanten Satz geprägt: 'Wenn die Veränderung außerhalb des Unternehmens schneller ist als innerhalb, dann ist das Ende nah!'

Abbildung 1: Die Veränderungslücke



Die größte Herausforderung für die Unternehmenslenker besteht darin, die Notwendigkeit der Veränderung überhaupt erst zu erkennen und sich einzugestehen, dass Handlungsbedarf besteht!

Der Management-Vordenker Charles Handy vergleicht die Situation eines veränderungsresistenten Unternehmens mit einem Frosch, der in einen Topf mit lauwarmem Wasser geworfen wird. Der Frosch fühlt sich darin wohl, und wenn das Wasser allmählich erwärmt wird, reagiert er nicht – bis es dann zu spät ist...

Aber in der Tierwelt gibt es auch positive Beispiele, von denen Unternehmen lernen können, wie Überleben funktioniert. Das erstaunlichste Tier ist das Chamäleon. Es lebt seit 26 Millionen Jahren auf der Erde und verfügt über Fähigkeiten, die auch für Unternehmen interessant sind. So kann es mit seinen hochentwickelten Augen zwei getrennte Bilder erzeugen und sich gleichzeitig auf den Nahbereich und die Ferne konzentrieren: Unternehmen sollten ebenfalls den Nahbereich – die nächsten 12 – 18 Monate - im Blick haben, um schnell auf Turbulenzen reagieren zu können. Gleichzeitig sollten sie den Fokus auf die Ferne - die nächsten 10 Jahre - richten, um zu sehen, wo ihre Branche insgesamt hingeht.

Die typischen Verhaltensweisen, die bei Unternehmen zum Scheitern führen, äußern sich wie folgt:

- Frühwarnsignale für Markt- oder technologische Veränderungen werden nicht wahrgenommen oder verdrängt.
- Regulatorische und politische Einflüsse auf die künftige Unternehmensentwicklung werden systematisch unterschätzt.
- Markt- und Kundenveränderungen werden nicht ausreichend analysiert und diskutiert.
- Man hält zu lange an traditionellen und bisher erfolgreichen Vorgehensweisen fest.
- Es mangelt an Mut, gegen die herrschende Meinung zu argumentieren.
- Bei spürbaren Veränderungen wird zu zögerlich gehandelt, man ergeht sich in Aktionismus und Effekthascherei ´auf der Bühne´ ohne konkrete Maßnahmen.
- Es fehlt eine klar und überzeugend kommunizierte Veränderungsvision und Strategie.

(Quelle: Burkhard Schwenker, Mario Müller-Dofel: Gute Führung, Bruno Media Verlag 2012)

5. Das Umfeld systematisch scannen

Was ist zu tun, um diese Fehler zu vermeiden? Jedes Unternehmen sollte ein permanentes ´Radar´ haben, mit dem es schwache Signale im Umfeld rechtzeitig wahrnehmen kann. Dabei muß es gleichzeitig mit dem Teleskop und mit der Lupe schauen: Mit dem Teleskop, um Trends frühzeitig zu erkennen; mit der Lupe, um zu wissen, wie sich die Anforderungen beim individuellen Kunden ändern und wohin sich der Markt insgesamt entwickelt. Bei der Analyse des Wettbewerbs ist es wichtig, nicht nur auf Unternehmen in der eigenen Branche zu schauen, sondern auch benachbarte Industrien einbeziehen: Der Paradigmenwechsel vom traditionellen Mobiltelefon zum Smartphone kam aus der Computerbranche (Apple) – er wurde nicht von einem Unternehmen aus der Mobilfunkbranche ausgelöst!

6. Schwarze Schwäne

Bei der Analyse des Umfelds müssen Entscheider zunehmend auf unvorhersehbare Ereignisse gefasst sein, die sowohl Risiken als auch Chancen mit sich bringen! Eine Metapher dafür sind ´schwarze Schwäne´. Sie symbolisieren Ereignisse, die als unwahrscheinlich gelten, aber trotzdem eintreten können. Dazu gehören z.B. politische Umstürze oder Krisen wie die weltweite Wirtschaftskrise 2008/9. Um schnell reagieren zu können, ist eine Kultur der Offenheit, des Querdenkens und des ungefragten Widerspruchs notwendig. Dadurch kommen schwache Signale schneller auf die strategische Agenda und unangenehme Wahrheiten werden nicht unter den Teppich gekehrt. Maßnahmen zur Risikominderung umfassen Diversifikation in benachbarte Geschäftsfelder, eine hohe Eigenkapitalquote sowie Innovation und Flexibilität durch redundante Ressourcen. Die Kehrseite der Medaille ist allerdings, dass diese Flexibilität in der Regel auch mit zusätzlichen Kosten verbunden ist.

Mit der Szenariotechnik können mögliche Auswirkungen von unerwarteten Ereignissen durchgespielt und geeignete Maßnahmen im Vorfeld getroffen werden. In diesem Zusammenhang sollten z.B. die folgenden ´Was-wäre-wenn-Fragen´ gestellt werden: Wie würden wir auf einen Billiganbieter aus einem Schwellenland reagieren? Gibt es alternative Produktkonzepte/Technologien, die unsere Produkte ersetzen können? Was würde passieren, wenn morgen unser größter Kunde Konkurs anmelden würde? Die Entscheider sollten sich allerdings immer vor Augen führen, dass letztlich nicht jedes Ereignis vorweggenommen werden kann und immer ein Restrisiko bleibt!

7. Mit Innovation den Wandel vorantreiben

Erfolgreiche Unternehmen reagieren frühzeitig auf Veränderungen im Umfeld, gleichzeitig treiben sie den Wandel selbst aktiv voran – sie reagieren nicht nur, sie agieren auch! 3M, eines der innovativsten Unternehmen der Welt, hat eine Kultur entwickelt, welche die Innovationfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters fördert und belohnt: Jeder hat den Freiraum, 15% seiner Arbeitszeit in die

Entwicklung von neuen Produkten zu investieren. Der Softwarehersteller SAP hat eine eigene Risikokapitalgesellschaft gegründet, um über Kooperationen und Partnerschaften mit kleinen, innovativen Unternehmen frühzeitig an revolutionären Trends in der Branche beteiligt zu sein. Die Deutsche Post betreibt das Online-Portal 'Allyouneed.com' als Testlabor, um auszuprobieren, wie der Internet-Verkauf von Lebensmitteln am besten funktioniert und wie man die eigenen Transportkunden dabei unterstützen kann.

8. Den Wandel erfolgreich managen

Wie der Wandel im konkreten Fall zu managen ist, hängt davon ab, ob eine eher evolutionäre oder revolutionäre Veränderung notwendig ist. Je länger ein Unternehmen wartet, desto revolutionärer muß es sich verändern, um am Markt zu bleiben - IBM konnte nur durch einen radikalen, revolutionären Wandel in Form eines Turnarounds gerettet werden.

Unternehmen, die frühzeitig reagieren, managen den Wandel erfolgreich, indem sie einem Prozess folgen, der aus 8 Schritten besteht (vgl. Tabelle 1). Wie dieser Prozess in der Praxis umgesetzt werden kann, sei im Folgenden exemplarisch anhand des globalen Silikonherstellers Dow Corning illustriert.

Tabelle 1: Schritte im Veränderungsprozess

| | |
|----------|---|
| 1 | Notwendigkeit des Wandels erkennen |
| 2 | Dringlichkeit der Veränderung aufzeigen |
| 3 | Ziele definieren und überzeugend kommunizieren |
| 4 | Change Team zusammenstellen, Versuch und Irrtum zulassen |
| 5 | Strukturen und Prozesse anpassen |
| 6 | Menschen gewinnen, Widerstände überwinden |
| 7 | Kurzfristige Erfolge ermöglichen |
| 8 | Das Erreichte optimieren und ausbauen |

9. Schritt eins: Die Notwendigkeit des Wandels erkennen

Dow Corning war Ende der neunziger Jahre mit dramatischen Marktveränderungen konfrontiert: Viele Kunden begannen, von Niedrigpreisanbietern zu kaufen, und die Produkte wurden vom Markt zunehmend als austauschbar empfunden. Es wurde immer schwieriger, sich vom Wettbewerb abzuheben und Premiumpreise durchzusetzen. Das Unternehmen war traditionell als Anbieter hochpreisiger, Service-intensiver Lösungen positioniert und fühlte sich immun gegen Niedrigpreiswettbewerber. Aber die Realität zeigte etwas anderes: Im Jahr 2001 verzeichnete man einen ansteigenden Kundenschwund, der zu signifikanten Umsatz- und Gewinneinbrüchen führte.

Wie sollte Dow Corning auf diese Herausforderung reagieren? Zunächst setzte man auf Kostensenkung und Personalkürzungen. Aber dem Management wurde schnell bewußt, dass man die Situation dadurch nicht grundlegend ändern konnte. Es bedurfte einer neuen, innovativen Strategie, wollte man weiterhin erfolgreich am Markt agieren.

Das Fundament einer Strategie ist die Definition der Zielgruppen – die Marktsegmentierung: Auf Basis einer Befragung der Kunden und des Außendienstes entwickelte Dow einen neuen Segmentierungsansatz, der sich an den Kundenbedürfnissen orientierte. Man unterschied dabei zwischen New Product Customers, Technical Buyers, Technical Economic Buyers und Economic Buyers (vgl. Tabelle 2). Das Segment der preisorientierten Economic Buyers sollte zukünftig mit preisgünstigeren Produkten ohne Service bedient werden.

Tabelle 2: Neue Kundensegmentierung bei Dow Corning

| Segment | Kundenbedürfnisse |
|---------------------------|---|
| New Product Customers | Enge Zusammenarbeit zur Entwicklung neuer Produkte |
| Technical Buyers | Zusammenarbeit, um Leistung von Silikon in Endprodukten zu verbessern |
| Technical Economic Buyers | Reduzierung der Produktionskosten |
| Economic Buyers | Niedrigst möglicher Preis, kein Service |

10. Schritt zwei: Die Dringlichkeit der Veränderung aufzeigen

Die Führung von Dow war sich darüber bewußt, dass eine schnelle Reaktion auf die Marktveränderungen erforderlich war: Wenn das Unternehmen nicht reagierte, würde es seine führende Position früher oder später einbüßen. Das Management beschloß deshalb, mit hohem Tempo ein attraktives Niedrigpreisangebot zu entwickeln, um das Segment der Economic Buyers zu bedienen und dem Wettbewerb Paroli zu bieten.

11. Schritt drei: Ziele definieren und überzeugend kommunizieren

Lou Gerstner sagte in dem erwähnten Buch, dass eine Vision das Letzte sei, das IBM in seiner Situation brauchte. Vielmehr ging es darum, mit schnell wirksamen Maßnahmen das Unternehmen vor dem Untergang zu bewahren. Bei Dow Corning war die Situation anders: Das Unternehmen war – noch – in einer komfortableren Lage, und die Führung gab 2001 das ehrgeizige Ziel (die Vision) aus, dass man in 6 Monaten, im Januar 2002, mit einer Produktpalette in den Markt gehen möchte, die preislich um 10-15% unter dem bestehenden Angebot lag. Die Profitabilitätsschwelle sollte nach einem Jahr ab Einführung erreicht werden.

12. Schritt vier: Change Team zusammenstellen, Versuche und Irrtum zulassen

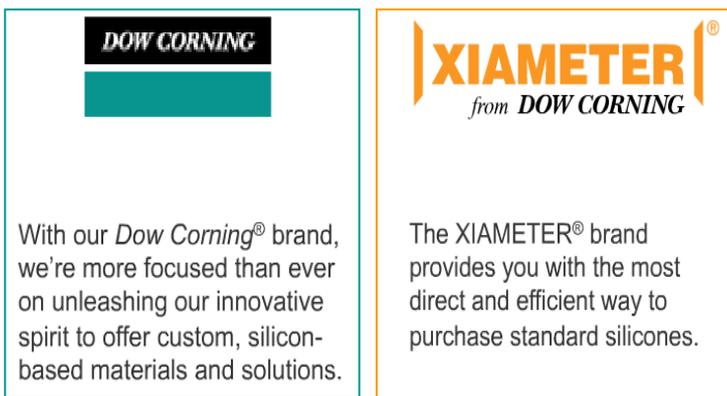
Es wurde ein Change Team ins Leben gerufen und ein Budget bereitgestellt. Das Team war als Skunkworks organisiert: Die Teammitglieder sollten Eigeninitiative, hohe Motivation und Kreativität mitbringen. Das Management ermutigte sie dazu, traditionelle Denkpfade zu verlassen und neue Ideen zu entwickeln. Versuch und Irrtum waren ausdrücklich erlaubt. Das Team spielte verschiedene Szenarien durch und kam zu dem Schluß, dass es nicht genügte, lediglich die Service- und Beratungsanteile des bestehenden Angebots zu eliminieren, um bei der beabsichtigten Preisreduktion von 10-15% noch Gewinne zu realisieren. Eine signifikante Kostensenkung war nur durch eine weitgehende Automatisierung der Prozesse möglich. Dazu bot sich das Internet an: Man nutzte diese Technologie und entwickelte eine webbasierte Plattform als zentrales Element für eine weitgehend automatisierte, kostengünstige Auftragsabwicklung.

Um das neue Konzept zu testen, wurde ein 'War Game' - eine Testphase - aufgesetzt: Dow wollte wissen, wie der Markt reagiert und inwieweit die neue Strategie innerhalb der bestehenden Organisation umgesetzt werden konnte. Das Ergebnis war niederschmetternd: Die Kultur von Dow Corning war traditionell auf den beratungsintensiven, persönlichen Verkauf hochpreisiger Lösungen ausgerichtet – eine Niedrigpreisstrategie mit automatisierter Auftragsabwicklung war vor diesem Hintergrund nicht möglich!

13. Schritt fünf: Strukturen und Prozesse anpassen

Um aus diesem Dilemma herauszukommen, entwickelte das Management die radikale Idee, neben dem bestehenden Dow-Corning-Geschäft ein separates, neues Geschäft mit der Marke XIAMETER® auf Basis der Internet-Plattform zu etablieren. Die preisgünstigere Produktpalette des neuen Geschäfts mußte klar vom hochpreisigen, traditionellen Business abgegrenzt werden, um eine Kannibalisierung zu vermeiden. Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Angebote unter den beiden Marken.

Abbildung 2: Angebote von Dow Corning und XIAMETER®



Quelle: Dow Corning Website

14. Schritt sechs: Menschen gewinnen, Widerstände überwinden

Xiameter wurde 2002 gleichzeitig in 50 Ländern ausgerollt. Durch das starke Engagement des Top Managements gelang es, die zu erwartenden Vorbehalte und Widerstände, insbesondere im Marketing und Vertrieb, zu überwinden und den traditionell auf wertorientiertes Verkaufen fokussierten Außendienst zu gewinnen: Die Verkäufer mußten ihren Kunden überzeugend erklären können, dass sie in Zukunft auch die Möglichkeit haben, über eine webbasierte Plattform kostengünstigere Produkte ohne Service und Beratung zu kaufen!

Der amerikanische Management-Vordenker Jim Collins empfiehlt Unternehmen in seinem Buch 'Good to Great': 'Get the right people in the right seat.' Genau das hat Dow getan: Um die richtigen Mitarbeiter für XIAMETER® zu gewinnen, wollte man einerseits nicht auf bestehendes Know-How verzichten, andererseits aber Menschen aus dem Unternehmen rekrutieren, die nicht in der traditionellen Kultur verhaftet waren. Man suchte flexible, unternehmerisch denkende und risikobereite Mitarbeiter. Um die potenziellen Kandidaten auf ihre Eignung zu testen, mußten sie sich im Job-Interview spontan entscheiden, ob sie die angebotene Stelle annehmen wollten.

15. Schritt sieben: Kurzfristige Erfolge ermöglichen

Widerstände und Skepsis lassen sich am besten überwinden, wenn kurzfristige Erfolge erzielt werden: Sie zeigen, dass das Neue wirklich funktioniert! Bei Dow gab es einen stringenten Zeitplan, um messbare Ergebnisse zu generieren. Das Ziel, nach einem Jahr ab Einführung von XIAMETER® schwarze Zahlen zu schreiben, war bereits nach 3 Monaten erreicht!

16. Schritt acht: Das Erreichte optimieren und ausbauen

Im Jahr 2009 wurde das XIAMETER®-Geschäft erweitert. Heute bietet es eine größere Produktpalette, erweiterten Self-Service, mehr Optionen bezügl. der Bestellmenge und transparentere Preisstrukturen an. Im Jahr 2013 hatte Xiameter einen Anteil von 40% am Gesamtumsatz von Dow erreicht. Für die Zukunft ist die Einbindung von sozialen Netzwerken und mobilen Geräten geplant.

17. Zusammenfassung

Wer sich nicht verändert, der verschwindet! Unternehmen müssen sich – genau wie Lebewesen – ihrem Umfeld anpassen, sonst laufen sie Gefahr, den Anschluß zu verlieren. Der größte Feind des Wandels ist der Erfolg der Vergangenheit und eine nach innen gerichtete Kultur. Unternehmen sollten ihr Umfeld kontinuierlich scannen, damit sie frühzeitig auf Trends reagieren können. Gleichzeitig sollten sie durch Innovation den Wandel selbst aktiv gestalten. Veränderungsmanagement ist eine Führungsaufgabe. Erfolgreiche Veränderungsprojekte basieren auf den folgenden 8 Schritten: Die Notwendigkeit des Wandels erkennen, die Dringlichkeit der Veränderung aufzeigen, Ziele definieren und überzeugend kommunizieren, ein Change Team zusammenzustellen und Versuch und Irrtum zulassen, Strukturen und Prozesse anpassen, Menschen gewinnen und Widerstände überwinden, kurzfristige Erfolge ermöglichen und das Erreichte optimieren und ausbauen.

Der Autor



Hans Walter Fuchs, MBA

Hans Walter Fuchs, MBA, ist Strategie-Experte und Dozent an der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) in Frankfurt/Main. Sein Studium an der Universität Heidelberg schloß er mit einem Diplom in Angewandter Sprachwissenschaft ab. An der Henley Business School, England, erwarb er seinen Master of Business Administration (MBA).

Als Leiter Marketing Services bei der Südzucker-Tochter Beneo, Mannheim, war er für die internationale Vermarktung von Zuckeraustauschstoffen an die Süßwarenindustrie verantwortlich. Als Produkt Manager bei der Bärlocher GmbH, München, steuerte er ein Profit Center für Spezialchemikalien. Als Key Account Manager bei der Lahnau Akustik GmbH, Lahnau, betreute er Schlüsselkunden in Europa und koordinierte eine strategische Allianz mit dem Partnerunternehmen in den USA.

Im Jahr 2002 gründete er die Unternehmensberatung Hans Walter Fuchs International Consulting, die Firmen dabei unterstützt, internationale Erfolgsstrategien auf der Ebene des Gesamtunternehmens, im Marketing und im Vertrieb zu entwickeln und umzusetzen. Ziel ist profitables Wachstum und Spitzenleistung im Wettbewerb.

Hans Walter Fuchs ist dreisprachig und bietet seine Leistungen in Deutsch, Englisch und Französisch an. Als Praktiker kann er sich schnell in die Situation seiner Kunden hineinversetzen und pragmatische Lösungen entwickeln. Er ermutigt sie, systematisch ´querzudenken´ und neue Wege zu beschreiten, um ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Kontakt:
HANS WALTER FUCHS INTERNATIONAL CONSULTING
www.hanswalterfuchs.com
Giselherstraße 13
67547 Worms
Tel.: 06241/2049921