



*Franz WOJDA, Dipl.-Ing. Dr. o.Univ.-Prof., Jahrgang 1939, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre (seit 1975) am Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien; Studium Maschinenbau-Betriebswissenschaften an der TU Wien; Promotion und Habilitation, anschließend in Industrie und Consulting.*

*Partner und Geschäftsführer der AGIPLAN Planungsgesellschaft m.b.H. und der KPMG Management Consulting Gesellschaft mbH, Wien*

# Managen des strategischen Wandels

Die Wirtschaft verändert sich heute und insbesondere in Zukunft schneller und tiefgreifender als je zuvor. Aufgabe der Führungskräfte ist es, essentielle Veränderungen zu erkennen und zu begreifen sowie im eigenen Unternehmen jene Akzente und Maßnahmen zu setzen, um diesen Wandel aktiv zu gestalten.

Ein dargestellter Gestaltungsansatz gibt zum Management dieses „strategischen Wandels“ Aussagen sowie Handlungsanleitungen für die Definition der Ziele und Randbedingungen zukünftiger Gestaltungsinhalte sowie insbesondere dem Gestaltungsprozeß.

## 1. Wandel

Wandel ist ein Phänomen, das die Entwicklung der Menschheit prägt; Wandel stellt einen Prozeß und kein Ereignis dar. Alt und bekannt ist die Aussage „Nichts ist so beständig wie der Wandel“. Doch die Art und Qualität des Wandels hat sich verändert und spielt sich in jüngster Zeit und in der heutigen Wirtschaft schneller, tiefgreifender und weiträumiger ab als je zuvor. [1, 2, 3]

War der Wandel in der Vergangenheit geprägt durch die kontinuierlichen, meist stetig sich verändernden Bedingungen und längeren Entwicklungsrhythmen, so ist die gegenwärtige Situation gekennzeichnet – aber es ist insbesondere in Zukunft zu erwarten –, daß in vielen Bereichen diskontinuierliche Veränderungen der Umwelt zu essentiellen Veränderungen der derzeitigen Verhältnisse und nicht zu ihrem Fortbestehen führen werden. Das Beängstigende an diesen Veränderungen ist vielfach nicht der damit verbundene Wandel an sich, sondern die zunehmende Geschwindigkeit und Beschleunigung, mit der er abläuft bzw. ablaufen wird.

## 2. Strategischer Wandel

Strategischer Wandel bedeutet nun kommende, essentielle Veränderungen zu erkennen, zu begreifen und als Manager im eigenen Unternehmen jene Akzente und Maßnahmen zu setzen, um nicht ein Getriebener dieses Wandels zu werden, sondern aktiv zu gestalten.

Externe und interne Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, erfordert die „Antenne immer auf Empfang gestellt zu haben“.

Die schnellen, wendigen Unternehmen mit dem jeweils passenden, d.h. differenzierten, marktorientierten Leistungsangebot werden wesentliche Wettbewerbsvorteile erzielen.

## 3. Gestaltungsansatz

Bei jedem strategischen Ansatz – umso mehr zur Bewältigung des strategischen Wandels – sind drei Dimensionen bestimmend, um aktiv zu agieren und in Zukunft ein Unternehmen erfolgreich zu managen (siehe Abb. 1) [1, 4]:

1. zukünftige Ziele und Randbedingungen (extern und intern, gegenwärtig und zukünftig)

2. zukünftige Gestaltungsinhalte in Form der Sachinhalte bzw. der entwickelten Visionen und definierten Strategien

3. der Gestaltungsprozeß; somit die Abwicklung des Transformationsprozesses, um von der gegenwärtigen zu einer zukünftigen Situation zu kommen.

## 4. Ziele und Randbedingungen

Hinsichtlich des Wandels ist die soziale gesellschaftliche Dimension der Ziele von besonderer Bedeutung, sie bestimmt, inwieweit Menschen willens und in der Lage sind, Veränderungen zu bewältigen. Sprunghafte Veränderungen im Bereich der Unternehmens- bzw. Managementkultur wie Führungsverhalten, Teamarbeit, Art der Kommunikation und Information sind hierbei besonders schwer zu verkraften, wie es verschiedenste Joint Ventures und Firmenfusionen zeigen.

Bedauerlicherweise zeichnet es sich gerade bei großen Kooperationen und Übernahmen ab, daß das damit verbundene Klima von Auseinandersetzungen rauher und unversöhnlicher wird.

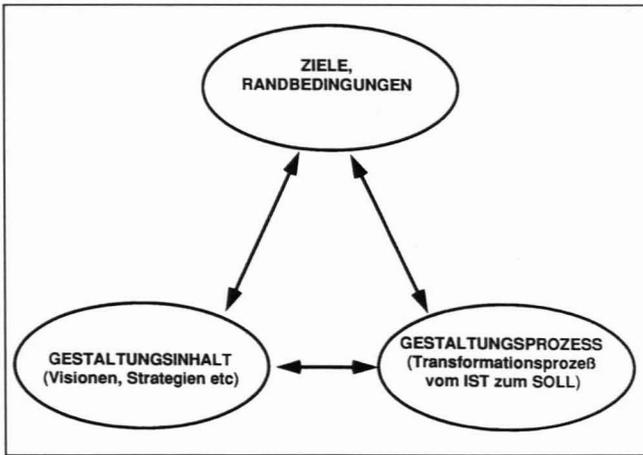


Abb. 1: Strategischer Gestaltungsansatz

Andererseits müssen infolge der Wettbewerbssituation auch ökonomische und funktionale Ziele oft sprunghaft verändert werden. Als Beispiele seien die Montagekosten der japanischen Automobilindustrie genannt, die bis zu 50 % unter jenen der europäischen Hersteller liegen. Oder betrachtet man die Entwicklungsdauer japanischer Automobilhersteller, die bei 3 Jahren liegen, während Ford hierfür 4 Jahre, General Motors 5 Jahre oder BMW und Daimler Benz, als Anbieter zwar höherwertige Produkte, ca. 8 Jahre angeben! [5]

Wenn europäische Hersteller darauf reagieren, wird dies auch beachtliche Auswirkungen auf die österreichische Zulieferindustrie haben.

In der Banken- und Versicherungswirtschaft stellt sich in gleicher Weise die Frage nach ihren Kostensätzen (Personal- und Sachkosten) der Einföhrungsdauer neuer Produkte, aber auch nach der Effizienz und Effektivität der Informationsverarbeitung.

Darüber hinaus sind Markt- und Kundenorientierung (absolute Kundennähe) sowie Qualität zwei weitere Zieldimensionen, die gerade sprunghaften Veränderungen unterliegen.

Daß Randbedingungen, die sowohl außerhalb wie auch innerhalb eines Unternehmens liegen können, sich verändern – sehr oft sprunghaft –, findet man sowieso schon als normal, wie es die Entwicklungen der letzten Jahre gezeigt haben (z.B. extern: Öffnung, jedoch Instabilität im Osten; Golf-Krieg; intern: neue Eigentümerstruktur und damit Veränderung der Unternehmenskultur, aber auch der Konkurrenz- bzw. Wettbewerbssituation, ...).

Daß vor allem auch zukünftige Randbedingungen planerisch zu berücksichtigen sind (z.B. neue gesetzliche Regelungen national und international),

ist ebenfalls als Selbstverständlichkeit anzusehen.

### 5. Zukünftige Gestaltungsinhalte (Visionen, Strategien)

Da infolge dieser sich doch rasch ändernden Ziele und Randbedingungen auch die Zeithorizonte für die strategische Planung der Zu-

kunft kürzer werden müssen (Aktualisierungen innerhalb von drei Jahren werden zum Normalfall), gilt es Visionen zu entwickeln. Visionen sollen hierbei jene längerfristigen Leitbilder mit einer realisierbaren Wirklichkeit für die Weiterentwicklung der Unternehmen darstellen.

Entwicklungstendenzen der Gesellschaft und Politik sowie der Märkte sind mit den Potentialen des eigenen Unternehmens in kreativer Weise in Einklang zu bringen.

Vielfach ist hierbei ein Szenario nicht ausreichend, ein Denken und Planen in möglichen Alternativen ist dabei erforderlich, wobei man hierbei auf Krisenszenarien und die Planung deren organisatorischer Bewältigung nicht verzichten kann.

### 6. Der Gestaltungsprozeß

Strategischer Wandel wird nicht nur bestimmt vom geplanten, angestrebten Gestaltungsinhalt, den man umsetzen möchte, sondern insbesondere auch welchen Weg man geht und wie man ihn beschreitet, sowie die damit verbundenen Aktionen, Reaktionen und Interaktionen der betroffenen Partner bzw. Gruppen. [2, 6, 7, 8, 9]

Zur konkreten Problemlösung nützen hierbei nicht abstrakte Begriffe, wie Unternehmenskultur und Partizipation, sondern nur ein aufgabenorientiertes Vorgehen, bei welchem die Veränderungen in den jeweiligen speziellen Arbeitssituationen bewirkt werden.

Eine arbeitsteilige Projektorganisation unter Bildung kleiner, überschaubarer Gruppen, Teamwork, Kooperationsbereitschaft und Konsensfähigkeit, ein hohes Engagement des Topmanagements bei einem begleitenden Controlling, Mobilisierung der Potentiale sämtlicher Mitarbeiter werden zu einer

Notwendigkeit für ein erfolgreiches Managen des strategischen Wandels.

An dieser Stelle sollen die Möglichkeiten sowie der Nutzen externer Berater und Planer erwähnt werden. Bei dem Managen des Wandels können diese neben dem fachlichen und methodischen Know-how-Transfer, der dazu beiträgt, Wissensbarrieren der Projektmitarbeiter zu überwinden – moderierende und koordinierende Kompetenzen einbringen. Letztere erlauben es, Barrieren innerhalb der Unternehmen aufzubrechen, die Rolle eines Katalysators zu übernehmen, der das Arbeitsteam durch gezielte Fragen stimuliert, die Diskussion beim Thema hält und auch zum richtigen Zeitpunkt Entscheidungsprozesse in Gang setzt. Darüber hinaus muß das Arbeitsteam immer wieder zu einer ganzheitlichen strategischen Problembetrachtung angehalten werden.

Ergebnisse der Praxis zeigen, daß oft inhaltlich gute Konzepte infolge mangelnder Abwicklung nicht die geplanten Erfolge gebracht haben. Die Bewältigung des Gestaltungsprozesses wird zur Durchsetzungsfrage banalisiert und jungen, teils unerfahrenen Nachwuchskräften übertragen.

Nicht mit Playboy-Mentalität – dem lockeren Herangehen an Probleme mit smarten Worten und Schnellschüssen – können komplexe Vorhaben umgesetzt werden, sondern mit hoher Professionalität, welche neben fachlichem Wissen und Kreativität auch kognitive und emotionale Kompetenz erfordert. Schnell Probleme erkennen, begreifen und lösen sowie im zwischenmenschlichen Bereich adäquat zu agieren, samt Ausdauer, Durchsetzungsvermögen und der Glaube ans Gelingen stellen wesentliche Qualifikationsmerkmale dar.

Um Wandel aktiv herbeizuführen, müssen jedoch auch Topmanager darauf besonders achten, wie sie selbst handeln und was sie „predigen“! Gerade wenn man unter Druck steht, besteht die Gefahr, das zu tun, was man immer getan hat, nur intensiver – man könnte es „overmanagen“ bezeichnen – statt grundsätzliche neue Prinzipien und Handlungsweisen einzuhalten. Strategischer Wandel spielt sich demgemäß nicht nur an der Spitze eines Unternehmens ab, sondern muß selbstverständlich alle Bereiche bzw. Ebenen umfassen.

Abschließend soll noch auf das richtige „Timing“ bei der Bewältigung des Wandels eingegangen werden. Nach erfolgter Klarheit über Ziele und Rand-



bedingungen, den entwickelten Visionen und Strategien ist es notwendig, diese auf eine breite Basis zu stellen, denn der Erneuerungsprozeß muß im Konsens von allen Bereichen getragen werden, bevor eine Formalisierung mit den damit verbundenen Systemen und Strukturen erfolgt. Die Möglichkeit der Modifikationen bzw. Adaptionen von Strategien muß jedoch anschließend auch in der Umsetzung und dem laufenden Betrieb möglich sein.

Die terminliche Abwicklung samt den hierfür notwendigen Aktivitäten sowie den erforderlichen Ressourcen ist hierbei sorgfältig zu planen und deren Umsetzung sicherzustellen.

### 7. Resümee

Unter Zugrundelegung des dargelegten Gestaltungsansatzes wurde versucht, zu veranschaulichen, daß strategischer Wandel nicht etwas Zufälliges, nicht Beeinflußbares, sondern im Gegenteil

etwas durchaus Gestaltbares ist, mit Dimensionen und Strukturen, die erkennbar und meßbar sind, daß es aber letztlich auf die handelnden Personen und deren Qualifikationen ankommt, wie der Wandel bewältigt wird.

### Wandel schafft Neues und läßt Altes vergehen!

Hiezu soll abschließend Fritjof CAPRA aus seinem Buch „Das neue Denken“ zitiert werden: „Für einige mag es wohl abwärts gehen, aber es ist doch eine uralte Erfahrung, daß wo immer etwas abwärts geht, etwas anderes heranwächst. Es gibt stets eine zyklische Bewegung, und Sie brauchen nur aufzupassen, von welcher Welle Sie sich nach oben tragen lassen wollen.“

#### Literatur:

[1] PETTIGREW, A.M.: The Management of Strategic Change, Basil Blackwell 1988

[2] MAGYAR, K.M.: Es muß vieles stimmen, um Visionen zu finden, in: IO Management Zeitschrift (1990)3

[3] MARTEL, L.: Auch morgen noch erfolgreich, Freiburg im Breisgau 1986

[4] WOJDA, F.A.: Ein Konzept der Organisations- und Informationssystemplanung, in: „der wirtschaftsingenieur“ (1989)2

[5] WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 1992

[6] BEER, M.; EISENSTAT, R.A.; SPECTOR, B.: Why Change Programs don't Produce Change, in: Harvard Business Review, Nov.-Dez. (1990)

[7] WOJDA, F.A.: Innovatives Kooperationsmanagement, in: „der wirtschaftsingenieur“ (1991)4

[8] BENÖLKEN, H.; GREIPEL, P.: Strategische Organisationsentwicklung, in: Zfo (1989)1

[9] AUTORENKOLLEKTIV: Organisational Chance Diagnosis, Factors in the Process of Organisational Chance, KPMG-interne Veröffentlichung 1990

[10] CAPRA, Fritjof: Das neue Denken, 1990



**Das Mögliche denken  
ist zu wenig.  
Das Unmögliche machen  
ist alles.**



In der Herstellung von Hart- und Spezialmetallen ist Plansee ein Marktführer und stets dabei, wenn Materialien Höchsttemperaturen ausgesetzt werden. Nutzen Sie unsere große Erfahrung in der Veredelung von Metallen. Probleme lösen wir in enger Zusammenarbeit mit unserem Kunden – als Partner mit Kompetenz.

Plansee Metall AG  
A-6600 Reutte/Tirol  
Telefon: (0 56 72) 70-0  
Telefax: (0 56 72) 70-5 11

**PLANSEE**