

Gemeinnützige Unternehmen und Konzerne

Schauhoff / Ufer

2022

ISBN 978-3-406-74442-6

C.H.BECK

A. Begriff

sein. Wichtig ist, dass sie in ihrem Anspruch deutlich über das Tagesgeschäft hinausreicht und in der Lage ist, Menschen zu motivieren, dieser Vision zu folgen.

II. Entwicklung einer Strategie

Bevor eine Strategie entwickelt werden kann, ist zunächst der Planungszeitraum zu definieren. Hierunter ist der Zeitraum zwischen der Planungserstellung und der Planverwirklichung zu verstehen. Je weiter der Planungshorizont ist, desto größer ist die Unsicherheit in der Planung. Folglich hat sich die Konkretisierung der Planungsziele an dieser Unschärfe zu orientieren.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht vollzieht sich die Planung auf drei Ebenen:² 7

- **Strategieplanung:** im Sinne einer Vision für die Unternehmensentwicklung, die die langfristige Ausrichtung bestimmt
- **Rahmenplanung:** Abbildung der mittelfristigen Perspektive, die die Strategieplanung grob darstellt
- **Detailplanung:** unmittelbare Präzisierung von einzelnen Umsetzungsschritten zur Durchführung der Rahmenplanung

An einem Beispiel dargestellt bedeutet dies, dass ein Träger der Altenhilfe im Rahmen der Strategieplanung anstrebt, innerhalb von fünf Jahren in seinem regionalen Marktumfeld einen Marktanteil von 25% zu erreichen. Mittelfristig wird in der Rahmenplanung daher festgelegt, dass dies durch eine Ausweitung des Angebots erfolgen soll. Zur konkreten Umsetzung wird dann in der Detailplanung zB der Bau einer neuen Einrichtung sowie die notwendige Personalakquise geplant.

Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Strategie ist eine **Analyse der Ist-Situation**, 8 die sich aus verschiedenen Teilbereichen zusammensetzt, wie zB:³

- Konkurrenzstruktur
- Struktur des Absatzmarktes
- Technische und/oder modische Trends
- Struktur der Beschaffungsmärkte
- Rechtliches, soziales, wirtschaftliches und politisches Umfeld
- Eigene Stärken und Schwächen

Darauf aufbauend ist anschließend ein **Soll-Konzept** zu entwickeln, das die zukünftige Marktposition der Unternehmung beschreibt. Zusätzlich sind strategische Optionen zu definieren, die eine Umsetzung des Soll-Konzeptes ermöglicht.

Instrumente zur strategischen Planung sind unter anderem die Gap-Analyse, die Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken⁴-Analyse (SWOT-Analyse) sowie die Portfolio-Analyse. Im Folgenden werden diese Instrumente kurz dargestellt.

Die **Gap-Analyse** (vgl. Abbildung 2) vergleicht die voraussichtlichen Umsatzentwicklungen von zwei extremen Entwicklungsszenarien. In Szenario A wird ermittelt, wie sich der Umsatz ohne eine Veränderung der bisherigen Vorgehensweise entwickelt. In Szenario B wird in zwei Varianten untersucht, wie sich der Umsatz zum einen unter äußersten Anstrengungen entwickeln würde, wenn nur der bisherige Markt intensiver durchdrungen würde (Variante B1) und wie er sich zum anderen entwickeln würde, wenn zusätzlich neue Märkte/Produkte berücksichtigt würden (Variante B2). Die Differenz zwischen A und B1 stellt die operative Lücke und die Differenz zwischen B2 und B1 die strategische Lücke dar.⁵ 9

²Vgl. Schmalen 2002, S. 160.

³Vgl. Schmalen 2002, S. 161.

⁴SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats.

⁵Vgl. Schmalen 2002, S. 161.

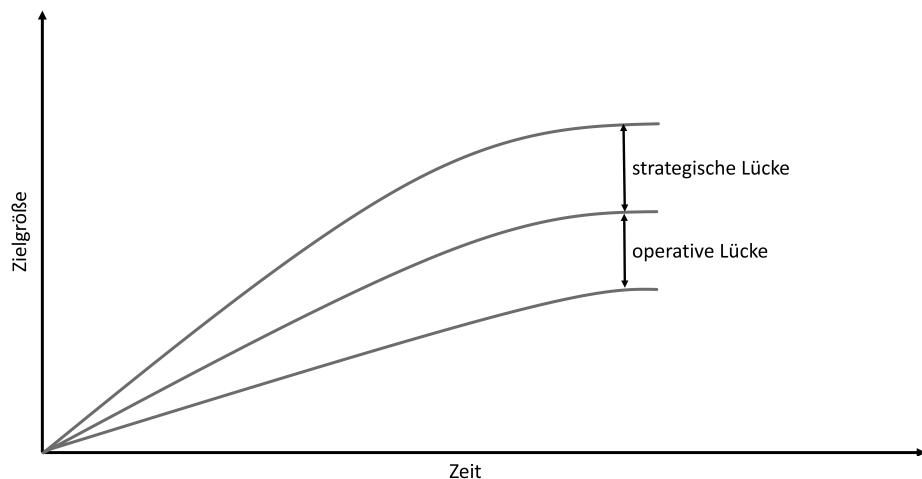


Abbildung 2: Beispiel Gap-Analyse

- 10 Die **Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken-Analyse** (SWOT-Analyse) stellt die Stärken und Schwächen des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz den Chancen und Risiken des Marktes gegenüber. Eine günstige Situation liegt dann vor, wenn das Unternehmen gegenüber seinen Konkurrenten in Märkten Vorteile hat, die ein attraktives Marktumfeld aufweisen. Im Umkehrschluss sollten Marktpositionen in Märkten abgebaut werden, in denen das Unternehmen schwächer als die Konkurrenz ist und der Markt risikobehaftet ist.
- 11 Ähnlich gelagert ist die **Portfolio-Analyse** (vgl. Abbildung 3). Der Unterschied ist hierbei, dass nicht die unternehmerische Gesamtstrategie im Fokus steht, sondern diejenige der strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens.⁶

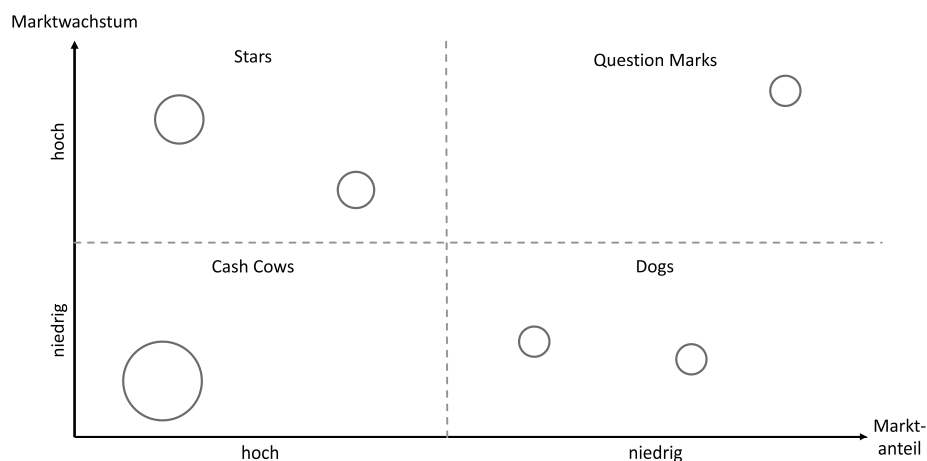


Abbildung 3: Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group⁷

⁶ Eine strategische Geschäftseinheit bündelt dabei alle Produktmarktkombinationen, die miteinander verwandt sind, unabhängig von anderen Geschäftseinheiten agieren können und insgesamt über ein genügend großes Marktpotenzial verfügen, sodass es sich für diese lohnt, eine spezifische Strategie zu entwickeln.

⁷Vgl. Schmalen 2002, S. 162 f.

A. Begriff

In der bekanntesten Variante der Portfolio-Analyse, dem von der Boston Consulting Group entwickelten Boston-I-Portfolio, werden die Dimensionen Marktwachstum und Marktanteil einander gegenübergestellt. Das Marktwachstum steht dabei sinnbildlich für einen frühen Produktlebenszyklus, während der Marktanteil für eine günstige Verdienstsparnis steht. Strategische Ziele können dabei wie folgt gebündelt werden:

- **Aufbau:** Unter Inkaufnahme vorläufiger Verluste sollen Question Marks⁸ zu Stars⁹ entwickelt werden.
- **Halten:** Cash Cows¹⁰ sollen ihren Marktanteil behaupten und Überschüsse erzielen, die wiederum in Stars oder Question Marks investiert werden.
- **Ernten:** Bei dieser Strategie finden keine Investitionen statt, sondern es werden nur kurzfristige Gewinne angestrebt.
- **Liquidation:** Strategische Geschäftseinheiten (Dogs¹¹) werden komplett vom Markt genommen.

Im Zuge der Festlegung der speziellen Ziele ist eine untereinander abgestimmte Koordination zur Erfüllung einer Gesamtstrategie für den Unternehmenserfolg von herausragender Bedeutung. 12

Bei der Entwicklung einer Strategie handelt es sich um eine zielorientierte Gestaltung mit langfristigen, globalen, umsatzbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Für die Erstellung ist zunächst eine Beleuchtung der Marktsituation erforderlich.



Abbildung 4: Marktanalyse

Die Abbildung 4 zeigt, wie Erfolgsfaktoren aus dieser Betrachtung abgeleitet werden.

Eine weitere Erkenntnis ergibt sich aus einem Perspektivwechsel. Die folgende Abbildung zeigt, wie aus den Ressourcen eine Strategie entwickelt werden kann.



Abbildung 5: Potentialanalyse

Eine ausgewogene Strategie entsteht infolge der Ermittlung der Schnittmenge zwischen beiden Herangehensweisen.

⁸ Produkte mit geringem Marktanteil und hohem Marktwachstum.

⁹ Produkte mit hohem Marktanteil und hohem Marktwachstum.

¹⁰ Produkte mit hohem Marktanteil und geringem Marktwachstum.

¹¹ Produkte mit geringem Marktanteil und geringem Marktwachstum.

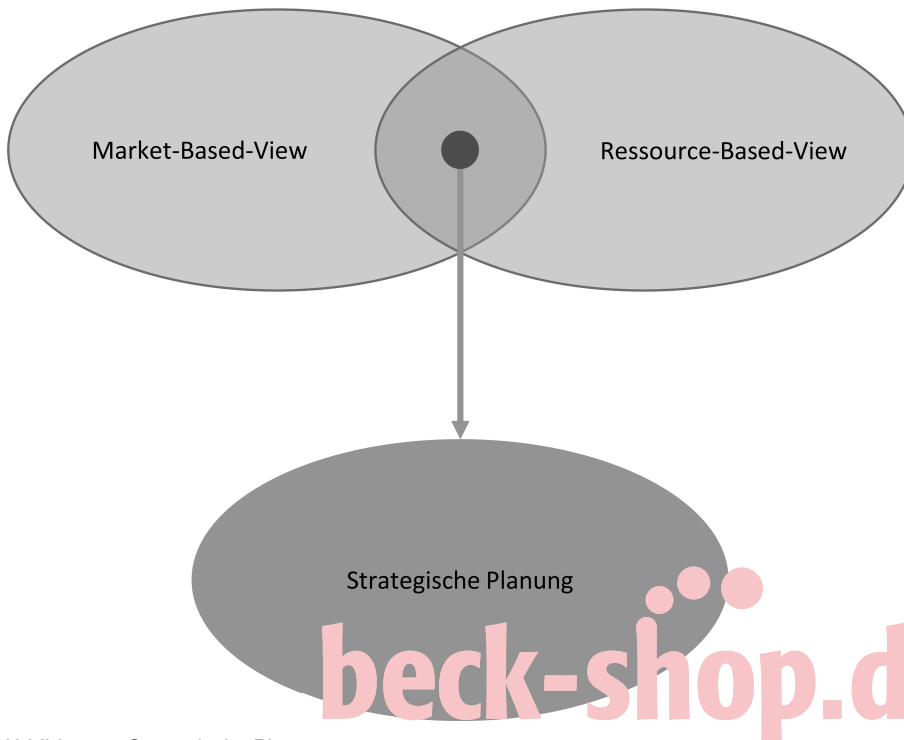


Abbildung 6: Strategische Planung

In jedem Fall wird die Realisierung einer Unternehmensstrategie mit einem sog. Change-Prozess einhergehen. Die professionelle Gestaltung dieses Prozesses entscheidet häufig darüber, ob ein Unternehmen erfolgreich sein wird.

III. Change-Management

1. Theoretische Grundlagen

- 13 Unter **Change-Management** bzw. Veränderungsmanagement versteht man die Managementfunktion in einem Unternehmen, die die laufende Anpassung der Aktivitäten an die sich wandelnden Wünsche der Kunden und der für das Unternehmen relevanten Umweltbedingungen zur Aufgabe hat. Traditionell wurde die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Organisation und die darin tätigen Mitarbeiter an neue Herausforderungen anzupassen, als Organisationsentwicklung und Personalentwicklung bezeichnet. Veränderungsmanagement ist jedoch noch mehr als das. Es bezeichnet alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die weitreichende Veränderungen zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation beinhalten. Veränderungsmanagement ist damit die laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.
- 14 Während der Begriff des „Wandels“ in unserem Sprachgebrauch häufig mit „Veränderung“ gleichgesetzt wird oder im Kontext mit Veränderungsprozessen in der Sozialstruktur verwendet wird und historisch bedeutet, dass sich Dinge, Beziehungen und Strukturen aufgrund äußerer Einwirkungen über eine lange Zeitdauer hinweg verändern, ist der „Wan-

A. Begriff

del“ in betriebswirtschaftlichen unternehmerischen Sachzusammenhängen mittlerweile ein ständiger und vor allem strukturierter Prozess.

Der „Wandel“ ist somit latent, eine ständige Managementaufgabe, die eine feste Größe in der Organisation eines Unternehmens darstellt. Die Faktoren, die zu diesem Wandel führen, können sehr divers sein. Häufig handelt es sich um äußere Einwirkungen auf die Organisation. Diese reichen von gesellschaftlichen Veränderungen über sich wandelnde wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder veränderte Kunden- oder Mitarbeitererwartungen bis hin zu technischen Innovationen.

Innere **Zwänge zum Wandel** sind häufig Stakeholderinteressen oder gesellschaftsrechtliche Veränderungen.

Während solche Einflüsse meist zu großen und zeitlich begrenzten Veränderungen führen, ist die betriebswirtschaftliche Organisationsentwicklung eher ein stetiger Prozess, der sich in der Regel sehr homogen zu den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens verhält.

Schon in den 1930er Jahren beobachteten Wissenschaftler in den USA, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stärker von der ihnen entgegengebrachten Aufmerksamkeit beeinflusst wurde als durch Änderungen der Arbeitsbedingungen. 15

In der angelsächsischen Managementlehre wurden daher verhaltensorientierte Untersuchungen und deren Erkenntnisse integriert.¹² Diese Vertiefung des sozialwissenschaftlichen Ansatzes wurde in die deutsche Betriebswirtschaftslehre nur mit einer deutlichen Verzögerung übernommen. Betrachtet man die dogmengeschichtliche Entwicklung der Managementlehre, so gibt es zunächst einen wesentlichen Vertreter des Veränderungsmanagements. Kurt Lewin¹³ charakterisiert Veränderungen in drei Phasen: Auflockern (unfreezing), Hinüberleiten (moving) und Verfestigen (refreezing).

Tabelle 1: Drei Phasen des Change-Managements nach Lewin¹⁴

Stufe	Inhalt	Erläuterung
1	Auflockern (unfreezing)	Levin versteht hierunter das Vorbereiten einer Veränderung. In der Phase werden Pläne mitgeteilt, die von der Änderung Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützung wird entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten. Vorbereitende Analysen, beispielsweise eine Kraftfeldanalyse, werden durchgeführt, und die gesellschaftlichen Systeme werden „weich“ und veränderbar
2	Hinüberleiten (moving)	In der zweiten Phase wird auf das neue Niveau hinübergeleitet, die Einführung neuer Gruppenstandards wird durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen und durch Training verstärkt und der Prozess überwacht
3	Verfestigen (freezing)	Die letzte Phase dient dem Verfestigen der „Umgewöhnung“ der Gruppe, der neue Prozess muss sich vollständig einpassen und ganz natürlich „dazugehören“. Dies wird sichergestellt, indem auch über die Einführungsphase hinaus weiterhin überwacht wird, ob der Prozess funktioniert und aufrechterhalten wird

Graphisch zeigt diese Abbildung 7, wie ausgehend von einer alten Struktur über das „Auftauen, Bewegen und Wieder-Einfrieren“ eine neue Struktur geschaffen wird.

¹²Vgl. Vogelbusch/Ufer/Nowak 2018, S. 131.

¹³Vgl. Lewin 1947, S. 5.

¹⁴Vgl. Lewin 1947, S. 5.

§ 4 Strategie

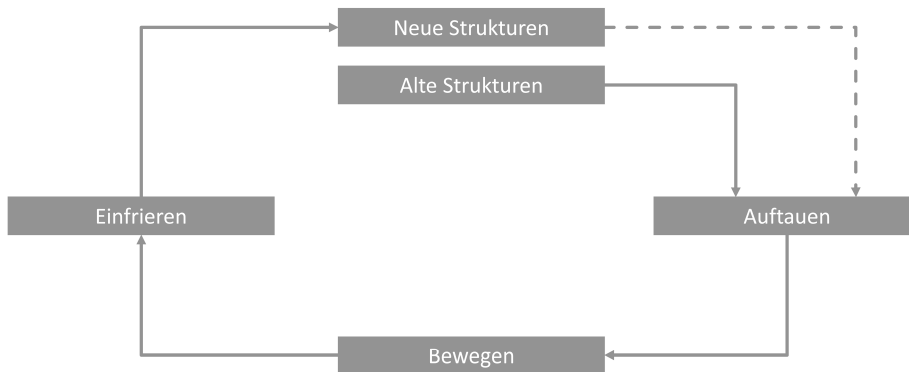


Abbildung 7: Ablauf eines Change-Managementprozesses im Unternehmen¹⁵

16 Diese drei Phasen können um drei Lern- und Reflexionsstufen erweitert werden: **Handeln, Beobachten** und **Reflektieren**.

- **Handeln:** Voraussetzung für Handeln ist ein Ziel (zB Projekt durchführen; Abteilungen zusammenlegen, Teamentwicklung). Nach den formulierten Zielen richtet sich das konkrete Handeln.
- **Beobachten:** Ziel des Beobachtens ist die Optimierung des Handelns. Aus den Unterschieden zwischen Soll und Ist leiten sich die Veränderungen der (möglicherweise ursprünglich anders) geplanten Tätigkeiten ab.
- **Reflektieren:** Die Beobachtung selbst wird geprüft. Der Abgleich der eigenen Beobachtung mit der Beobachtung anderer ermöglicht die Feststellung, ob das Handeln sinnvoll war. Die Übereinstimmung muss zusätzlich bezüglich der Zielerreichung geprüft werden. Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob das ursprünglich angestrebte Ziel noch gültig ist, oder ob eine inhaltliche Änderung des Ziels notwendig wird.

Während Lewin in seinen Phasen inhaltlich nicht auf einzelne Schritte des Managements während einer Veränderung eingeht, hat John P. Kotter acht Phasen eines **Veränderungsmanagements** identifiziert.

17 Nach Kotter¹⁶ sind diese Phasen erfolgskritischer Bestandteil eines Veränderungsmanagements und müssen von jedem Change Manager eingehalten werden.

Tabelle 2: Acht Phasen des Change-Managements nach Kotter
(Quelle: www.digitaler-mittelstand.de)

Phase	Bezeichnung	Inhalt
1	Dringlichkeit aufzeigen	Es gilt, sowohl unter den Führungskräften als auch unter den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels zu erzeugen, beispielsweise können Szenarien entwickelt werden, die bei Unterlassen einer Veränderung eintreten könnten. Mit den Führungskräften und Mitarbeitern sollte die Ausgangslage erörtert und diskutiert werden
2	Führungskoalition aufbauen	Es gilt, ein gutes Führungsteam aufzubauen, indem richtungsweisende Personen für die Idee der Veränderung gewonnen und unter der Flagge der Veränderung zusammengebracht werden. Es ist sicher zu stellen, dass ein guter Mix an Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen und mit verschiedenen Kompetenzen gefunden wird

¹⁵ Vgl. Vogelbusch/Ufer/Nowak 2018, S. 133.

¹⁶ Vgl. Kotter 1997.

A. Begriff

Phase	Bezeichnung	Inhalt
3	Vision und Strategie entwickeln	Das Management sollte eine starke Vision und konkrete Strategien entwickeln, mit denen das Ziel verfolgt und erreicht werden soll. Diese sind zu kommunizieren (zB in einer gut vorbereiteten und starken Ansprache), ein übergeordnetes Ziel für das Unternehmen hilft bei der Umsetzung des Wandels
4	Die Vision kommunizieren	Steter Tropfen höhlt den Stein: die Vision sollte immer wieder gegenüber den Führungskräften und den Mitarbeitern kommuniziert werden, das schafft Vertrauen und stärkt die Motivation
5	Hindernisse aus dem Weg räumen	Gibt es Strukturen im Unternehmen, die den Wandel bremsen? Es ist ein genauer Blick auf den Status quo zu werfen, ungünstige Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Routinen sind aus dem Weg zu beseitigen
6	Kurzfristige Erfolge sichtbar machen	Für den Anfang sind nicht zu aufwands- und kostenintensive Ziele festzulegen. Besser ist es, schnell erreichbare Zwischenziele zu definieren. Mitarbeiter, die diese Ziele erreichen, sollten belohnt werden
7	Veränderung weiter antreiben	Nach jedem erreichten Ziel sollte analysiert werden, was gut funktioniert hat und wo noch Verbesserungsbedarf herrscht. Es sind stets neue Ideen und Ziele zu entwickeln, neue Mitarbeiter sind in die Führungsriege zu berufen
8	Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern	Die erreichten Ziele sollten fest in die Unternehmenskultur integriert werden, erst wenn dies gelungen ist, kann nach Kotter von einem erfolgreichen Change-Management-Prozess gesprochen werden

Organisatorische Rahmenbedingungen

Das Management von Veränderungen dringt immer mehr in den täglichen Aufgabenbereich von Führungskräften und Mitarbeitern ein. Der Übergang zur **Prozessorganisation** seit den 1990er Jahren hat dazu wesentlich beigetragen. Damit werden permanent begrenzte Anpassungen durchgeführt, die oft an die Stelle großer Umstrukturierungen treten. In der betrieblichen Realität lassen sich die von Lewin definierten drei Phasen von Veränderungsprozessen kaum noch trennen. Insbesondere der Zustand des Einfrierens der Organisation und damit der Stabilisierung von neu erlernten Routinen ist oft nicht mehr erreichbar. Die zeitlichen Vorgaben für Veränderungsprozesse werden eher immer enger, die Pausen zwischen Veränderungsprozessen immer kürzer. 18

Begleitung von Veränderungsprozessen

Mitarbeiter stehen idR Veränderungen skeptisch gegenüber und können diese als **Gefahren und Risiken** wahrnehmen. Im modernen Projektmanagement wird dieser Einstellung Rechnung getragen. Die Betroffenen werden auf die anstehenden Veränderungen durch umfassende und angemessene Information vorbereitet und zunehmend in die Gestaltung der Veränderung einbezogen. Damit wird den betroffenen Mitarbeitern die nötige Sicherheit im Prozess vermittelt. Je höher die Sicherheit, desto größer die Bereitschaft zur Veränderung. Ohne diese Bereitschaft können Widerstände aus der Belegschaft ein Projekt zum Scheitern bringen. In der Praxis empfiehlt sich das Hinzuziehen externer Berater, wenn Distanz zu den Befindlichkeiten einzelner Teilnehmer erforderlich erscheint und Vorgesetzte damit aus der „Schusslinie“ gebracht werden können. 19

Vergleich wichtiger Ansätze

- 20 Entsprechend der verschiedenen Zwecke von Veränderung gibt es auch eine **Vielzahl von Ansätzen** zum Veränderungsmanagement – eine einzige Lösung für alle Veränderungsprozesse ist nicht (mehr) zeitgemäß. Neben der Expertenberatung, der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung ist die iterative Beratung einzusetzen. In der Gegenüberstellung dieser Ansätze in Tabelle 3 werden deren unterschiedliche Annahmen, Erfolgskriterien und Stärken deutlich. Für den Einsatz eines dieser Instrumente bei einem konkreten Veränderungsprozess sollte vom (internen wie externen) Berater oder den Führungskräften mit den betroffenen Mitarbeitern erörtert werden, welche Aspekte im Vordergrund stehen.
- 21 Die eingesetzten Instrumente können auch als Mix den genannten Ansätzen entstammen. Es ist nach der individuellen Beratungssituation zu entscheiden.

	Expertenberatung	Organisationsentwicklung	Systemische Beratung	Alterative Beratung
Bild der Organisation als kausal wirkendes System	... bedürfnisorientiertes System	... selbsterzeugendes System	... komplexes System
Fokus	(messbare) Fakten	Beteiligung	Eigenlogik	Aushandlung
Typisches	Strukturen und Prozesse analysieren und strategiekonform optimieren	Eigeninitiative und Motivation der Mitarbeiter zu einem stimmigen Ganzen fügen	Das Spezifische einer Organisation durch die Organisation finden/bestimmen lassen	Planvoll-flexibel Vortasten entlang verknüpfter Zwecke, Interessen und Machtkonstellationen
Vorgehen				
Veränderung ist erfolgreich, wenn Entscheidungen unter rationalen Aspekten zu einer höheren Effizienz führen.	... Strukturen so verändert sind, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen.	... das System eine ihm eigene Stabilität gefunden oder beibehalten hat.	... Unklarheit abgebaut, Akzeptanz erreicht, Wirkung erzeugt und Routine etabliert ist.
Stärke des Ansatzes bei Risiken in stabilem Umfeld	... hoher Mitarbeiterbetroffenheit	... kulturell selbständigen Einheiten	... Ungewissheit in komplexen Situationen

Tabelle 3: Überblick über verschiedene Ansätze des Veränderungsmanagements¹⁷

2. Besonderheiten des Change-Managements in Non-Profit-Unternehmen

- 22 Die Innovationsbereitschaft in Non-Profit-Organisationen ist idR deutlich eingeschränkt. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig und unternehmensspezifisch. Zu Beginn des Innovationsprozesses ist es deshalb wichtig, den Prozessbeteiligten die **Notwendigkeit von Veränderungen** und Innovationen nahezulegen.
- Zu Beginn von Restrukturierungsprojekten hat sich bewährt, mithilfe der Lebenszykluskurve auf die Notwendigkeit von Veränderungen hinzuweisen. Sie beschreibt, dass Veränderungen ein natürlicher Prozess sind.

¹⁷Vgl. Vogelbusch/Ufer/Nowak 2018, S. 136.