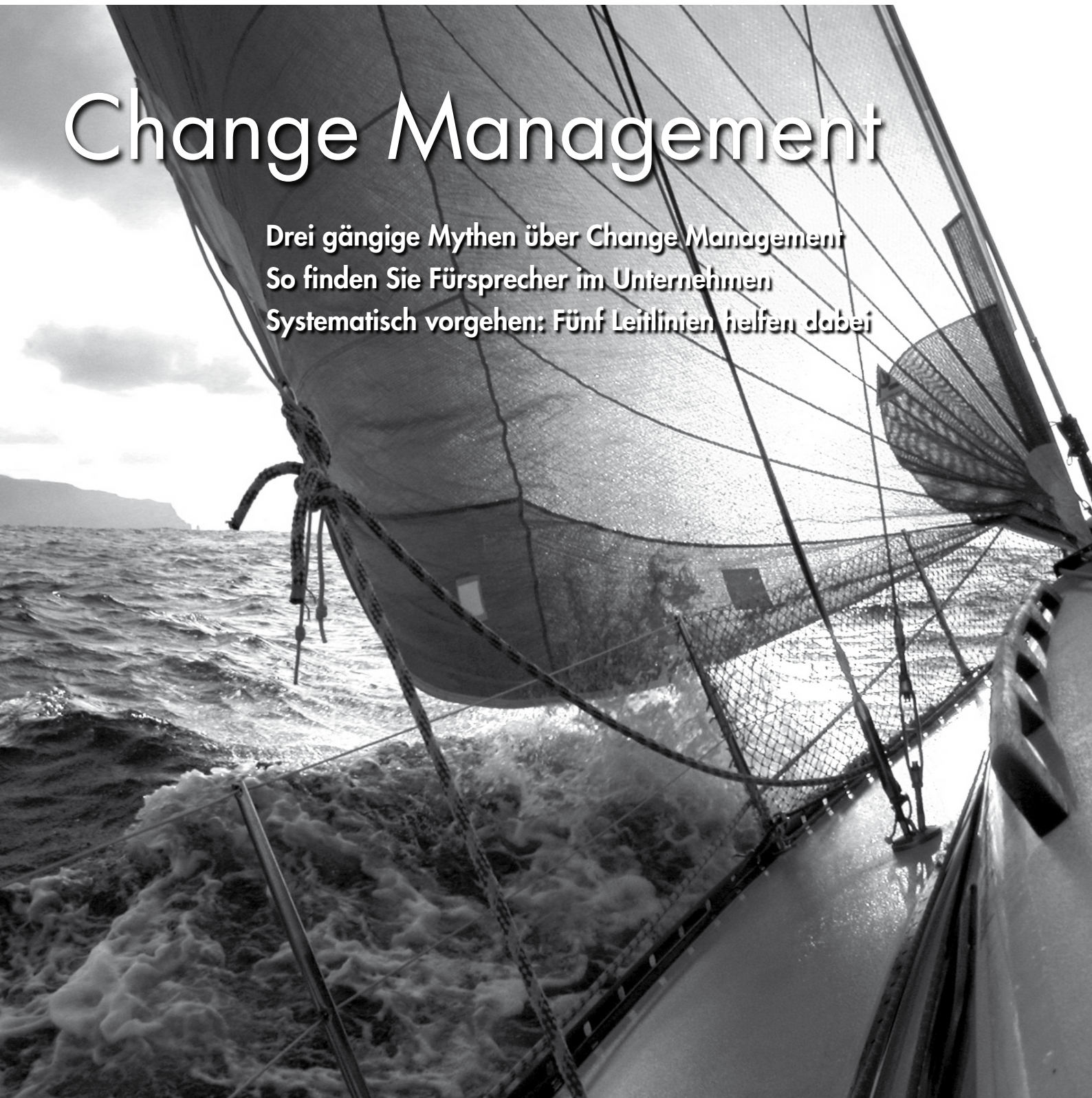


RESULTS

Change Management

Drei gängige Mythen über Change Management
So finden Sie Fürsprecher im Unternehmen
Systematisch vorgehen: Fünf Leitlinien helfen dabei



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Neuausrichtungen im Unternehmen, Transformationen oder erstarkte Wettbewerber – es gibt viele Gründe, warum sich Unternehmen verändern müssen. Im neuen Results zeigen wir, was Veränderungsmanagement erfolgreich macht. Viel Freude bei der Lektüre!

Mit freundlichen Grüßen

► **QUICK LINK**

Themen, die mit Pfeil gekennzeichnet sind, führen Sie per Mausklick direkt zu diesem Artikel/Link

Change Management
Erfolgreich Veränderungsprozesse managen

Seite 3 ►



Systematisch vorgehen
Fünf Leitlinien helfen dabei

◀ Seite 9



Wussten Sie schon?
Drei gängige Mythen über Change Management

Seite 6 ►



Bain-Partner
Oliver Strähle über die Notwendigkeit, dem Kunden zu folgen

◀ Seite 10



Gewinnen Sie Fans
So finden Sie Fürsprecher im Unternehmen

Seite 8 ►



Bain Aktuell
Neue Studien von Bain & Company

◀ Seite 12



Change Management

Was Veränderungen im Unternehmen erfolgreich macht



Veränderte wirtschaftliche, gesellschaftliche oder technische Rahmenbedingungen – immer wieder sind Unternehmen gezwungen, sich zu verändern und meist steigert das die Komplexität im Arbeitsalltag. Zunächst einmal. Die Kunst besteht darin, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die Vorteile einer neuen Unternehmensstruktur oder neuer Produkte allen klar werden – den eigenen Mitarbeiter und den Kunden. Veränderungen stehen und fallen mit den Menschen, die sie mittragen und umsetzen sollen. Damit Veränderungsvorhaben nicht im Sande verlaufen oder zu Konflikten führen, ist ein starkes Change-Management-Team gefragt.

Wer kennt das nicht: Mit dem guten Vorsatz mehr Sport zu treiben, kaufen Sie sich im Frühjahr ein neues Fitnessgerät und trainieren die ersten Tage fest entschlossen. Aber schon nach wenigen Wochen besuchen Sie den hauseigenen Sportkeller seltener. Während das Gerät langsam verstaubt, fragen Sie sich spätestens zur Badesaison, warum Sie nicht fitter sind. Der Wunsch nach Veränderung war da, er wurde jedoch nicht umgesetzt.

Alle Führungskräfte werden das kennen. Wenn ein Unternehmen beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen der Entwicklungsabteilung und dem Vertrieb verbessern möchte, sind die ersten Schritte schnell eingeleitet: Ist-Zustand analysieren, Ziele, Maßnahmen und Zeitplan festlegen. Bei der Umsetzung wird es dann schon schwieriger und schnell wirft die geplante Veränderung scheinbar mehr Probleme auf als sie zu verbessern verspricht. Das Ergebnis: Die erarbeiteten Maßnahmen werden nicht durchgeführt.

Mit dem Aufbau des Fitnessgeräts ist der erste von drei Schritten für eine erfolgreiche Veränderung gemacht: die **Installation**. Die **Realisierung** ist der zweite Schritt – hier folgen Maßnahmen, die das bisherige

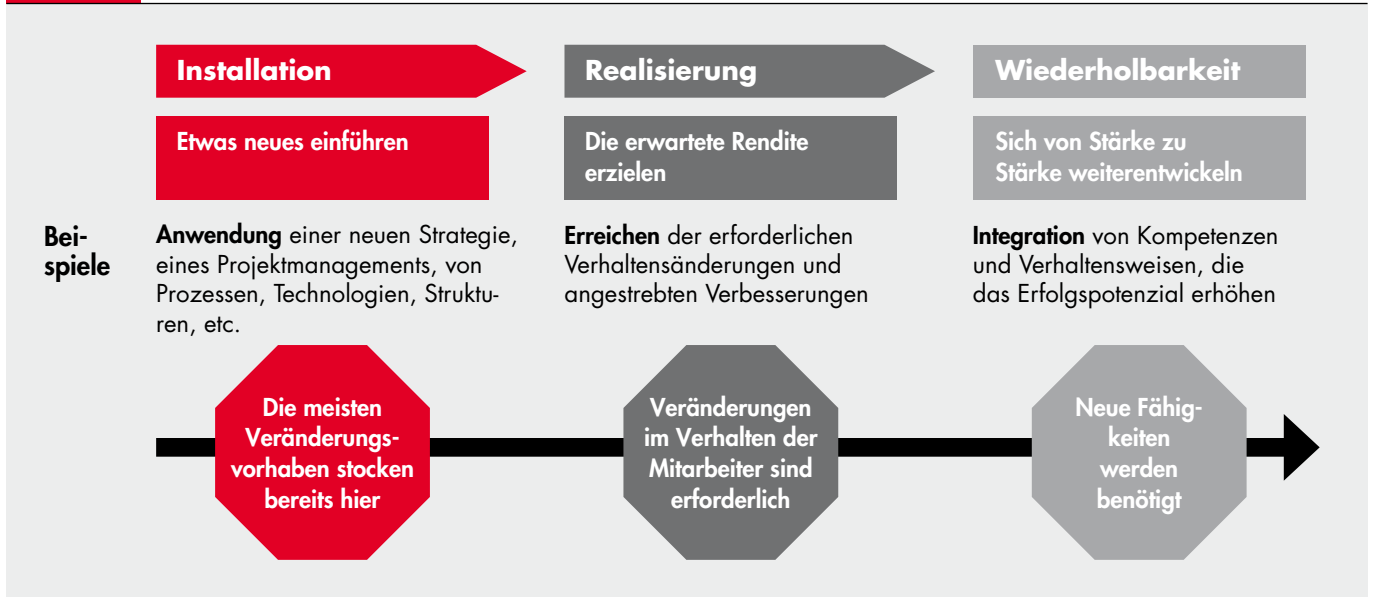
Verhalten verändern sollen: zum Beispiel einen Trainingsplan erstellen. Haben Sie die Maßnahmen umgesetzt, folgt Schritt drei: das **Wiederholen**. Erst hier stabilisieren sich Veränderungen langfristig.

Eine Organisation zu verändern ist schwer

Über 70 Prozent der Veränderungsbemühungen in Unternehmen scheitern. Bain & Company wollte die Gründe verstehen und hat in weltweit 184 Unternehmen untersucht, was erfolgreiches Change Management verhindert. Das Ergebnis: Die Strukturen in einem Unternehmen ändern sich nur dann, wenn die Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen.

Betrifft ihn eine Veränderung persönlich, steht der Mensch ihr jedoch meist skeptisch gegenüber. Können Unternehmen ihren Mitarbeitern diese Ängste und Unsicherheiten nicht nehmen, ist ein Scheitern vorprogrammiert. Denn 65 Prozent der Change-Initiativen erfordern Verhaltensänderungen der Mitarbeiter – eine Tatsache, die Führungskräfte selten erkennen und deshalb nicht kalkulieren. Knapp 60 Prozent der Unternehmen verfügen nicht über geeigneten Personen, Strukturen und Entscheidungsprozesse, >

ABB. 1 INSTALLATION, REALISIERUNG UND WIEDERHOLBARKEIT – DREI PHASEN FÜR ERFOLGREICHES CHANGE MANAGEMENT



Quelle: Bain & Company

um die Veränderungen voranzubringen. Ebenso häufig fehlen die richtigen Messgrößen und Anreize, um Veränderungsvorhaben zum Erfolg zu führen. Und in 63 Prozent der Unternehmen ist die Kommunikation zwischen den verantwortlichen Führungskräften und den betroffenen Mitarbeitern mangelhaft.

Veränderungsprozesse brauchen Zeit, Entschlossenheit und gute Planung. Erfassen Sie deshalb zu Beginn das Ausmaß des Wandels im gesamten Unternehmen sowie alle Betroffenen. Identifizieren und bewerten Sie frühzeitig die Risiken, denn mit den richtigen Instrumenten lassen sie sich schon im Vorfeld minimieren. Change Management braucht Mut und Disziplin. Der Erfolg kommt nie von allein – das weiß jeder, der ein Fitnessgerät zu Hause hat. <

BAIN-STUDIE: REALIZE RESULTS



Die komplette Studie „Realize Results“ zum Thema Change Management können Sie hier bestellen.

► [Zur Bestellung](#)

DIE EXPERTEN

Dr. Christoph Winterer ist Partner bei Bain & Company in Zürich, Spezialist für die Konsumgüter- und Handelsbranche sowie Mitglied der Organisations-Praxisgruppe von Bain.

.....



Dr. Imeyen Ebong ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied in der weltweiten Organisations-Praxisgruppe. Er berät seine Kunden aus dem Telekommunikations- und Private-Equity-Sektor insbesondere bei großen Transformations- und Organisationsprogrammen sowie im Bereich M&A.

.....



Dr. Gunther Schwarz ist Partner in Düsseldorf und leitet die Praxisgruppe Versicherungen in Europa. Er ist Experte für Wachstumsstrategien, Organisation und Change Management.

DEUTSCH/SCHWEIZER PUBLIKATIONEN

Unsere Fachartikel können Sie kostenlos auf
► www.bain.de/home/publikationen/fachartikel.htm bestellen.

INTERNATIONALE BAIN-STUDIEN

- **Biofuels offer a growing alternative**
by Andy Steinhubl and Jose de Sa
(Houston Chronicle 02/19/11)
- **In search of jump-start for economic motor**
by Orit Gadish
(The Times 01/23/11)
- **Next wave of e-readers may be women**
by Bain's Global Media practice (Harvard Business Publishing: The Daily Stat 11/30/10)

Haben wir Ihr Interesse geweckt?
Lesen Sie hier die vollständigen Artikel.

► [Klicken Sie hier](#)

Wussten Sie schon?

Drei gängige Mythen über Change Management

Sind Veränderungen nur erfolgreich, wenn wenige Mitarbeiter direkt betroffen sind? Kann man Risiken vorher abschätzen? In welchem Umfang sollte man über die geplante Veränderung informieren? Bain & Company räumt mit drei Mythen über Change Management auf.

Mythos 1: Veränderungen funktionieren nur dann, wenn die Mitarbeiter sie kaum spüren.

Die Wahrheit: Veränderungen setzen sich durch, wenn alle Mitarbeiter von dem Neuen überzeugt sind. Die Mitarbeiter für eine Vision begeistern und von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugen – nur dann funktioniert ein Change-Prozess. Der Mensch reagiert skeptisch auf Veränderungen, sobald sie ihn direkt betreffen. Sie stören den gewohnten Arbeitsablauf und verändern die Erwartungen an die eigene Arbeit. Neue Strukturen verunsichern – mit der Folge, dass die Leistung sinkt. Die Mitarbeiter müssen sich von Gewohntem verabschieden und Neues lernen. Ist der Aufwand zu hoch und die Unterstützung durch das Management zu gering, fallen sie gerne in **alte Verhaltensmuster** zurück. Damit das Veränderungsprojekt ein Erfolg wird, empfiehlt Bain & Company **vier Maßnahmen**:

1. **Die Mitarbeiter identifizieren**, die am stärksten von Veränderungen betroffen sind und sie an allen Phasen des Change-Prozesses beteiligen
2. Alle Mitarbeiter von Beginn an **informieren und begründen**, warum die Veränderung für das Unternehmen wichtig ist
3. Unterstützung durch die Führungskräfte anbieten, damit die Mitarbeiter den „**Veränderungsschock**“ schnell überwinden



4. **Führungskräfte auf allen Ebenen** in den Veränderungsprozess einbinden

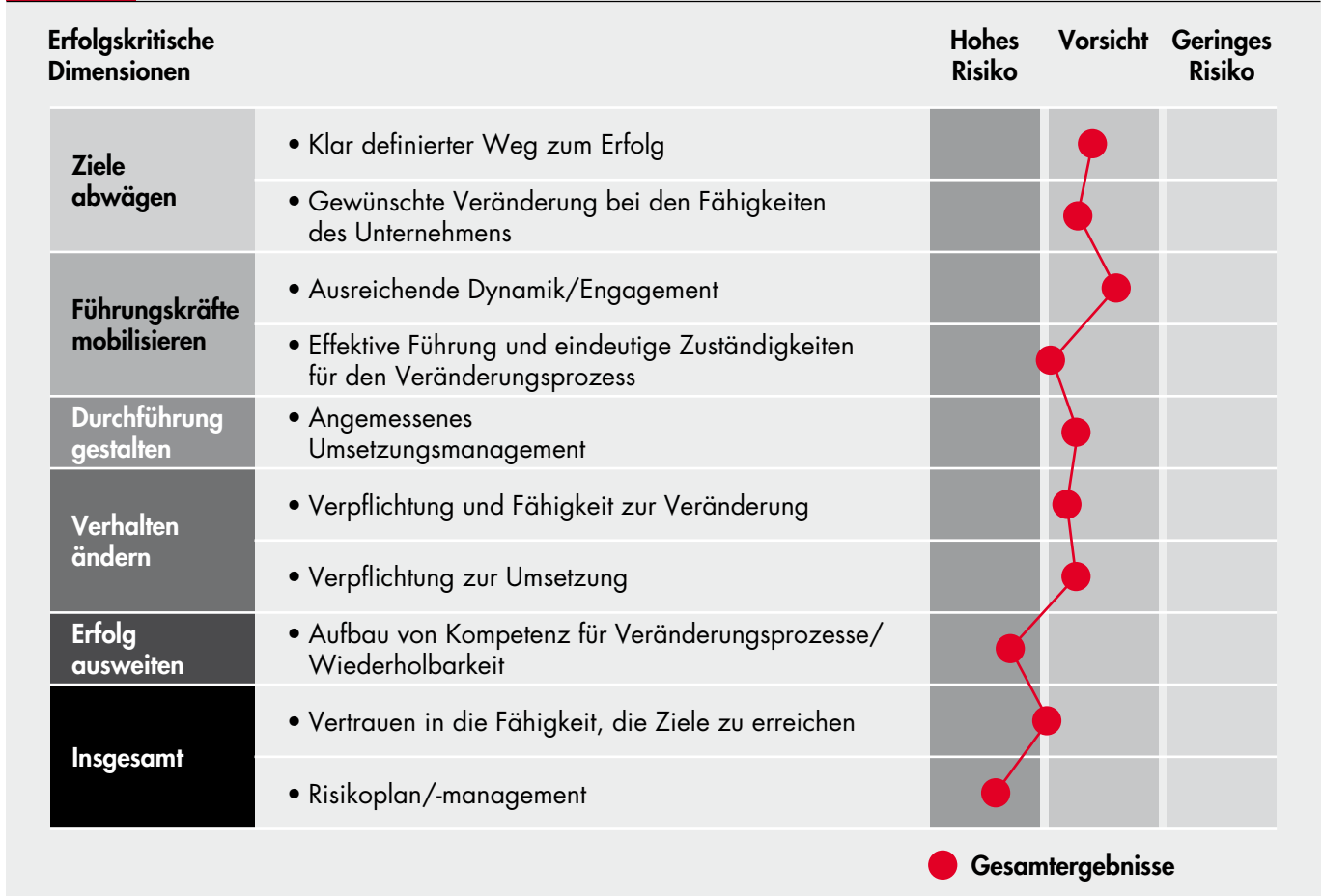
Als das deutsche Pharmaunternehmen Merck im letzten Jahr den US-amerikanischen Biotech-Labor-ausrüster Millipore übernahm, startete der Post-Merger-Prozess mit Workshops für die Führungskräfte beider Seiten. Gemeinsam sollten sie die Vision für das fusionierte Unternehmen formulieren, die Zukunftsperspektive entwickeln und Maßnahmen zur Hebung des vollen Potenzials festlegen. Das hat das Verständnis der weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter für die Vision gestärkt und ihre Bereitschaft zur Unterstützung gefördert.

Mythos 2: Risiken bei Change-Prozessen sind kaum vorhersehbar.

Die Wahrheit: Risiken bewerten und minimieren – so lassen sich Change-Prozesse erfolgreich steuern.

Jede Veränderung birgt eigene Risiken – Bain hat 30 Risiken identifiziert, die Veränderungsprozesse behindern können, zum Beispiel fehlende Unterstützung durch die Führungsebene oder Überlastung der Mitarbeiter. Diese Risiken treten in vorhersehbaren Mustern auf und entscheiden über den Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens. Kennt ein Unternehmen sein **Risikoprofil**, kann es eine **Heat Map** erstellen, die vier oder fünf kritischsten Punkte identifizieren und gegensteuern.

ABB. 2 DIE UMSETZUNG VON VERÄNDERUNGSPROJEKTEN IST VIELEN RISIKEN AUSGESETZT



Anmerkung: Bain Change Management Umfrage (n= 184), 2010

Quelle: Bain & Company

Mythos 3: Ein gut geführtes Tagesgeschäft ist alles, was man braucht.

Die Wahrheit: Kommunikation ist Trumpf. Leider versäumen es Führungskräfte zu oft, gerade in stressigen Zeiten mit ihrem Mitarbeitern zu sprechen. Je mehr die Veränderungen das eigene Team betreffen, desto wichtiger ist der regelmäßige Austausch.

Die Aufmerksamkeit jedes Menschen sinkt unter Stress und er verarbeitet nur noch 20 Prozent der Informationen, die er bekommt – also hören, verstehen und behalten. Deshalb müssen Führungskräfte **kurz und verständlich** informieren und ihre Botschaften regelmäßig **wiederholen**. Mitarbeiter wollen, dass die Unternehmensführung ihr Schicksal versteht – erst

dann können sie Inhalte und Details aufnehmen. Statt auf ein **persönliches** und offenes Wort zu setzen, werden Informationen oft verdichtet, abstrahiert und damit unklar in Newslettern verkündet. Ein Fehler, wenn der Change-Prozess gelingen soll.

So setzte auch Merck-Millipore zunächst auf E-Mail-Newsletter und das Internet, um die Details der geplanten Fusion und Integration zu verkünden. In einer Umfrage stellte das Unternehmen jedoch fest, dass weniger als die Hälfte der Mitarbeiter die bevorstehenden Veränderungen verstanden hatten – eine Gefahr für die Integration. Merck-Millipore passte daraufhin seine Kommunikation an – was die Mitarbeiter sofort erkannten.



Führungskräfte als Multiplikatoren

Change Management braucht Fürsprecher – ohne Unterstützung können Sie wenig im Unternehmen verändern. Bain zeigt, wie Sie ein Netz aus Fürsprechern aufbauen und Mitarbeiter auf allen Ebenen für Ihr Vorhaben gewinnen.

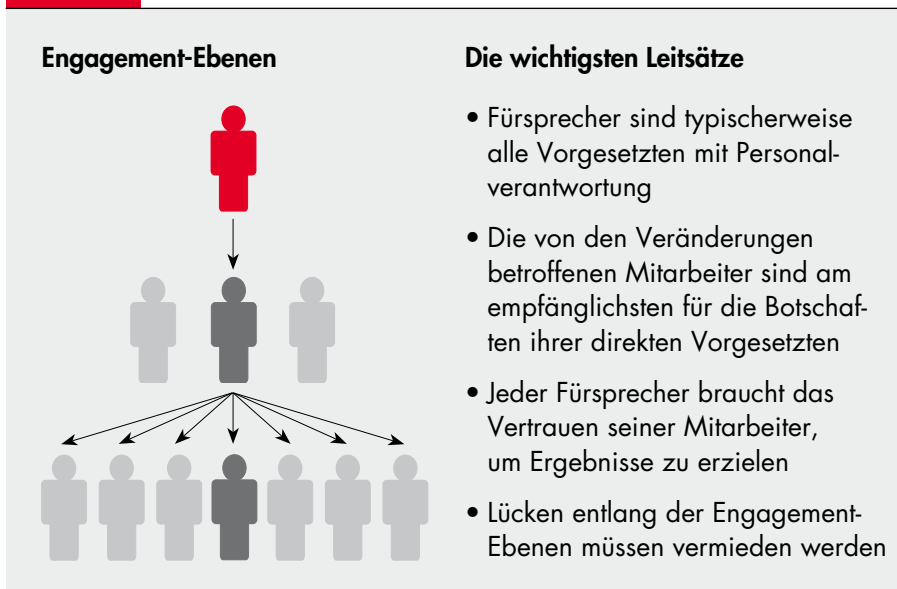
Veränderungsprozesse sind erfolgreich, wenn sich Menschen dafür einsetzen. Angefangen bei den Arbeitern und Angestellten wird je eine Führungskraft ausgewählt, der die Mitarbeiter vertrauen und die sich für die Veränderung einsetzen möchte. Das ist ihr erster Fürsprecher. Diesen Prozess führen Sie weiter und bauen so eine Multiplikatorenkette auf – von ganz unten bis ganz oben in Ihrem Unternehmen. Diese Unterstützer sind das Sprachrohr für die Unternehmensleitung und helfen, Teilprojekte und Maßnahmen umzusetzen. Damit sie kompetent und glaubwürdig sind, müssen sie geschult und regelmäßig über den Stand des Change-Prozesses informiert werden.

„Wesentlicher Bestandteil und wichtigster Erfolgsfaktor des Change Managements sind die Menschen. Mitarbeiter von Anfang an einbeziehen und sich die Unterstützung der Führungskräfte sichern – so erreichen Sie Ihr Ziel.“

Dr. Imeyen Ebong, Partner

In der Post-Merger-Integration von Merck-Millipore organisierte jeder Vorgesetzte moderierte Informationsrunden mit seinen Teams. Beginnend im Top-Management erläuterten die Fürsprecher die Vision vom fusionierten Unternehmen, informierten über Details und beantworteten Fragen. Danach führte ein Mitarbeiter aus dieser Runde – selbst ein Fürsprecher – dieses Gespräch mit seinem Team. Dieser Prozess stärkte die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit der Führungskräfte und Merck-Millipore festigte sein Kerngeschäft. <

ABB. 3 FÜHRUNGSKRÄFTE ALS MULTIPLIKATOREN



Quelle: Bain & Company

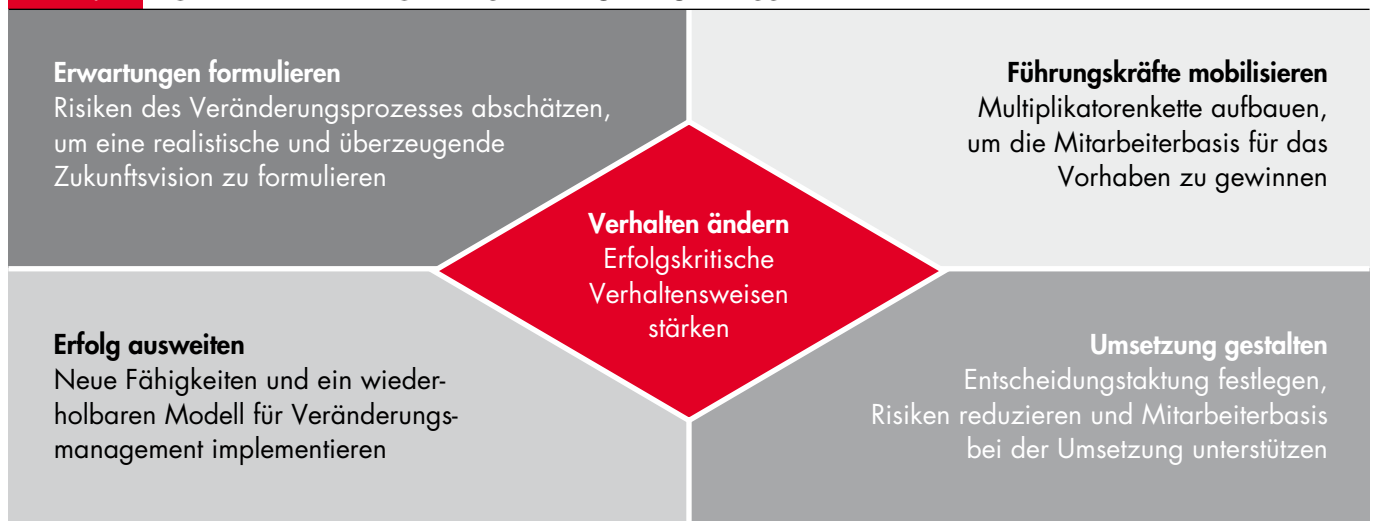
Systematisch durch den Change-Prozess



Unterstützung aufbauen, Entscheidungen umsetzen, aus Fehlern lernen – fünf Leitlinien helfen Unternehmen, sich erfolgreich durch den Change-Prozess zu bewegen.

- Erwartungen formulieren.**
 Definieren Sie ein klares Ziel, was Sie mit der Veränderung erreichen möchten. Bleiben Sie realistisch!
- Führungskräfte mobilisieren.**
 Legen Sie die Rollen der Führungskräfte im Veränderungsprozess fest und bauen Sie eine lückenlose Multiplikatorenkette im Unternehmen auf.
- Verhalten ändern.**
 Identifizieren Sie die Verhaltensweisen, die Ihren Change-Prozess begünstigen. Fördern Sie das Lernen neuer Verhaltensweisen und messen Sie den Erfolg.
- Umsetzung gestalten.**
 Entscheidungen müssen zügig umgesetzt werden. Planen, verfolgen und messen Sie den Fortschritt von Teilprojekten und entschärfen Sie die Risiken.
- Erfolg ausweiten.**
 Investieren Sie in die Fähigkeiten, die es Ihnen ermöglichen, auch in Zukunft Veränderungsprozesse im Unternehmen durchzuführen. Lernen Sie aus Ihren Fehlern.

ABB. 4 FÜNF LEITLINIEN FÜR NACHHALTIGE ERGEBNISSE



Quelle: Bain & Company

Wissen, was Kunden wirklich wollen



Über die Notwendigkeit, dem Kunden zu folgen

Oliver Strähle ist Partner in Zürich und berät internationale Industrieunternehmen bei strategischen und operativen Aufgaben, wie zum Beispiel dem Aufbau neuer Geschäftsfelder oder der Erschließung von ungenutzten Potenzialen im Servicegeschäft. Oliver Strähle hat in Deutschland und Kanada Luft- und Raumfahrttechnik studiert und seinen MBA an der ESADE in Barcelona absolviert.

Results: Wie weit ist die Industrie beim Thema Kundenzentrierung wirklich?

Strähle: Kundenzentrierung heißt den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Jedes Unternehmen muss sich mit diesem Thema beschäftigen und viele Unternehmen glauben im Sinne des Kunden handeln. Hier und da tun die meisten auch schon etwas, um den Kunden zufriedenzustellen. Das Problem ist aber: Die wenigsten Firmen begreifen Kundenzentrierung als einen Prozess. Ohne den geht es aber nicht, denn im ganzen Unternehmen müssen die Mitarbeiter lernen, wie der Kunde denkt. Das geht nicht von heute auf morgen, denn zum Teil muss sich die Unternehmenskultur ändern. Langstreckenläufer sind also gefragt, die auch Rückschläge wegstecken können. Sie sehen also: Auf die meisten Industrieunternehmen wartet noch viel Arbeit.

Results: Wo in der Unternehmensorganisation muss Kundenzentrierung aufgehängt sein?

Strähle: Nicht nur im Marketing oder Vertrieb, denn Kundenzentrierung geht weit darüber hinaus. Wir empfehlen Industrieunternehmen, zumindest befristet eine eigenständige Einheit zu schaffen, die für

alle Themen rund um den Kunden verantwortlich ist. Diese Interimsabteilung muss die Momente der Wahrheit identifizieren, die Kunden neu segmentieren, Feedback sicherstellen, Kontrollmechanismen einziehen und die Schulung der Mitarbeiter organisieren. Alle Geschäftsbereiche müssen eingebunden werden – das kann eine eigenständige Abteilung am besten. Wenn Kundenzentrierung nach einigen Jahren gelebte Praxis ist, können diese Aufgaben auch wieder in andere Abteilungen eingegliedert werden.

Results: Welche Rolle spielt die Unternehmensführung in diesem Prozess?

Strähle: Kundenzentrierung muss eines der wichtigsten Unternehm-

ensziele sein und von der Geschäftsführung vorgelebt werden. Also gehört das Thema auch in jeder Vorstandssitzung auf den Tisch. Der Vorstand muss wissen, wie das Kundenfeedback im Vergleich zum Wettbewerb ist, um darauf reagieren zu können. Nur wenn Kundenzentrierung von der Führungsebene vorgelebt wird, ziehen die Mitarbeiter mit und der Kunde rückt wirklich in den Mittelpunkt. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter mit Kundenkontakt auch mit den Kunden sprechen können – dafür brauchen sie Zeit. >

„Kundenzentrierung heißt,
den Kunden
in den Mittelpunkt
zu stellen“

„Begeisterte Kunden
bleiben länger, kaufen mehr
und empfehlen weiter.“

Results: Kann man den Erfolg von Kundenzentrierung messen?

Strähle: Ja! Unsere Studien und Erfahrungen zeigen, dass Ertragssteigerungen bis zu 15 Prozent möglich sind. Und weil Akquise teuer ist, sind langfristige Kundenbeziehungen die wertvollsten für ein Unternehmen. Ist der Kunde nämlich überzeugt vom Unternehmen, erteilt er Folgeaufträge. Wir wissen auch, dass erfolgreiche Kundenzentrierung die üblichen Verlustraten mindestens halbiert. Hinzu kommt die Mund-zu-Mund-Propaganda treuer Kunden – sie steigert das Neugeschäft deutlicher, als viele Industrieunternehmen glauben. Denn begeisterte Kunden bleiben länger, kaufen mehr und empfehlen weiter.

NEUER BAIN-NEWSLETTER

industrybrief

Die Industrie steht vor einem Kulturwandel: Weg von der reinen Produktdenke, hin zur Entdeckung des Kunden. Gelebte Kundenorientierung entscheidet in Industrieunternehmen in Zukunft noch stärker über den geschäftlichen Erfolg. Die Erstausgabe des Bain-Newsletters „industrybrief“ zeigt Ihnen den Weg zu echter Kundenorientierung.

► www.newsletter.bain.de



Bain Aktuell

Lesen Sie die ersten Ergebnisse unserer Studie „Solvency II: Eine kulturelle und strategische Herausforderung“ und informieren Sie sich über die neuesten Entwicklungen in Sachen E-mobilität: „Warum Elektromobilität ein echter und nachhaltiger Systemwechsel ist“. Mehr zum Thema Private Equity erfahren Sie im „Global Private Equity Report 2011“.



STUDIE Eine kulturelle und strategische Herausforderung

Bereits vor Bekanntgabe der offiziellen Bafin-Zahlen legten Bain & Company und Towers Watson die Ergebnisse ihrer umfangreichen Studie „Solvency II – eine kulturelle und strategische Herausforderung“ vor. Während Kranken- und Schaden-/Unfallversicherer hierzulande bei Anwendung der geplanten neuen EU-Regeln zumeist ausreichend kapitalisiert sind, erscheint die Lage bei einem Viertel der Lebensversicherer angespannt. Die Gesamtstudie mit detaillierten Ergebnissen und Handlungsempfehlungen liegt bis Ende April 2011 vor.

► [Zur Pressemitteilung](#)

STUDIE Warum Elektromobilität ein echter und nachhaltiger Systemwechsel ist

Viele Automobilhersteller bewerten das Elektroauto als eine von vielen Varianten in ihrem Produktportfolio. Betrachtet man die Elektromobilität jedoch ganzheitlich, so zeigen sich deutliche Elemente eines echten Systemwechsels, dessen Auswirkungen alle Stufen der Wertschöpfungskette der Automobilhersteller und ihrer Zulieferer betreffen. Bain & Company identifiziert und analysiert sechs Quantensprünge, die diesen Systemwechsel in der individuellen Mobilität kennzeichnen.

► [Mehr unter Bain-Publikationen](#)



STUDIE Gute Aussichten für Private Equity 2011

Aus dem aktuellen „Global Private Equity Report 2011“ von Bain & Company geht hervor, dass in diesem Jahr mit einer Zunahme bei Transaktionen, Fundraising und Exits zu rechnen ist. Allerdings könnten die anfällige Konjunktur und die Folgen der Finanzkrise die beginnende Erholung noch stören.

► [Mehr unter Bain-Publikationen](#)

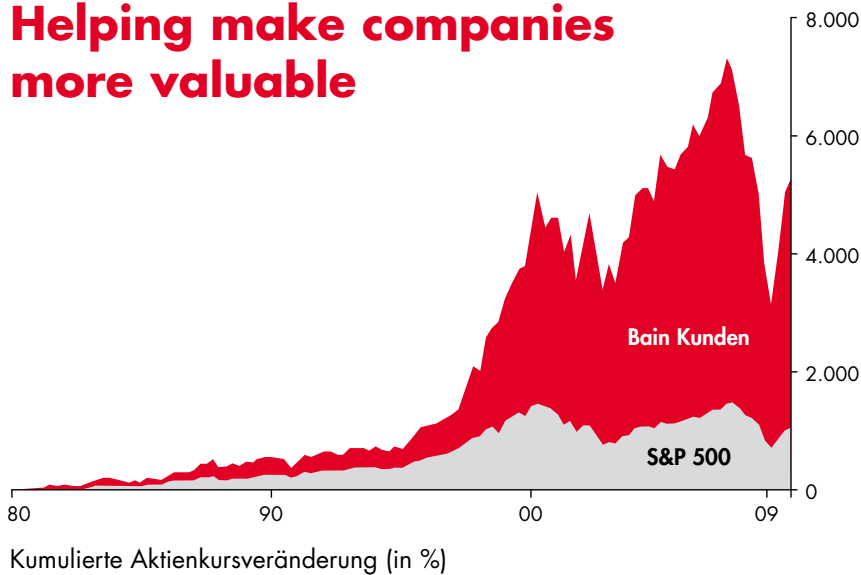
Weitere Studien von Bain & Company finden Sie unter

► www.bain.de

► www.bain.com



Helping make companies more valuable



Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.600 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 44 Büros in 29 Ländern und beschäftigt 5.000 Mitarbeiter, rund 500 davon im deutschsprachigen Raum.

BAIN-BÜROS DEUTSCHLAND/SCHWEIZ

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München

Bain & Company Germany, Inc.
Hafenspitze – Speditionsstraße 21
40221 Düsseldorf

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
www.bain-company.ch

IMPRESSUM

Herausgeber

Bain & Company,
Deutschland/Schweiz

Kontakt

Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik
PR/Marketing Manager
Tel. +49 89 5123 1246

Bildverzeichnis

Shutterstock (Seite 1, 3)
iStockphoto (Seite 2, 6, 8, 9, 12)
Alle anderen Bilder:
Bain & Company

Design

ad Borsche GmbH, München