

Weichenstellungen in Transformationsprozessen – *Die Transformationsstrategie: Lästige Pflicht oder Erfolgsgarant?*

Legt man dem Begriff **Transformation** den Wortsinn, nämlich **Umgestaltung**, zugrunde, so ist das Spektrum der möglichen Umgestaltungen von Unternehmensorganisationen weitgesteckt.

Am einen Ende des Spektrums finden sich Umgestaltungen, mit denen konkrete Ziele in fest umrissenen Bereichen verfolgt werden, wie z. B. bei prozessorientierten Organisationsmaßnahmen. Am anderen Ende des Spektrums sind die weitreichenden, längerfristigen organisatorischen Umgestaltungen mit komplexer Zielstellung, wie etwa bei Unternehmenszusammenschlüssen, positioniert. Bei dieser Art der Transformation werden zumeist Kultur, Werte und Verhalten verändert bzw. sind für den Erfolg der Organisationsumgestaltung eine wesentliche Voraussetzung.

Sind die Vorhaben im ersten Fall noch mit einer fundierten Projektplanung und –management erfolgreich umzusetzen, reicht das bei den Vorhaben im zweiten Fall aufgrund der höheren Komplexität, einhergehend mit geringerer Vorhersehbarkeit über einen zeitlich gestreckten Projektverlauf, nicht mehr aus.

Transformationen, die eine organisatorische Umgestaltung dieser Tragweite bewirken sollen, müssen robust gegenüber Überraschungen im Projektverlauf sein. Solche Überraschungen können üblicherweise sein:

- Neue Anforderungen, die zu einer erneuten Bewertung des Vorhabens zwingen.
- Auftretende Irritation bei Führung und Mitarbeitern bzgl. des Sinns und Zwecks der Transformation.
- Regelmäßig wiederkehrendes Hinterfragen der Notwendigkeit bestimmter Veränderungen durch die Mitarbeiter.

Die Herstellung der erforderlichen Robustheit, also der Fähigkeit mit diesen oder ähnlichen Überraschungen konstruktiv **und** konsistent umzugehen, erfordert zusätzlich zu einem fundierten Projektmanagement-Rüstzeug das Vorliegen einer Strategie für die Transformation, welche die Weichen für den Verlauf der Transformation eindeutig und für alle Interessengruppen verständlich stellt, und natürlich deren wirkungsvolle Kommunikation.

Anhand welcher Kriterien lässt sich beurteilen, ob ein gewähltes Vorgehen diesem Anspruch von Robustheit im Laufe der Transformation gerecht werden wird?

Die Formulierung, aber auch die Kommunikation der Strategie im Verlauf der Transformation muss sich **von Beginn** an daran messen lassen, ob durch sie

- das „*Warum?*“ für die Veränderungen greifbar wird,
- das *Grundprinzip* der Transformation herausgestellt ist,
- die wesentlichen *inhaltlichen Transformationsschritte* und deren Konsequenzen nachvollzogen werden können,
- die *Erwartungen bzgl. der Unterstützung* der Transformationsschritte durch die Mitarbeiter deutlich werden und damit letztendlich
- die *Chancen und Risiken* durch diese Veränderung für jeden Mitarbeiter bewertbar sind.

Wie wurde im Projekt vorgegangen?

In dem betrachteten Fall, einem Unternehmen in der Telekommunikationsindustrie, ging es darum, ein zuvor erworbenes Konkurrenzunternehmen zu integrieren. Gesellschafts- und steuerrechtlich waren alle wesentlichen Fragen sehr früh geklärt, ebenso wie die grundsätzliche Zielstellung der Akquisition: die Kunden waren auf die eigene Produktionsplattform zu migrieren und mit eigenen Produkten und Services zu versorgen. Die technische Plattform des übernommenen Unternehmens war dabei abzubauen und die Synergien (im wesentlichen Skaleneffekte) zu heben.

Dazu wurde nach Abwägung aller Vor- und Nachteile einer sog. „Big-Bang“-Lösung und einer sog. „customer-by-customer“-Lösung, eine Strategie formuliert, welche die Marschrichtung für ein Vorgehen nach dem „customer-by-customer“-Prinzip vorgab.

Unter „customer-by-customer“-Prinzip wurde eine Vorgehensweise verstanden, nach der es die Aufgabe des für einen Kunden zuständigen Vertriebsbeauftragten war, über die regulären Vertriebskontakte den jeweils geeigneten Zeitpunkt für eine technische Migration des Kunden herauszuarbeiten und die Erarbeitung der neuen technischen Lösung einzuleiten. Da die Kunden aus rechtlicher Sicht bereits dem aufnehmenden Unternehmen „gehörten“, gab es keine rechtlichen Gründe, die gegen diese Vorgehensweise sprachen.

Die Weichen für den Verlauf der Transformation waren also richtig gestellt. Der Formulierung und Kommunikation der Transformationsstrategie wurde zu Beginn des Veränderungsprozesses ausreichend Raum eingeräumt.

Als eigentlicher Knackpunkt im Projektverlauf erwies sich die aktive Mitwirkung des Vertriebes bei der Kundenmigration.

Obwohl der Vertrieb sich an der Formulierung der Strategie beteiligte, wurde mit der Zeit immer deutlicher: die Vorgaben der Strategie an die Vertriebsmannschaft waren nicht konkret genug, die Erwartungen an den persönlichen Beitrag jedes einzelnen Vertriebsmitarbeiters wurde nicht verstanden.

Konsequenz: die vertrieblichen Aktivitäten blieben hinter dem erforderlichen Umfang zurück.

Road Shows, Intranetinformation und nicht zuletzt das Zielvereinbarungsverfahren intensivierten die Kommunikation der Transformationsstrategie wieder. Der fehlende Schwung und Zeitverlust in der Umsetzung konnte zum großen Teil wieder wettgemacht werden.

Das Unternehmen hat im Ergebnis die mit dieser Transformation verfolgten Ziele erreicht, die Strategie selbst ist also aufgegangen. Der Zeitbedarf zu deren Umsetzung war allerdings höher als anfangs geplant - blieb letztendlich aber Dank einer aufmerksamen Kommunikationspolitik im Rahmen.