

fit4solution: Veränderungsfähigkeit als Voraussetzung der Transformation zum Lösungsanbieter

Assessmentwerkzeug unterstützt Unternehmen bei der Bewertung der Transformationsfähigkeit und der begleitenden Evaluation des mitarbeiterorientierten Projektmanagements

Der strategische Wandel von einem reinen Sachgüterhersteller hin zu einem Lösungsanbieter mit einem individuellen Dienstleistungsangebot geht einher mit umfangreichen Veränderungen hinsichtlich der Aktivitäten, des Verhaltens und der Strukturen des Unternehmens. Dies stellt insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor Herausforderungen. So müssen beispielsweise neue Kompetenzen aufgebaut, das eigene Rollenverständnis des Personals neu definiert und der Wille zur Veränderung in der Organisation verankert werden. Damit KMU geeignete Maßnahmen zur Veränderung des Unternehmens ableiten und bewerten können, muss bereits vor Beginn des eigentlichen Transformationsprozesses klar sein, inwiefern ein Unternehmen dazu in der Lage ist, strategische, organisatorische sowie prozessuale Veränderungen zu planen und umzusetzen. Das im Projekt fit4solution entwickelte Transformationsassessmentwerkzeug unterstützt KMU bei der Identifikation relevanter Stellhebel und dient gleichzeitig der Wirksamkeitsbewertung der zu entwickelnden Maßnahmen. Das IGF-Vorhaben 18962 N der Forschungsvereinigung FIR e. V. an der RWTH Aachen wird über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BWWi) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.



Projekttitel
fit4solution

Projekt-/Forschungsträger
BWWi; AiF

Förderkennzeichen
18962 N

Projektpartner
Pelzer Fördertechnik GmbH;
Ph-MECHANIK GbR; WBA
Aachener Werkzeugbau
Akademie GmbH; nol-
tewerk GmbH & Co. KG;
schwartz GmbH; VENJAKOB
Maschinenbau GmbH & Co.
KG; Deutscher Marketing
Verband e.V.; Danfoss Power
Solutions GmbH & Co. KG;
Lehrstuhl für Marketing (MAR)
der RWTH Aachen

Ansprechpartner
Denis Krechting, M. Sc.

Internet
fit4solution.fir.de

Notwendigkeit der Bewertung der Transformationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen

Eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft bestätigt, dass Unternehmen, die Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen erbringen, hinsichtlich der Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung deutlich erfolgreicher sind. Das hohe Entwicklungspotenzial des Dienstleistungsgeschäfts ist empirisch belegt. Schon heute erzielen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus zwischen 10 Prozent und 30 Prozent ihrer Umsätze mit Dienstleistungen bzw. Lösungen [1].

Jedoch stehen produzierende KMU oftmals vor großen Umsetzungsbarrieren, wenn sie sich von einem reinen Produkthanbieter zu einem Lösungsanbieter entwickeln wollen [2]. Die Praxis zeigt, dass die Mehrheit der Transformationsbemühungen hin zu einem kundenzentrierten Servicegeschäft entweder bereits im Anfangsstadium scheitert oder aber nicht die gewünschte Wirkung erzielt. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, KMU geeignete Methoden zur Verfügung zu stellen, die den Umsetzungserfolg der Transformation zum Lösungsanbieter steigern und gleichzeitig die personellen Ressourcen von KMU optimal einbinden. Ein erster Schritt in der Ausgangssituation der Transformation ist dabei die Beurteilung der eigenen Fähigkeiten, den Transformationsprozess zu planen, zu gestalten und Veränderungen nachhaltig zu implementieren [3]. Dazu wurde das vom FIR konzipierte Business-Transformation-Readiness-Assessment gemäß den Bedürfnissen und Herausforderungen von KMU in ihrer Transformation vom Produzenten zum Lösungsanbieter weiterentwickelt. Im

Rahmen des Projekts fit4solution kommt der Bewertung der Transformationsfähigkeit zum Start- und Zielzeitpunkt eine zusätzliche Bedeutung zu: Sie dient als Referenzpunkt, um die Auswirkung und Wirksamkeit der entwickelten Maßnahmen zu prüfen. Es werden komplexe Zusammenhänge mit anderen Faktoren der Veränderungsfähigkeit vermutet.

Methodik zur Messung der Transformationsbereitschaft

Die dargestellte Herausforderung der Transformation vom Produzenten zum Lösungsanbieter ist auf strategischer und operativer Ebene sowohl in geeigneten Strukturen und Prozessen als auch Verhaltensweisen zu gestalten. Damit KMU die Veränderung erfolgreich durchlaufen und Umsetzungsrisiken reduzieren können, müssen sie in die Lage versetzt werden, die wichtigen Stellhebel frühzeitig zu identifizieren. Die Bewertung der Veränderungsfähigkeit nimmt dabei eine Schlüsselrolle bei der Planung und Gestaltung des Transformationsprozesses ein. Vor diesem Hintergrund hat das FIR gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Marketing der RWTH Aachen eine Methodik für die Messung der Veränderungsfähigkeit bei der Transformation zum Lösungsanbieter entwickelt. Das sogenannte Solution-Transformation-Readiness-Assessment (STRA) berücksichtigt dabei die vier relevanten Gestaltungsbereiche für eine Transformation: Die Strategie zur Etablierung des Lösungsgeschäfts (Lösungsstrategie), die Aufbau- und Ablaufstruktur des Unternehmens (Lösungsgestaltung), den Prozess der Implementierung der Transformation (Lösungsimplementierung) sowie das Führungsverhalten und die Kommunikation als wichtige Instrumente des



Veränderungsmanagements. Innerhalb dieser vier Geltungsbereiche wurden insgesamt 19 Erfolgsfaktoren identifiziert, die einen wesentlichen Einfluss auf die Veränderungsfähigkeit haben (s. Bild 1).

Das Solution-Transformation-Readiness-Assessment (STRA) im Überblick

Die Lösungsstrategie lässt sich dabei anhand von fünf Dimensionen beschreiben: In einem ersten Schritt müssen die Entwicklungspotenziale des Lösungsgeschäfts für das eigene Unternehmen erkannt werden, aus denen sich dann der Veränderungsbedarf ergibt. Dies setzt sich idealerweise in einem Veränderungswillen fort, d. h., das Unternehmen möchte die erforderlichen Veränderungen auch angehen.

Eine Vision erleichtert nicht nur die Formulierung der Ziele, sondern dient als Begeisterungsfaktor und Orientierung für die gesamten Mitarbeiter. Während die Vision aber eher das „große Ganze“ absteckt und ein Bild von dem Lösungsgeschäft im Unternehmen zeichnet, müssen die Ziele genau abgesteckt und messbar gemacht werden. Zur Durchsetzung im gesamten Unternehmen ist der Rückhalt auf Führungsebene von zentraler Bedeutung. Im Idealfall unterstützt das Top-

Management die Transformation aktiv und bindet Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen mit ein.

Nach der strategischen Ausrichtung folgt die konkretere Gestaltung der Transformation. Dazu ist eine Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Zustand anzustreben. Oftmals bestehen unterschiedliche Annahmen über den aktuellen Stand des Unternehmens oder es ist unklar, inwiefern Lösungen schon Teil des Geschäftsmodells sind. Ein klares, gemeinsames Verständnis sollte auch vom Soll-Zustand etabliert werden. Finanzielle Mittel zur Umsetzung müssen freigestellt und sogenannte Sponsoren identifiziert werden. Dies sind spezifische Rollen über die Führungsebene hinaus, die die Veränderung immer wieder vorantreiben und bei Entscheidungen vertreten. So gerät das gesetzte Ziel nicht aus den Augen und wird leichter in das tägliche Handeln integriert. Formalisiert werden auch Strukturen und Prozesse, die dazu dienen, die Transformation in die richtigen Bahnen zu lenken. Eine Orientierungs- und Strukturierungsfunktion übernehmen auch geregelte Verantwortlichkeiten. Wie in anderen Projekten auch, dienen diese der klaren Aufgabenverteilung und erleichtern die Umsetzung und Überprüfung von Einzelzielen. Diese Gestaltungsmöglichkeiten münden in

Bild 1:
 Assessmentwerkzeug zur Bewertung der Transformationsbereitschaft für KMU

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages



eine ganzheitliche Umsetzungsplanung, die das Vorgehen im Transformationsprozess systematisiert.

Bei der tatsächlichen Umsetzung spielen nun zunehmend auch die Mitarbeiter eine große Rolle. Deren allgemeine Transformations- und spezifische Lösungskompetenz, die beispielsweise aus vorherigen Erfahrungen stammen kann, sind zentrale Erfolgsfaktoren und im Rahmen des Projekts fit4solution von besonderem Interesse. Das Wissen über die Veränderung ist nicht ausreichend, wenn das zur Umsetzung des Transformationsprozesses notwendige Commitment der Mitarbeiter fehlt. Diese müssen von der Vision und den Zielen ebenso begeistert sein, um den Weg dorthin aktiv zu unterstützen. Im Zweifelsfall können Unsicherheiten und Ängste bezüglich der Veränderungen sonst schnell in Widerstand umschlagen. Eine regelmäßige Fortschritts- und Erfolgskontrolle beugt Überraschungen und Fehlentwicklungen vor und entsprechende Gegenmaßnahmen können rechtzeitig eingeleitet werden. Gleichzeitig dient die messbare Wahrnehmung von Erfolg auch als Motivation, denn nicht zuletzt bedeutet die Transformation für alle einen zeitlichen Mehraufwand. Das Unternehmen muss strukturell und personell

in der Lage sein, diesen zu stemmen oder entsprechende Vorkehrungen treffen.

Auf einer übergeordneten Ebene sind die beiden Ebenen „Führung“ und „Kommunikation“ anzusiedeln. Die interne Kommunikation während des gesamten Prozesses steuert Erwartungen, kann Motivation und Verständnis fördern und Vertrauen aufbauen. Dabei sind vielfältige Kanäle, formeller wie auch informeller Art, zu berücksichtigen. Die Kommunikation ist nicht zuletzt ein Mittel der Führung, deren Kommunikationsfähigkeiten nun besonders gefragt sind. Darüber hinaus ist der Aspekt der Führungskräfte-schulung zu berücksichtigen. Notwendige, aber nicht vorhandene Kompetenzen müssen möglicherweise auch auf Ebene der Führung durch Schulungen gefördert werden.

Die vorgestellten Dimensionen werden im STRA hinsichtlich der Ausprägung im eigenen Unternehmen bewertet. Eine kritische Selbstreflexion und ein guter Überblick über das eigene Unternehmen sind wichtige Voraussetzungen für die Validität der Ergebnisse. Die einzelnen Abstufungen der Ausprägung folgen der Logik von Reifegradmodellen, insbesondere der Capability-Maturity-Model-Integration (CMMI) [3]. Diese beschreibt ei-

Bild 2:
Beispielfrage im
Assessmentwerkzeug
zur Einschätzung des
Veränderungswillens

Start					Erfassung							Auswertung						
Lösungsstrategie					Lösungsgestaltung				Lösungsimplementierung			Leadership & Kommunikation						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Lösungsstrategie																		
2: Veränderungswille																		
Verfügt Ihr Unternehmen über einen ausgeprägten Willen, die Potenziale des Lösungsgeschäfts zu erschließen?																		
Wir verfügen über keinen ausgeprägten Veränderungswillen.																		
Wir haben erkannt, dass man mit großer Konsequenz Veränderungen angehen muss, um die Potenziale des Lösungsgeschäfts zu erschließen sowie Aufwände zu bewältigen.																		
Wir verfügen über den Willen, die Potenziale des Lösungsgeschäfts zu erschließen sowie Aufwände zu bewältigen.																		
Wir verfügen über einen ausgeprägten Veränderungswillen und thematisieren die Veränderung zum Lösungsanbieter häufig.																		
Wir machen uns regelmäßig ein Bild von der Ausprägung unseres Veränderungswillens, um Ideen zur Förderung abzuleiten.																		
Wir haben Maßnahmen zur Messung und systematischen Stärkung des Veränderungswillens etabliert (z. B. Mitarbeiterbefragungen, Trainings).																		
Zurück					fit4solution									Weiter				

nen Veränderungsprozess in einer Abfolge von Stufen, die zu einem Ziel führen. Ein Unternehmen durchläuft diese Stufen, kann also momentan auf einer bestimmten Stufe stehen und strebt die Erreichung der obersten Stufe an. Auf der untersten Stufe hat noch keine Implementierung der Veränderung begonnen, es folgt die Anwendung neuer Prozesse bis hin zur stetigen Weiterentwicklung der Prozesse auf der obersten Stufe. Diese Abstufungen lassen sich auch in den Ausprägungen der einzelnen Dimensionen des STRAs wiederfinden. In Bild 2 (s. S. 26) finden sich beispielhaft die Ausprägungen der Dimension „Veränderungswille“. Auf der untersten Stufe ist diese noch nicht vorhanden, ist dann in den mittleren Stufen etabliert und wird auf der höchsten Stufe systematisch gemessen und gefördert (s. Bild 2).

Weiteres Vorgehen im Projekt

Das dargestellte Assessmentwerkzeug ist ein Zwischenergebnis des im Dezember 2015 gestarteten Projekts fit4solution. Das Projekt zielt darauf ab, den Prozess der Veränderung zu einem Lösungsanbieter für KMU wirtschaftlich effizienter zu gestalten und dabei die Veränderungen des Mitarbeiterverhaltens in den Fokus zu setzen. Dazu werden die Methoden und Expertise des FIR e. V. an der RWTH Aachen und des Lehrstuhls für Marketing (MAR) der RWTH Aachen in einem interdisziplinären Ansatz gebündelt.

Als nächster Schritt im Projektverlauf wird aus dem „Behavioral Branding“-Konzept heraus ein Analysetool entwickelt, das KMU dazu befähigen soll, Handlungsbedarfe im aktuellen Mitarbeiterverhalten aufzudecken. Für interessierte Unternehmen besteht noch die Möglichkeit, Teil des projektbegleitenden Ausschusses zu werden und aktiv die weiteren Ergebnisse mitzugestalten. Melden Sie sich dazu gern bei den Autoren dieses Artikels!

Literatur

- [1] Gudergan, G.: Service-LifeCycle-Management-Studie 2012: Studienergebnisse 2012. Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR), Aachen 2012 .
- [2] Seiter, M.: Industrielle Dienstleistungen – Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern. Springer Gabler, Wiesbaden 2013.
- [3] Gudergan, G.; Buschmeyer, A.; Krechting, D.; Feige, B.: Evaluating the readiness to transform towards a product-service system provider by a capability maturity modelling approach. In: Proceedings of the 7th CIRP IPSS Conference in Saint-Etienne, Frankreich, S. 384 – 389. http://ac.els-cdn.com/S2212827115004473/1-s2.0-S2212827115004473-main.pdf?_tid=48d4c124-5326-11e6-9c64-00000aacb360&acdnat=1469533637_6f61e00d74c15700d15088979b40f7ab (zuletzt geprüft am: 26.07.2016)



Denis Krechting, M. Sc. (li.)
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
FIR, Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-311
E-Mail: Denis.Krechting@fir.rwth-aachen.de

Anna-Laura Schmitz, M.Sc. (re.)
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Lehrstuhl für Marketing an der RWTH Aachen
Tel.: +49 241 80 96864
E-Mail: schmitz@time.rwth-aachen.de