



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN

VIENNA
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY

DIPLOMARBEIT

Change Management in der Pre- Sales Organisation am Beispiel von Lucent Technologies

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines Diplom-Ingenieurs
unter der Leitung von

o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Franz Wojda

Name

E330

Institutsnummer

Institut für Managementwissenschaften

Institutsbezeichnung

eingereicht an der Technischen Universität Wien

Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften

von

Martin Ptacnik

Name

9025377

Matrikelnummer

Westbahnstraße 25/2/11, A-1070 Wien

Anschrift

Wien, im Jänner 2009

eigenhändige Unterschrift



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
VIENNA
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY

Institut für Betriebswissenschaften,
Arbeitswissenschaft und Betriebs-
wirtschaftslehre

Theresianumgasse 27
1040 Wien
<http://www.ibab.tuwien.ac.at/>

DIPLOMARBEIT

Change Management in der Pre-Sales Organisation am Beispiel von Lucent Technologies

Vergeben an: Martin Ptacnik
Westbahnstraße 25/2/11
A-1070 Wien
Kennzahl/Matr.-Nr.: 740 / 9025377

Tel. Privat: +43 1 5242859
E-mail:
e9025377@student.tuwien.ac.at

am: 07. Februar 2002
Fachgebiet: Organisation
**mitwirkender
Assistent:** Christoph Kocsisek

Aufgabenstellung:

Herr Ptacnik erhält im Rahmen seiner Diplomarbeit aus dem Fachgebiet „Organisation“ die Aufgabe, die Organisation von Pre-Sales Prozessen zu analysieren. Ausgehend von dem Ist-Zustand sollen mögliche Lösungen für die Neugestaltung der Pre-Sales Organisation aufgezeigt werden.

Die Diplomarbeit wird in Zusammenarbeit mit der Firma Lucent Technologies Austria AG durchgeführt.

Hinweise:

- Pre- Sales Organisation
- Veränderung von Geschäftsprozessen bei der Reorganisation
- Change Management
- Probleme bei der Umsetzung

Frühester Abgabetermin ist der 10. August 2002.

o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Franz WOJDA



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
VIENNA
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY

Diplomarbeit

Change Management in der Pre- Sales Organisation am Beispiel von Lucent Technologies

Von Martin Ptacnik

Betreut durch das
Institut für Managementwissenschaften,
Abteilung Arbeitswissenschaft und Organisation
der Technischen Universität Wien



Lucent Technologies
Bell Labs Innovations

Institut für Managementwissenschaften



Theresianumgasse 27
A-1040 Wien
<http://www.imw.tuwien.ac.at>

**Arbeitswissenschaft
und Organisation**

Univ.-Prof. WOJDA

Kurzfassung

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit Problemen aus dem Change Management. Dabei ist das Business Project Reengineering, genauer die Restrukturierung der organisatorischen Strukturen von Lucent Technologies Austria GmbH der behandelte Hauptaspekt. Im Detail konzentriert sie sich auf die spezielle Thematik des Pre- Sales, welcher der erste Abschnitt des Produkt- Verkaufskreislaufs ist. Folgende Problemstellung war der Projekt Ausgangspunkt:

Das Unternehmen soll im Zuge einer Vertriebsumstellung von direktem Vertrieb – d.h. dem direkten Verkauf von Lösungskonzepten an den jeweiligen Kunden – auf vorwiegend indirekten Vertrieb – d.h. Verkauf über Partnerfirmen – umgestellt werden. Die Organisationsstruktur ist auf die neue Situation abzustimmen und auf alle nötigen Aufgabengebiete abzuändern. Das „*Wer macht in Zukunft was?*“ und „*Wie funktioniert unter anderem die Kundenrekrutierung und -betreuung nach der Implementation?*“ sollen Zielpunkte sein. Vertikale und horizontale Organisationsstrukturen sollen vom Ist- zum Sollzustand geführt werden und bilden den gemeinsam mit Lucent erarbeiteten Lösungsweg. Dies soll mit dieser Diplomarbeit beleuchtet und mit einschlägiger Literatur unterstützt werden.

Am Anfang des Change Management Projektes stand eine Vision: Die innovative Modifizierung und Ausgestaltung des Business Process Reengineering Konzeptes im Pre- Sales Bereich und deren Umsetzung. Bei Besuchen anderer Unternehmen und in Gesprächen mit Erfahrungsträgern auf diesem Gebiet beschäftigte man sich beim Projektstart intensiv mit den Gründen, die zu einem Scheitern dieses Großprojektes führen könnten oder in anderen Unternehmen im Business Prozess Reengineering bereits dazu geführt hatten. Im Bewusstsein möglicher und typischer Fehler konnten „Fallen“ antizipiert und bei der Transformation des Konzeptes in die Praxis bereits im Vorfeld umgangen werden. Das bisherige Bild der Organisationsstrukturen wurde dargestellt und Verbesserungsmöglichkeiten analysiert. Parallel dazu wurde, aus der bisherigen Systemerfahrung heraus ein organisatorisches Sollkonzept entwickelt, das alle nötigen Bedürfnisse abdecken, alle Forderungen erfüllen, so wie effizient und reibungslos arbeiten sollte.

Nach einigen Monaten intensiver Arbeit, änderte sich die Projektsituation schlagartig. Zum 1. November 2002 stellte Lucent Technologies seinen Direktvertrieb für österreichische Festnetzkunden auf ein indirektes Vertriebsmodell um, welches zentral von dem in den USA ansässigen Mutterkonzern gesteuert wird. Nun vertreiben Partnerfirmen die Produkte und Services von Lucent Technologies an Netzbetreiber und Unternehmen. In der Folge schloss Lucent Technologies sein Vertriebsbüro in Wien. Aufgrund der Standortauflösung und der damit verbundenen Aufgabenverteilung an den Mutterkonzern und die kooperierenden Partnerfirmen, wurde das lokale Umstrukturierungsprojekt hinfällig. Die resultierende Organisationsstruktur bot dabei keinen Raum mehr für die Implementierung der erarbeiteten Konzepte.

Für vorliegende Arbeit ergab sich somit die Konsequenz, eine verstärkte Fokussierung auf eine lediglich dokumentarische und analytische Betrachtung zu legen.

Einen Schwerpunkt der Arbeit bildet dabei die Auseinandersetzung mit der Zeit als entscheidender Faktor im Change Management, da dies als ein Hauptgrund des Scheiterns des Umstrukturierungsprozesses bei Lucent Technologies identifiziert werden konnte. Des Weiteren wird das Spannungsfeld "Change Management und Wandel" beleuchtet und es werden die Probleme im Bereich des Pre- Sales und jene, die in der Entwicklung neuer Lösungen und Produkte für die Bedürfnisse der Kunden entstehen können, untersucht.

Wenn rückblickend die veränderten Rahmenbedingungen auch eine praktische Umsetzung der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Betrachtungen nicht zuließen, so bot sich dadurch aber dennoch die wertvolle Möglichkeit, aus den gewonnenen Erfahrungen zu lernen, um diese Erfahrungen und erarbeiteten Konzepte in zukünftigen Change- Projekten nutzen zu können.

Abstract

This diploma thesis will be centered around Change Management. The main aspect is Business Project Reengineering, i.e. the reorganization of the organizational Structures of Lucent Technologies Austria GmbH. In detail I concentrate on Pre- Sales which is the first part the Sales Cycle. The following problem was the starting point of this project: The company Lucent Technologies Austria GmbH has, in the course of sales shifting, changed from direct selling, i.e. the selling of implementation concepts to certain clients to indirect selling, i.e. selling through partner companies. The organizational structure must be adjusted to the new situation and new areas of responsibilities must be changed. Special emphasis is put on „Who will make what in the future?“ and „How does client services recruitment work in the areas after its implementation?“ . Vertical and horizontal organizational structures are changed from their current state to the target state and form part of the approach I had outlined in cooperation with Lucent. This will be investigated in this diploma thesis and supported by the relevant literature.

At the beginning of the Change Management Project there was a vision. The innovative modification and organization of the Business Process Reengineering Concept in Pre- Sales and its implementation. Before the project was started, we thoroughly investigated the reasons why this large project could fail or why business process reengineering had already failed in other companies. We visited other companies and talked with senior experts to ascertain this information. This made it possible to anticipate specific problems and certain errors could be avoided when the concept was put into practice. The present organizational structures were outlined and analyzed for potential improvement. At the same time, an organizational to-be concept was developed which covered all essential needs, met all demands and worked efficiently and smoothly.

After some months of intensive work the project situation changed dramatically. By November 1st 2002, Lucent Technologies changed its marketing model in Austria from direct selling to indirect selling, which is controlled by the parent group located in the USA. Now, Lucent Technologies is represented by partner companies in Austria which sell their products and provide their services to network operators and companies. Consequently, Lucent Technologies closed its offices in Vienna, causing the local reorganization project to become invalid leaving no room to implement the concepts developed.

All of this brought me to change my focus to merely documental and analytical observation. Time therefore is a deciding factor of Change Management because this was the main reason why the reorganization process of Lucent Technologies failed. Furthermore, I will concentrate on the topic "Change Management and Change" and on problems which occur in the field Pre- Sales and development of new solutions and products for the needs of clients.

Although practical implementation of the observations made in this thesis was not possible, it is still possible to learn from these experiences and to use the knowledge for future Change- Projects.

**„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird.
Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“**

Georg Christoph Lichtenberg, (Werk: Sudelbücher)



Abbildung 1: **Georg Christoph Lichtenberg**

Deutscher Schriftsteller und der erste deutsche Professor für Experimentalphysik

* 01. 07. 1742 - Ober-Ramstadt bei Darmstadt

† 24. 02. 1799 – Göttingen

Georg Christoph Lichtenberg war deutscher Schriftsteller und der erste deutsche Professor für Experimentalphysik. Lichtenberg ist der Begründer des deutschsprachigen Aphorismus

Quelle: <http://www.zitate-online.de/autor/lichtenberg-georg-christoph/>

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	I
1 EINLEITUNG	1
1.1 Einführung und Projektdefinition	1
1.1.1 Themengebiet	1
1.1.1.1 Was bedeutet Projektmanagement?	1
1.1.1.2 Was bedeutet Pre- Sales?	1
1.1.2 Was bedeutet Change Management?	2
1.1.3 Was bedeutet Business Process Reengineering?	2
1.1.4 Was bedeutet Betriebsreorganisation?	2
1.1.5 Aufgabenstellung	3
1.1.6 Problemstellung - Ausgangssituation	3
1.1.7 Zielsetzung an die Diplomarbeit für das Change Projekt	3
1.1.8 Projektscoring	3
1.1.9 Projektnutzen	4
1.1.10 Informationsschnittstellen	4
1.1.11 Risikobeurteilung	4
1.1.12 Projektorganisation	4
1.1.12.1 Vorgangsweise	4
1.1.12.2 Zusammenarbeit und Unterstützung	4
1.1.13 Ablauf und Terminplan für Projekt und Diplomarbeit	5
2 WER IST LUCENT TECHNOLOGIES?	6
2.1 Das Unternehmen selbst	6
2.2 Unternehmensprofil	6
2.3 Kernbereiche	8
2.4 Die Firmengeschichte von Lucent Technologies	9
2.5 Lucent Country Center für Deutschland, Österreich und Schweiz (D.A.CH.)	10
2.5.1 Lucent Deutschland	10
2.5.1.1 Standorte in Deutschland	11
2.5.2 Lucent Österreich	11
2.5.2.1 Projekte in Österreich	12
2.5.3 Lucent Schweiz	12
2.6 Wer ist Lucent heute?	12
3 GRUNDLAGEN BEZÜGLICH CHANGE MANAGEMENT, CHANGE PROZESSEN, PRODUKTENTWICKLUNG UND PRE- SALES	13
3.1 Change Management - Eine Übersicht	13
3.1.1 Einführung und Problemstellung	13
3.1.2 Begriffserklärung	13
3.1.3 Die Entwicklung des Change Management	14
3.1.3.1 Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin	15
3.1.3.2 Zukunftserwartungen an das Change Management	16
3.1.4 Organisatorische Rahmenbedingungen des Change Management	16
3.1.5 Change Management ist fester Organisationsbestandteil	17
3.1.6 Begleitung von Veränderungsprozessen	17
3.1.7 Ablauf des Veränderungsprozesses	17
3.1.8 Wann sollte Change Management statt finden?	18
3.2 Unternehmenswandel und dessen Management	20
3.2.1 Einteilung und Abgrenzung des Wandelbegriffs	20
3.2.2 Modellbildung	22
3.2.3 Dimensionen der Veränderung	25
3.2.4 Management des Veränderungsprozesses	26
3.2.5 Reihung des organisatorischen Wandels	29
3.2.6 Radikale versus sanfte Vorgehensstrategie	29
3.2.7 Fallen im organisatorischen Wandel	33
3.2.7.1 Die Unfreeze- Fallen (Strohfeuerfallen)	33

3.2.7.2	Die Partizipationsfallen	33
3.2.7.3	Die Aufmerksamkeitsfalle	33
3.3	Spezielle Fragen der Change Gestaltung	34
3.3.1	Managementperspektive	34
3.3.2	Interventionen und Akteurenperspektive	35
3.3.3	Erfolgsfaktor Partizipation im Change Management	38
3.3.4	Partizipation verschiedener Gruppen	39
3.3.4.1	Auftraggeber	40
3.3.4.2	Interessenvertretungen der Betroffenen	41
3.3.4.3	Externe Berater	41
3.3.4.4	Kunden	42
3.3.5	Partizipationsstrategien unter unvollständiger Information	43
3.3.5.1	Prinzipielle Gesichtspunkte	43
3.3.5.2	Operationalisierungsaspekte	48
3.3.6	Wettbewerb und Wandel im Fluss der Zeit	51
3.3.6.1	Die Zeit, ein knappes Gut?	51
3.3.6.2	Das richtige Timing der Veränderungsvorhaben	52
3.3.6.3	Dauer und Geschwindigkeit einer Restrukturierung	55
3.4	Neue Produkte sind der Motor des Pre- Sales	56
3.4.1	Grundlagenbewusstsein als Erfolgsgarant	56
3.4.2	Woher kommen die Anregungen für erfolgreiche Lösungskonzepte?	57
3.4.3	Welche Faktoren bestimmen den Markterfolg eines neuen Produkts?	58
3.4.4	Wie managen erfolgreiche Unternehmen den Produktplanungs- und Entwicklungs- Prozess?	59
3.4.5	Wie können die Probleme der Kunden erkannt und gelöst werden?	60
3.4.6	Anwendungsorientierte Darstellung der Erkenntnisse	62
3.5	Integriertes Informationsmanagement als Wettbewerbsfaktor im Pre- Sales	64
3.5.1	Die Anforderungen an das Pre- Sales	64
3.5.2	Modell einer dynamischen Informationsstruktur	64
3.5.3	Informationsmanagement als Unternehmensprozess	66
3.6	Erfolgreicher Pre- Sales durch marktorientierte Auftragsabwicklung	69
3.6.1	Neue Wege der Auftrags- und Anfragenbearbeitung	69
3.6.1.1	Moderne Erfolgsfaktoren der Auftragsbearbeitung	69
3.6.1.2	Schwachstellen in Bezug auf Kundenanfragen- und Auftragsbearbeitung	69
3.6.1.3	Auftragszentren	70
3.6.1.4	Gruppenarbeit	71
3.6.1.5	Eigenverantwortung und Qualitätsmanagement	72
3.6.1.6	Vorteile von ganzheitlichen Organisationsstrukturen	72
3.6.2	Reorganisation der Anfragen- und Auftragsbearbeitung	72
3.6.2.1	Einführungsstrategien für integriertes Auftragsmanagement	72
3.6.3	Planungsanstoß und Zielsystem	73
3.6.3.1	Planungsanstoß	73
3.6.4	Konzeptionsphase	74
3.6.4.1	Analyse der Ausgangssituation und weiteres Vorgehen	74
3.6.5	Bewertungsbausteine	74
3.6.5.1	Bewertung der erarbeiteten Grobkonzept- Alternativen	74
3.6.5.2	Wirtschaftlichkeitsvergleich	76
3.6.5.3	Auswahl einer Planungsalternative	76
3.6.6	Umsetzung	76
3.6.6.1	Stufenkonzept	76
3.6.6.2	Detailplanung und Realisierung	78
3.6.6.3	Einschwingphase	78
4	DER CHANGE PROZESS BEI LUCENT TECHNOLOGIES	79
4.1	Beleuchtung des Istzustandes des Sales Prozesses von Lucent Technologies	79
4.1.1	Der Sales Prozesses	79
4.1.1.1	Gesamtstruktur des Sales Prozesses	79
4.1.1.2	Vertriebsaufwand über dem Produktsaleszyklus	79
4.1.2	Erwartungen an die Pre- Sales Organisation und die resultierenden organisatorischen Verknüpfungen zu den einzelnen Abteilungen	80
4.1.3	Überblick über die Pre- Sales Bestandteile zum Projektstart	81
4.2	Beleuchtung des Ist- Zustandes der Organisationsstruktur von Lucent Technologies	83
4.2.1	Darstellung der derzeitigen TSA-Organisationsstruktur inklusive deren Aufgabenbereiche	83

4.2.2	Darstellungen der Organisationsstruktur inklusive Pre- Sales Anforderungen zum Projektstart	84
4.2.2.1	Geschäftsführung:	85
4.2.3	Business Development & Marketing D.A.CH.	85
4.2.4	Lucent's New- Technologies und T&S Organisation	86
4.2.5	Produkthaus (Product Unit)	86
4.3	Beleuchtung des Sollzustandes des Sales Prozesses von Lucent Technologies (Ideallösung)	87
4.3.1	Die neue Pre- Sales Organisation	87
4.3.1.1	Generelle Änderungen	87
4.3.1.2	Auswirkungen der BPO auf Pre- und Post- Sales Organisation	87
4.3.1.3	Auswirkungen auf die weitere Kundenzusammenarbeit	89
4.3.2	Ablauf vom neuen Pre- Sales bis zu technischen Trainings	89
4.3.2.1	Projektbezogene Virtuelle Teams	89
4.3.2.2	Die Ausgangssituation	89
4.3.3	Einführung von "TASK FORCE TEAMS"	91
4.3.3.1	Was ist ein Task Force Team (TFT)?	91
4.3.3.2	Aufbau von Task Force Teams	91
4.3.4	Aufgabe der Task Force Teams	92
4.3.5	Aufbau der neuen organisatorischen Lösung	93
4.3.6	Ablauf in der neuen Lösung	93
4.4	Der neue Verkaufskreislauf	94
4.4.1	System Engineer Tätigkeiten innerhalb des <i>Integrated Sales Cycle</i>	94
4.4.2	DER INTEGRATED SALES CYCLE (ISC) - AUSFÜHRENDE ZUSAMMENFASSUNG	94
4.4.2.1	Ein Verkaufsmodell als Nachschlagewerk	94
4.4.2.2	Phase 1: Aussicht und Planung	97
4.4.2.3	Phase 2: Bestimmung und Analyse	98
4.4.2.4	Phase 3: Aufbauen des Geschäftsfalls	99
4.4.2.5	Phase 4: Angebot und Abschluss	100
4.4.2.6	Phase 5: Implementierung	101
4.4.2.7	Phase 6: Evaluierung des Nutzens	102
	Verkaufsmanagement	103
4.5	Vom Ist zum Soll	104
4.5.1	Das Pre- Sales- Umstrukturierungsprogramm von Lucent Technology	104
4.5.2	Aus alt mach neu	104
4.5.3	Die Vorgehensweise	104
4.5.4	Voraussetzungen zum Erfolg	105
4.5.5	Wie war der Weg?	106
4.5.6	Wandlung der Unternehmenskultur	106
4.5.7	Kommunikation als Schlüssel zur Zukunft	107
4.5.8	Hindernisse bei der Durchführung des Umstrukturierungsprojektes	107
4.5.9	Das Aus für Lucent in Österreich	108
5	RESÜMEE / ZUSAMMENFASSUNG	109
6	ANHANG	A
6.1	Anhang zum Integrated Sales Cycle	A
6.1.1	Anhang A.: Überschneidungen der Verantwortlichkeitsbereiche	A
6.1.2	Anhang B: System Engeneer Field Book Richtlinien	A
6.1.3	Anhang C: Verwendete Abkürzungen	C
7	VERZEICHNISSE	I
7.1	Abbildungsverzeichnis	I
7.2	Quellenverzeichnis	III
7.2.1	Bibliographie	III
7.2.2	Quellen aus Tageszeitungen	V
7.2.3	Quellen aus dem Internet	V
8	INDEX	A

Vorwort

Ein rein technisches Studium zu wählen war mir zu wenig und deshalb habe ich mich für das Studium Wirtschaftsingenieurwesen- Maschinenbau entschlossen. Ich habe mir betriebswirtschaftliches Wissen ebenso angeeignet, wie Wissen im technischen Bereich. Im Rahmen meiner Spezialisierungsfächer habe ich mich dann für das Projektmanagement und die Organisationsentwicklung entschieden. Da erst wurde mir meine Rolle als Wirtschaftsingenieur wirklich bewusst.

Die zunehmende Globalisierung, die Intensivierung des Wettbewerbs und die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, verbunden mit wachsendem Konkurrenzdruck und der größer werdenden Flexibilitätsanforderung, speziell im Pre- Sales Bereich, zwingen Unternehmen zu immer schnelleren Veränderungen. Daher ist es wichtig, dass Change Manager die Vorgänge und Zusammenhänge, im Rahmen des organisatorischen Wandels, inhaltlich und zeitlich verstehen.

Ein typisches Arbeitsgebiet der Wirtschaftsingenieure ist beispielsweise die Einführung oder Umsetzung einer neuen, betrieblichen Produktlinie. Dabei sind Veränderungen im Arbeitsablauf, oft sogar in Organisationen, keine Ausnahme. Die hohen Anforderungen im Pre- Sales Bereich in Kombination mit Umstrukturierungen in deren Organisationsstrukturen, stellt eine Herausforderung dar, der ich mich im Rahmen dieser Diplomarbeit gestellt habe. Eine Beleuchtung der Vorgänge dazu, soll dem Unternehmen Lucent Technologies selbst, so wie allen an diesem Thema interessierten Lesern zeigen, wie an dieses Thema herangegangen werden kann.

Bei der Erstellung dieser Arbeit wurde ich von vielen Menschen aktiv unterstützt, bei denen ich mich an dieser Stelle bedanken möchte. Ein herzlicher Dank geht an die freundlichen Mitarbeiter der Firma Lucent Technologies für die notwendigen Informationen und Einblicke in das Unternehmen. Auf der akademischen Seite bin ich Herrn Dipl.-Ing Roland Steininger und Herrn Dipl.-Ing Mag. Christoph Kocsisek für die entgegenkommende Betreuung zu Dank verpflichtet. Des Weiteren möchte ich meine Freunde, Studienkollegen und meine Mutter dankend erwähnen, die mir ihre Zeit zur Verfügung stellten oder Teile meiner Arbeit lasen.

Ich hoffe, ich kann den Lesern mit dieser Arbeit einen theoretischen Einblick und praxisrelevante Hinweise zum behandelten Thema geben.

Wien, im Jänner 2009

Martin Ptacnik

1 Einleitung

1.1 Einführung und Projektdefinition

Diese Arbeit konzentriert sich insbesondere auf das Thema Pre- Sales als Beginn und Teilbereich des Verkaufskreislaufes. Es soll den Lesern die nötigen Einblicke in einen Change Prozess einer Pre- Sales Organisation geben, so wie einen groben Überblick über die beschriebene Materie schaffen. Es wurde Hintergrundinformation durchleuchtet und Studien, Literatur, persönliches Know How aller involvierten Personen, sowie logisches oder wissenschaftliche Begründungen zu diesem Thema erläutert und abgebildet. Dazu habe ich versucht viele Erfahrungen zusammenzutragen und die zu berücksichtigenden Bestandteile theoretisch zu beleuchten und sie durchgängig und transparent zu präsentieren. Zu diesem Change Management Prozess wurde ein Projektkonzept erstellt, welches zum Teil in meinen Ausführungen enthalten ist. Die folgende Gliederung der Projektdefinition soll unter anderen einen Überblick über anfängliche Fragen des Projektes geben, die Ausgangssituation beschreiben so wie eine Verbindung zwischen dem Change Projekt und dieser Diplomarbeit herstellen:

1. Themengebiet
2. Aufgabenstellung
3. Problemstellung / Ausgangssituation
4. Zielsetzung
5. Projektscoring
6. Projektnutzen
7. Schnittstellen
8. Risikobeurteilung
9. Projektorganisation
10. Ablauf- und Terminplan

1.1.1 Themengebiet

Das Themengebiet diese Change Projektes und damit dieser Arbeit fällt in den Bereich Projektmanagement für Pre- Sales, sowie Change Management und Business Process Reengineering so wie Betriebsreorganisation. Es ist wichtig diese Begriffe gleich wie folgt zu definieren:

1.1.1.1 Was bedeutet Projektmanagement?

Der Begriff Projektmanagement lässt sich folgendermaßen definieren:

„Das Projektmanagement umfasst die Gesamtheit aller Tätigkeiten, ein Projekt innerhalb des vorgegeben Termin- und Kostenvolumen vertragsmäßig abzuwickeln. Unter Projektmanagement wird unter DIN 69901 die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mittel für die Abwicklung eines Projektes verstanden.“ (Wojda 2001: DEF1)

1.1.1.2 Was bedeutet Pre- Sales?

Unter Pre- Sales versteht man alle nötigen Vorgänge vom Beginn eines Verkaufsprozesses eines Produktes an einen Kunden bis zum erfolgten Unterzeichnen des Kaufvertrags zwischen Anbieter und Käufer. Der Pre- Sales Prozess endet mit der Implementierung des Produktes, also dem Post-Sale. Der Begriff wird in Kapitel 4.1.1 Der Sales Prozesses noch ausführlicher behandelt.

1.1.2 Was bedeutet Change Management?

Der Begriff Change Management lässt sich folgendermaßen definieren:

„Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter. Change Management zielt auf planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren.“ (Kostka 2002:9)

Der Begriff wird in Kapitel 3.1 Change Management - Eine Übersicht noch ausführlicher behandelt.

1.1.3 Was bedeutet Business Process Reengineering?

Der Begriff Business Process Reengineering, kurz: BPR, lässt sich beispielsweise mit Geschäftsprozessneugestaltung, übersetzen. Michael Hammer und James Champy definierten ihn im Original als: „fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed“ Was so viel heißt wie:

Business Reengineering ist fundamentales Umdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen der Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit. (vgl. Hammer / Champy 1994:48)

Im Gegensatz zu einer Geschäftsprozessoptimierung bei der nur einzelne Geschäftsprozesse effektiver gestaltet werden, findet im BPR ein grundlegendes Umgestalten des Unternehmens und seiner Geschäftsprozesse statt. Die vier Schlüsselworte die in der Definition enthalten sind, bedeuten dabei:

- „Fundamental“ soll dabei heißen, dass die gesamte Arbeitsweise des Unternehmens in Frage gestellt wird.
- „Radikal“ bedeutet, eine völlige Neugestaltung des Unternehmen wird angestrebt.
- Mit „Verbesserung um Größenordnungen“ ist gemeint, dass BPR für Unternehmen gedacht ist, die große Verbesserungen erzielen wollen.
- Und „Unternehmensprozesse“ deutet an, dass die Geschäftsprozesse und nicht die funktional gegliederte Organisationsstruktur beim Wandel im Mittelpunkt stehen.

1.1.4 Was bedeutet Betriebsreorganisation?

Der Begriff zielt hier auf die Umgestaltung der organisatorischen Struktur innerhalb eines Unternehmens ab.

1.1.5 Aufgabenstellung

Folgende Aufgaben an das Projekt, und damit an die Diplomarbeit, wurden zu Projektbeginn von Lucent Technologies vorgegeben:

- ✓ Beschreibung der Organisation und des Projektmanagements bei Lucent Technologies.
- ✓ Ablauf
- ✓ Profil und Know-how der Personen,
- ✓ Funktionen und Kosten
- ✓ Bewertung der jetzigen Struktur nach Fachliteratur
- ✓ Verbesserungsvorschläge
- ✓ Vergleich mit zwei Alternativen.

Einige dieser Aufgaben sind im Verlauf der Arbeit an die augenblicklichen Situationen angepasst worden und miteinander verschmolzen. Beispielsweise entschloss sich Lucent nachträglich dazu, keine Alternativlösungen miteinander zu vergleichen sondern gleich die bestmögliche Lösung für das Unternehmen zu entwickeln. An diesem Entwicklungsprozess wirkte ich intensiv mit.

1.1.6 Problemstellung - Ausgangssituation

Im Zuge einer Vertriebsumstellung bei Lucent Technologies sollte von direktem, also direktem Verkauf von Lösungskonzepten an den jeweiligen Kunden, auf weitgehend indirekten Vertrieb, also Verkauf über Partnerfirmen umgestellt werden. Die Organisationsstruktur war auf die neue Situation abzustimmen und auf alle nötigen Aufgabengebiete abzuändern. Die Kundenbetreuung der übrigen, weiter durch direktem Vertrieb betreuten Großkunden sind dabei Umstellungsbestandteile, die einer effizienten Lösung bedurften. Schwerpunkte bildeten daher die Organisationsstruktur und deren Personen mit ihren Aufgaben, die im Zuge von Kundenteststellungen im Pre- Sales zu erwarten gewesen sind. Vertikale und horizontale Organisationsstrukturen sollten vom Ist- zum Sollzustand geführt werden. Dieses und weitere Probleme sind mit dieser Arbeit beleuchtet und im Vergleich mit Fachliteratur erarbeitet worden.

1.1.7 Zielsetzung an die Diplomarbeit für das Change Projekt

Das Ziel dieser Diplomarbeit war es daher einen optimalen Weg auszuarbeiten, der der Firma Lucent Technologies hilft vom direkten Kundenvertrieb Abstand zu gewinnen, um ihre Geschäfte fast ausschließlich über indirektem Weg, also über Partner, zum Kunden abzuwickeln zu können.

1.1.8 Projektscoring

Die Gewichtung und Bewertung der Projekte kann sich nach Änderung der Zielvorgaben nur auf die Erarbeitung des besten Lösungsvorschlags in Bezug auf den neuen Pre- Sales Prozess bei Lucent beziehen. Dieser wird detailliert erläutert und als beste Lösung dargelegt.

1.1.9 Projektnutzen

Vom Direktverkauf zum Verkauf über Partnerfirmen sollen etwa 60% der Gesamtkosten und 50% der Mitarbeiter bei Lucent Technologies eingespart werden.

1.1.10 Informationsschnittstellen

Die Informationsschnittstellen sind einerseits direkt aus dem Unternehmen Lucent Technologies und andererseits aus einschlägiger Literatur sowie Hinweise vom betreuenden Institut für Managementwissenschaften der Technischen Universität Wien, oder aus Interviews mit leitenden Angestellten im Bereich Pre- Sales aus Unternehmen die mit Lucent Technologies in Konkurrenz stehen, oder dem Internet, entstanden.

1.1.11 Risikobeurteilung

Ich schätze das Risiko mit meiner Diplomarbeit Nachteile für das Unternehmen Lucent Technologies zu erwirkt zu haben als äußerst gering ein, da eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen dem Account Manager Hannes Pozenel und mir in der gesamten Zeit der Diplomarbeitserstellung bestanden hat. Durch die Aufarbeitung der bestehenden Pre- Sales Organisation und deren Neugestaltung mit den jüngsten Erkenntnissen aus der Literatur konnte daher nur ein positiver Nutzen für Lucent erreicht werden.

1.1.12 Projektorganisation

1.1.12.1 Vorgangsweise

Die Einführung in die Materie erfolgte in kontinuierlicher und enger Zusammenarbeit mit Lucent. Von dort bekam ich auch alle nötigen Informationen über die Aufgabenstellung, den Istzustand und den gewünschten Sollzustand der Organisationsstruktur von Lucent Technologies. Darauf erarbeitete ich mittels ausgewählter Literatur, gemeinsam mit den Mitarbeitern der Firma Lucent, einen bestmöglichen Weg mit zugehörigen Lösungsdetails, die das gesamte Themengebiet abdecken sollten. Ein ständiger Abgleich mit Lucent sorgte für optimalen Erfolg während meiner Arbeit.

1.1.12.2 Zusammenarbeit und Unterstützung

Mit folgenden Personen habe ich bei der Erstellung der Diplomarbeit hauptsächlich zusammen gearbeitet: Herr Hannes Pozenel hat mich in der Zusammenarbeit mit Lucent im Jahr 2002 unterstützt, Herr Dipl.-Ing. Roland Steininger hat die Betreuung meiner Diplomarbeit anfänglich übernommen und Herr Dipl.-Ing Mag. Christoph Kocsisek hat mich in der Endphase meiner Arbeit unterstützt. Auch Interviews mit leitenden Angestellten im Bereich Pre- Sales aus Unternehmen, die mit Lucent Technologies in Konkurrenz standen, waren sehr hilfreich.

1.1.13 Ablauf und Terminplan für Projekt und Diplomarbeit

Das Change Projekt wurde intensiv gestartet und erfolgte nach folgendem Zeitplan:

- Vertraut machen mit der Materie und Grundlagenerarbeitung
Mit Diplomarbeitsstart, März 2002
- Analyse des derzeitigen Pre- Salesprozesses
Bis Mitte April 2002
- Erarbeitung der Wunsch- Ideallösung des zukünftigen Pre- Salesprozesses
Bis Ende Juni 2002
- Erarbeitung alternativer Lösungen des zukünftigen Pre- Salesprozesses
Falls die Wunsch- Ideallösung kein zufrieden stellendes Ergebnis bringt bis Ende Juli 2002
- Umsetzung des Projektes
Umsetzungsstart Anfang August 2002
Umsetzungsende sollte Ende August 2002

Es folgte eine dramatische Änderung der Projektbedingungen durch Lucent USA. Folgende Meldung erschütterte alle Mitarbeiter und Projektbeteiligten:

Zum 1. November 2002 stellt Lucent Technologies seinen Direktvertrieb für österreichische Festnetzkunden auf ein indirektes Vertriebsmodell um. Vertriebspartner vertreiben danach die Produkte und Services von Lucent Technologies an Netzbetreiber und Unternehmen. In der Konsequenz schließt Lucent Technologies sein Vertriebsbüro in Wien.

Diese Auflösung der Organisationsstrukturen durch die Geschäftsführung von Lucent in den USA wurde Ende Juni 2002 unternehmensintern bekannt gemacht und verursachte die umgehende Projekteinstellung. Damit wurde die hier beleuchtete Aufgabenstellung zu einer theoretischen Arbeit degradiert, deren praxisrelevanter Umstellungsteil verloren ging. Das führte auch dazu, dass die Diplomarbeit, anstelle des vorgesehenen Projektendtermins für August 2002 erst nach mehrmaliger Unterbrechung im Jänner 2009 fertiggestellt worden ist.

2 Wer ist Lucent Technologies?

Um einen Einblick ins Unternehmen Lucent Technologies zu bekommen, will ich dieses nun, wie es zum Anfangszeitpunkt des Change Projektes bestanden hat, näher vorstellen. In diesem Kapitel möchte ich daher, angelehnt an die Homepage von Lucent (Stand Sommer 2002, 2003 und 2005), die wesentlichen Bereiche des damaligen Unternehmens nicht nur mit meinen eigenen Worten darstellen, sondern auch Lucent selbst zu Wort kommen lassen. Die dazugehörigen Informationen über das Unternehmen habe ich auch aus den Gesprächen mit Herrn Pozenel und den mir überlassenen Unterlagen über Lucent erhalten.

2.1 Das Unternehmen selbst

Lucent Technologies mit Hauptsitz in Murray Hill, New Jersey, USA, war eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich der



Telekommunikationsindustrie. Es entwickelte und vertrieb Systeme, Software und Serviceleistungen für die Kommunikationsnetze der weltweit größten Service- Provider. Das Unternehmen konzentrierte sich auf Technologien für Mobilfunknetze, optische Netze, Sprach- und Datennetze der nächsten Generationen, Software für den Netzbetrieb sowie auf Dienstleistungsangebote. Lucent Technologies war weltweiter Marktführer in verschiedenen Kernbereichen der Telekommunikationsinfrastruktur. Dazu zählten u.a. die Ausrüstung für CDMA- Netze, SDH/SONET- Multiplexing, Switching in Multiservice- Netzen, DSL- Anschluss technik sowie Software für Service Level Management und IP Address Management.

Das Unternehmen betrieb mit den Bell Laboratories bzw. Bell Labs (Ältere Bezeichnung BTL, Bell Telephone Laboratories Inc.) eines der renommiertesten Forschungsinstitute der Welt, dessen Erfindungen die Kommunikationstechnologie seit seiner Gründung 1925 durch Walter Gifford (später Präsident von AT&T) entscheidend vorantrieb. Seit damals haben die Bell Labs mehr als 28.000 Patente hervorgebracht. Bahnbrechende Erfindungen wie Telefon, Transistor, Laser und nicht zuletzt die mobile Telefonie gehören zu den beeindruckenden Referenzen dieser kreativen Denkfabrik.

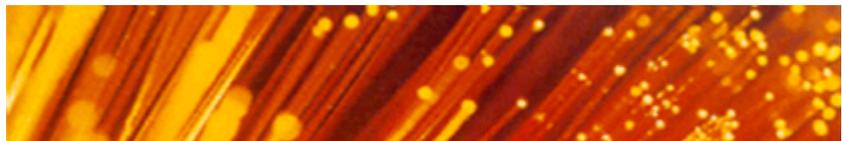
Lucent Technologies reduzierte seinen Umsatz von 21,3 Mrd. US-Dollar im Geschäftsjahr 2001 (1.10.2000 bis 30.9.2001) auf 8,5 Milliarden im Geschäftsjahr 2003 und die Beschäftigungszahlen sanken weltweit von 62.000 Mitarbeiter, davon ca. 3.500 in Deutschland, im Geschäftsjahr 2001 über 47.000 Mitarbeiter (Stand 30.9.2002) auf 34.500 Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2003 ab. In Deutschland waren dann nur mehr 1.600 Menschen an den Standorten Nürnberg, Bonn und Neulisenburg tätig gewesen. (vgl. <http://www.lucent.at>)

2.2 Unternehmensprofil

Lucent Technologies realisiert Netzinfrastrukturen für die Kommunikation von morgen.

Konzentration auf das Netzbetreiber-Geschäft sichert Wachstum.

Lucent Technologies entwickelte und vertrieb Systeme, Software und Serviceleistungen für die Kommunikationsnetze der weltweit größten



Service Provider. Unterstützt von den unternehmenseigenen Forschungs- und Entwicklungszentren, den Bell Labs, konzentrierte sich Lucent auf seine Stärken in Optischen Netzen und

Mobilfunknetzen sowie auf IP- Technik für die Sprach- und Datenkommunikation. Dabei standen Lösungen im Vordergrund, die eine zuverlässige, breitbandige und mobile Internetnutzung ermöglichten. Lucent Technologies realisierte schon damals Kommunikationsnetze der nächsten Generationen, unterstützte Service Provider dabei, ihre Netze optimal zu betreiben, und ermöglichte es ihnen, ihren Kunden neue und profitable Dienste anzubieten. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Führend in den entscheidenden Bereichen

In den Kern- und Wachstumsbereichen der Telekommunikations- Infrastruktur hatte Lucent Technologies eine führende Position. Dies galt unter anderem für Technologien, Lösungen und Systeme wie Voice over IP, Remote Access, XDSL (Digital Subscriber Line), SDH (Synchronous Digital Hierarchy), DWDM (Dense Wavelength Division Multiplex), CDMA (Code-Division Multiple Access), Wireless LANs, ATM Access, Frame Relay, Multi-Service WAN Switching, so wie Network Services und Support. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Optische Netze

Lucent hatte 1995 als weltweit erstes Unternehmen DWDM- Systeme (Dense Wavelength Division Multiplexing) auf den Markt gebracht. Nach Aussage des führenden Marktforschungsinstituts KMI Corp. besaß Lucent im Jahre 2002 mit 29 Prozent den größten Anteil am globalen Markt der DWDM- Systeme. Der Lambda Router unterstrich als weltweit erste rein optische Vermittlung Lucent's Kompetenz für optische Netze. Auch bei TDM- Systemen (Time Division Multiplex) gehörte Lucent zu den technologisch führenden Anbietern. Einen entscheidenden Anteil daran hatten die deutschen Bell Labs in Nürnberg. Dort wurden optische Übertragungssysteme für TDM- und DWDM- Netze der damals nächsten Generationen entwickelt. Ein Angebot für Stadtnetze hielt Lucent mit seiner Metropolis Produktfamilie bereit. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Mobilfunk

Im Bereich Mobilfunk bescheinigten unabhängige Experten, wie die britische Consulting- Firma Mobile Lifestreams Lucent eine technologische Spitzenposition bei CDMA- Systemen (Code Division Multiple Access). Die Technik der dritten Mobilfunk- Generation UMTS beruhte auf dem CDMA- Prinzip. Lucent strebte eine führende Position bei Lösungen für Mobilfunknetze dieser 3. Generation an. Deshalb wollte Lucent seine Kunden in die Lage versetzen, so schnell wie möglich schnelle Datendienste anzubieten zu können. KPN/E- Plus und die Group 3G hatten Lucent als Lieferant für den Aufbau ihres deutschen UMTS- Mobilfunknetzes ausgewählt. Neben der Infrastruktur entwickelte Lucent gemeinsam mit strategischen Partnern auch Applikationen für die zweite und dritte Mobilfunkgeneration, wie bspw. die neue Applikationsplattform MiLife. Diese ermöglichte Dienste wie Voice- Browsing und Audio- Content- Aggregation. Darüber hinaus entwickelte Lucent auch GPRS- Lösungen, die als Bindeglied zur dritten Mobilfunkgeneration galten. Ein wichtiger Teil der Entwicklungsarbeiten für UMTS wurde in den deutschen Bell Labs in Nürnberg geleistet. Dazu zählte vor allem die Entwicklung von Software für Funkbasisstationen. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Zugangstechnologien

Zur Überwindung der „letzten Meile“ bot Lucent Lösungen, die einen breitbandigen Netzzugang per Kupferkabel (DSL- Digital Subscriber Line, WAN- Access) oder Glasfaser ermöglichten. Für den deutschen Markt sind dabei Systeme wie die Multi Service Access- Lösung „AnyMedia“ sowie der Zugriffskonzentrator „Stinger“ von Bedeutung gewesen. Stinger ermöglichte die Bereitstellung schneller DSL-Dienste über eine vorhandene ISDN- Infrastruktur. Mit dem AnyMedia Access System konnten Netzbetreiber ihren Kunden einen Netzzugang über Glasfaser, Co- Axial Kabel oder Kupferdoppelader bieten. Die Software des AnyMedia Systems wurde für alle außeramerikanischen Märkte in Nürnberg entwickelt. Die Netzanschlusstechnik von Lucent war in Deutschland bereits erfolgreich im Einsatz (unter anderem bei Arcor, Talkline, Broadnet und QSC). (vgl. <http://www.lucent.at>)

Softswitch und IP Services

Der Lucent Softswitch ermöglichte es, mit IP- basierten Netzen auch telefonietyische Dienste in hoher Qualität und Verfügbarkeit anzubieten. Der Softswitch wandelte hierzu leitungsvermittelte Nachrichten in das IP- Format um. Lucent stellte für intelligente IP- Dienste eine Netzarchitektur zur Verfügung, die Voraussetzung für qualitative hochwertige Dienste war. Diensteanbieter konnten damit ihren Kunden sichere und zuverlässige IP- Services zu günstigen Konditionen anbieten. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Worldwide Services

Der Bereich Worldwide Services konzentrierte sich mit dem Design, der Installation und der Wartung von Netzen für Sprach- und Datendienste auf das am schnellsten wachsende Marktsegment im Bereich Netzdienstleistungen. Im Jahre 2002 nutzten Diensteanbieter und Firmenkunden in mehr als 65 Ländern den kosteneffektiven Service für die Lösung ihrer betrieblichen Anforderungen. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Der Motor hinter der Innovation sind die Bell Labs.

Die technische Quelle von Lucent Technologies war seine Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, die Bell Labs. Dort arbeiteten in 16 Ländern rund um den Globus rund 16.000 Forscher und Entwickler, die mehr als vier Patente am Tag hervor gebracht haben. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Investitionen in Zukunftstechnologien

Seit April 2001 betrieb Lucent Technologies gemeinsam mit dem Heinrich- Hertz- Institut das „Terabit- Labor Nürnberg“, das im Bereich optischer Höchstbitraten- Kommunikation Pionierarbeit in der Forschung und Entwicklung leistete. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Erfolgreich in Deutschland, Österreich und Schweiz

Lucent Technologies wurde 1996 selbständig und börsennotiert. Das Unternehmen ging aus der System- und Technologiesparte von AT&T hervor, zu der bis 1996 auch die Bell Labs gehörten. Zwischen 1999 und 2002 konnte Lucent seinen Marktanteil bei Kommunikationsnetzen in Deutschland von 3 auf 8 Prozent mehr als verdoppeln. Lucent war in Deutschland, Österreich und der Schweiz erfolgreich tätig. Im 4. Quartal des Geschäftsjahres 2001 hatten diese Länder einen Beitrag von etwa einem Drittel zum Umsatz in Europa geleistet. Seit 1. November 2002 wurde der Bereich Deutschland, Österreich und Schweiz (D.A.CH.) von der Zentrale aus den USA geleitet. (vgl. <http://www.lucent.at>)

2.3 Kernbereiche

Geschäftsfelder von Lucent Technologies

Die erfolgreiche Entwicklung neuer Kommunikationslösungen richtete sich nach den Bedürfnissen der Kunden, die auf dem globalen, dynamisch wachsenden Markt tätig waren. Lucent Technologies bestand aus einem Verbund effektiver Geschäftsbereiche. Diese konzentrierten sich auf die Bedürfnisse ihrer Kunden und auf die besonders schnell expandierenden Märkte mit dem Ziel, maßgeschneiderte Dienstleistungen und technische Lösungen zu entwickeln und zu liefern. Mit einheitlichem Markenauftritt und unterstützt durch die unternehmenseigenen „Denkfabriken“, die Bell Labs Forschungs- und Entwicklungszentren, gliederte sich Lucent im Jahr 2002 wie folgt:

- Service Provider Networks
(Systeme für Netzbetreiber und Diensteanbieter) unter Leitung von President International Operations Michael Butcher



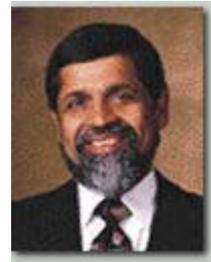
*Abbildung 2.3-a: Michael J. Butcher
President International Operations, Service Provider Networks*

- Lucent Technologies Worldwide Services
(Service, Support und Software für Kommunikationsnetze von Netzbetreibern und Geschäftskunden) unter Leitung von Executive Vice President und CEO John G. Heindel



*Abbildung 2.3-b: John G. Heindel
President Lucent Technologies Worldwide Services*

- Bell Laboratories
(Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Lucent Technologies) unter Leitung von President Bell Laboratories Arun N. Netravali



*Abbildung 2.3-c: Arun N. Netravali
President Bell Laboratories*

2.4 Die Firmengeschichte von Lucent Technologies

Das Unternehmen ging aus der System- und Technologiesparte von AT&T hervor, zu der bis 1996 auch die Bell Labs gehörten. Eine einzigartige Erfolgsstory, die vor mehr als 100 Jahren mit Alexander Graham Bells erstem Telefon begann. Highlights aus der Tradition des Unternehmens sind die erste Fernverbindung, die erste Interkontinentalverbindung, das erste Wähltelefon, die erste Telefonverbindung per Seekabel durch den Atlantik und das erste kommerzielle Lichtwellenleiter-Kommunikationssystem. Aus den Bell Labs, dem Forschungs- und Entwicklungszentrum von Lucent Technologies, gingen jeden Werktag 4 Patentmeldungen hervor. Elf Nobelpreisträger hatten hier geforscht. Seit 1925 entstanden hier bahnbrechende Entwicklungen: So wurde in den Bell Labs der Transistor erfunden, der Laser, die Solarzelle, das Mobiltelefon und der Kommunikationssatellit. Innovative Entwicklungsverfahren und konsequente Kundenorientierung unserer Forscher garantierten eine schnelle Markteinführung neuer Technologien. Auf der Grundlage dieser Erfolge im Bereich der Telekommunikation konzentrierten sich die Unternehmens- Visionen auf die Entwicklungen für die Zukunft. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Rückblick ins Entwicklungsjahr:

1939: Der erste digitale Computer, „Complex Number Calculator“ genannt, war in der Lage, mathematische Berechnungen in binärer Form durchzuführen. So konnte er den Quotienten aus zwei achtstelligen Zahlen innerhalb von 30 Sekunden berechnen. Damit war der erste Schritt zu einer Entwicklung geschafft, die die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts wesentlich prägen sollte.
(vgl. <http://www.lucent.at>)



1947: Der in diesem Jahr entwickelte, erste handgelötete Transistor sollte die elektronische Welt revolutionieren. Transistoren ermöglichten technische Fortschritte wie die bemannte Raumfahrt, Computer, tragbare Radiogeräte und Stereoanlagen. Heute werden weltweit Millionen von Transistoren hergestellt.
(vgl. <http://www.lucent.at>)



1997: In diesem Jahr gelang es Forschern der Bell Labs erstmals, eine hochauflösende Karte der kosmischen schwarzen Materie zu entwickeln. Dies war ein bedeutender Forschungserfolg für Lucent Technologies, da die schwarze Materie zuvor bereits Generationen von Forschern beschäftigt hatte.
(vgl. <http://www.lucent.at>)



2.5 Lucent Country Center für Deutschland, Österreich und Schweiz (D.A.CH.)

2.5.1 Lucent Deutschland

Lucent Technologies beschäftigte, zum Zeitpunkt des Change Projektstarts 2002, in Deutschland knapp 2.000 Mitarbeiter. Über Forschung & Entwicklung, Produktion bis hin zu Vertrieb und Service deckte Lucent Technologies die gesamte Wertschöpfungskette ab.



Hauptsitz von Lucent Technologies in Deutschland war Nürnberg. Die Forschung & Entwicklung sowie Produktion von optischen Übertragungssystemen und GSM- Systemen für den gesamten Weltmarkt war hier angesiedelt. Die im Herbst 1997 zertifizierten die „deutschen“ Bell Labs in Nürnberg und waren damit die größte Bell Labs- Forschungseinrichtung außerhalb der USA. Der Geschäftsbereich Worldwide Services von Lucent Technologies in Neu- Isenburg, bot professionelle Beratungsleistungen und Kundendienst für Netzbetreiber und Geschäftskunden. Die von Lucent Technologies Worldwide Services betriebenen Network Operation Center (NOC) übernahmen für den Kunden den kompletten Netzbetrieb sowie die Fernüberwachung des Netzes.
(vgl. <http://www.lucent.at>)

2.5.1.1 Standorte in Deutschland

Lucent Technologies Network Systems GmbH hatte 2002 drei Standorte in Deutschland: (vgl. <http://www.lucent.at>)



Bonn: Lucent Technologies Network Systems GmbH Josef-Wirmer-Straße 6 53123 Bonn	Neu- Isenburg: Lucent Technologies Network Systems GmbH Siemensstraße 3 63263 Neu- Isenburg	Nürnberg: Lucent Technologies Network Systems GmbH Thurn-und-Taxis-Straße 10 90411 Nürnberg
--	--	--

2.5.2 Lucent Österreich

Lucent Technologies betreute Festnetzkunden in Österreich komplett über Vertriebspartner, da zum November 2002 Lucent



1.

Technologies seinen Direktvertrieb für österreichische Festnetzkunden auf ein indirektes Vertriebsmodell umstellte. Die Kapsch Carrier Com, IBM Austria und weitere Vertriebspartner vertrieben seitdem Produkte und Services von Lucent Technologies an Netzbetreiber und Unternehmen. Über die Vertriebspartner wurden neben Österreich die Märkte in Ungarn, Tschechien und der Slowakei betreut. In der Konsequenz schloß Lucent Technologies sein Vertriebsbüro in Wien. Für die T- Mobile Austria blieben weiterhin zwei Lucent- Mitarbeiter vor Ort im Direktvertrieb tätig. Dazu sagte Werner Irlor, Global Account Director T- Mobile bei Lucent Technologies: (vgl. Der Standard, 13./14. Juli 2002)

„Um die Geschäfte mit großen Mobilfunkbetreibern wie T- Mobile weiter entwickeln zu können, ist eine international koordinierte direkte Betreuung der Kunden erforderlich. Lucent Technologies ist einer der Weltmarktführer auf dem Gebiet der modernen Mobilfunktechnologien und möchte T- Mobile International bei dem erfolgreichen Übergang zu Systemen der nächsten Generation wie UMTS unterstützen.“¹

Im Juli 2002 hatte Lucent Technologies angekündigt, die Umstellung im Festnetzgeschäft mittelfristig nach Absprache mit den Kunden vorzunehmen. Das neue Vertriebsmodell ist Teil der Strategie von Lucent Technologies, sich im Direktvertrieb auf die größten Service Provider weltweit zu fokussieren. (vgl. <http://www.lucent.at>)

Jörg Schleicher, Direktor Business Partner Organisation in Deutschland, Österreich und der Schweiz, erläuterte:

„Von dieser Entscheidung profitieren alle Beteiligten. Unsere österreichischen Vertriebspartner bringen ihre lokale Marktkennntnis ein und verfügen über besondere Stärken in der Systemintegration. Unsere Kunden profitieren, indem sie weiter auf unser komplettes Produktportfolio zugreifen können und auf Wunsch integrierte Lösungen verschiedener Hersteller erhalten. Und Lucent Technologies selbst geht den Weg einer konsequenten Fokussierung weiter, mit dem Ziel, zum Ende des Geschäftsjahres 2003 wieder profitabel zu sein.“²

¹ Der Standard, 13./14. Juli 2002

² Der Standard, 13./14. Juli 2002

Schleicher bezieht seine Zuversicht auch aus den guten Erfahrungen der Vergangenheit:

„Die bisherige Zusammenarbeit mit unseren österreichischen Partnern verlief sehr erfolgreich und zu unserer vollen Zufriedenheit. Ich bin sicher, dass sich dies so fortsetzt.“³

Die schon seit einem Jahr bestandene Zusammenarbeit mit der Kapsch Carrier Com hatte Lucent Technologies im August 2001 vertraglich besiegelt. Beide Unternehmen hatten schon bei verschiedenen Projekten mit großen Netzbetreibern erfolgreich zusammengearbeitet.

Mit IBM unterhielt mit Lucent Technologies eine globale, strategische Partnerschaft, die sich auch auf den österreichischen Markt erstreckte. (vgl. <http://www.lucent.at>)

2.5.2.1 Projekte in Österreich

High- Tech für die Technische Universität Wien

Lucent Technologies unterstützte das Institut für Kommunikationsnetze (IKN) an der Technischen Universität Wien mit einem Internet Backbone Labor im Wert von 10 Mio. Euro. Das Labor für Hochgeschwindigkeitsübertragung erhielt optisches Equipment zu Forschungs-, Test und Versuchszwecken zur Verfügung gestellt. Auf ca. 2000 km Glasfaserstrecke mit 3 DWDM Knoten ließen sich Anwendungen wie „music & video on demand“ oder „videoconferencing“, „plug & play“ praxisnah simulieren. Das TU-Labor hatte das optische Versuchsnetzwerk in Zusammenarbeit mit der Telekom Austria genutzt. (vgl. <http://www.lucent.at>)



2.5.3 Lucent Schweiz

Lucent Technologies AG hatte 2002 einen Standort in der Schweiz:
(vgl. <http://www.lucent.at>)



Zürich:

Lucent Technologies
Network Systems GmbH
Hertistraße 31
CH - 8304 Wallisellen

2.6 Wer ist Lucent heute?

Das derzeitige⁴ Unternehmen Alcatel-Lucent S.A.⁵ entstand am 1. Dezember 2006 aus der Fusion des französischen Konzerns Alcatel und des US-amerikanischen Konzerns Lucent Technologies. Mit rund 77000 Mitarbeitern und Standorten in 130 Ländern ist er einer der weltweit führenden Hersteller und Anbieter im Bereich Telekommunikations- und Netzwerkausrüstung. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Paris, Frankreich. Der Unternehmenssitz in den USA ist der bisherige Lucent- Hauptsitz in Murray Hill, New Jersey. Alcatel-Lucent bietet Netzbetreibern, Internetdiensteanbietern, sowie Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen integrierte Netzlösungen zum Aufbau von Sprach- und Datennetzen. (vgl. <http://www.alcatel-lucent.com/>)

³ Der Standard, 13./14. Juli 2002

⁴ Dies bezieht sich auf den Zeitpunkt Jänner 2009

⁵ Das Unternehmen ist eine Aktiengesellschaft

3 Grundlagen bezüglich Change Management, Change Prozessen, Produktentwicklung und Pre- Sales

3.1 Change Management - Eine Übersicht

3.1.1 Einführung und Problemstellung

Im heutigen Organisationsumfeld gibt es keine allgemein gültigen Lösungen mehr. Die zunehmende Globalisierung, Fusionen, gesättigte Märkte, usw. werden immer bedeutsamer und Unternehmen müssen die Fähigkeit entwickeln, sich flexibel an diesen schnellen und erfolgreich organisatorischen Wandel anzupassen, um überhaupt auf dem Markt⁶ überleben zu können. Insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie kann man sich unmöglich den aktuellen Trends entziehen, ohne dabei Gefahr zu laufen ins technologische Abseits zu geraten. Ein stetiger Wandel ist von daher häufig notwendig.

Zwar existieren bereits Erfahrungen, Ansätze, Methoden und empirische Untersuchungen, die sich mit der Disziplin „Change Management“ auseinandersetzen, dennoch werden diese von den Unternehmen bisher nur unzureichend umgesetzt und beherrscht⁷. (vgl. Veil 1999:1)

Der Erfolg eines Veränderungsprozesses hängt nicht nur davon ab, ob man das Richtige⁸ tut, sondern auch, ob dies von einem Change Management Team zur richtigen Zeit getan wird. (vgl. Veil 1999:1)

Aber auch gute Führung ist für den Erfolg eines Change- Prozesses essentiell. Daher konzentriert sich ein guter Change Management Ansatz auch auf die Unterstützung des Managers an der Spitze einer Organisation, sowie seines Führungsteams.

3.1.2 Begriffserklärung

Der Begriff „Change Management“ ist weit gesteckt und kann wie in Abschnitt 1.1.2 *Was bedeutet Change Management?* definiert werden. Er setzt sich aus den Begriffen Change und Management zusammen. Diese werden vorerst getrennt betrachtet:

Der Begriff Change kommt aus dem Englischen und bildet den Überbegriff für alles, was in seiner Bedeutung eine Veränderung bezeichnet. Er wird in Zusammenhang mit Veränderung erster und zweiter Ordnung verwendet.⁹ Erstere bezeichnet man als „Transactional Change“. Hier geschehen nur kleine Verbesserungen der bestehenden Strukturen, wobei zugrunde liegende Werte oder Verhaltensweisen nicht hinterfragt werden. Diese werden erst bei Veränderung zweiter Ordnung auf strategischer, struktureller, technischer oder anderen Ebenen verändert. Dies bezeichnet man als „Transformational Change“. Dabei werden Werte, Verhaltensweisen oder anderes in Frage gestellt, daher spricht man auch von tief greifenden oder grundlegenden Veränderungen. Diese sind Gegenstand des Change Managements. (vgl. Kostka 2002:9)

Change kann bei seinem Ablauf als Stufenmodell betrachtet werden. Die unterste Modellebene bildet jene, in der Änderungen leicht möglich sind. Je höher man in der Hierarchie der Stufen kommt, desto schwerer sind Veränderungen möglich, da dazu auch alle darunterliegenden Stufen verändert werden müssen.

⁶ Vgl. Tushman / O'Reilly 1998:30, Reiß 1995b:278 in Veil 1999:1

⁷ Vgl. Reiß 1997a:13f

⁸ Vgl. Zeyer 1995:283

⁹ Vgl. Porras / Silvers 1991

Management ist auch ein Begriff aus dem Englischen und bedeutet so viel wie „Leitung eines Unternehmens“ bzw. Geschäftsführung. Dieser wird allerdings noch viel weitläufiger verwendet und ist im Zusammenhang mit Begriffen wie Leitung, Betreuung, Controlling, Führung und dergleichen in Gebrauch.

Darüber hinaus bedarf die Kombination der Begriffe zu Change Management einer genaueren Erklärung: Das Change Management bezeichnet alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten des Managements, die absichtsvoll eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltliche Veränderung zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen. Der Wandelbegriff Change Management grenzt sich dabei zum Änderungswesen bzw. Änderungsmanagement ab, der sich mit der Verfolgung von Änderungen an Produkten befasst.¹⁰

Change Management beantwortet die Frage, wie die notwendige Veränderung eines Unternehmens zu bewerkstelligen ist. Aufgrund geänderter Anforderungen und dem fundamentalen Veränderungsbedarf an die Unternehmen, bedeutet organisatorischer Wandel nicht länger nur die begrenzte Veränderung von Teilbereichen, sondern es geht um einen tiefgreifenden Wandel, die radikale Veränderung des gesamten Unternehmens.¹¹ Der Wandel und die daraus resultierende Notwendigkeit der breiten Veränderung des gesamten Unternehmens stellt auch das Management des organisatorischen Wandels vor eine große Herausforderung. Ein erfolgreiches Change Management beruht daher auf neuen, inhaltlichen Ausrichtungen der Führungshandlungen (Organisieren, Kommunizieren und Qualifizieren) sowie deren integrativer Verknüpfung zur Gestaltung permanenter evolutionärer Entwicklungsprozesse.¹² Change Management beinhaltet zwei Grundmodelle. Das eine stammt aus der Betrachtung der Fremdorganisation, das andere aus der Selbstorganisation. Die Modelle bezeichnet Walger¹³ einerseits als führungstheoretisches Modell und andererseits als Modell der neueren Systemtheorie. Change Management bedeutet dabei auch die Moderation der Selbstorganisation der Organisationsmitglieder.¹⁴

Drei wesentliche Dinge sind mit dem Begriff Change Management aber immer zu finden: Erstens ein Programm, welches den aktuellen und den angestrebten Zustand beschreibt. Zweitens, Tätigkeiten die benötigt werden um die Veränderung herbeizuführen und drittens, Fähigkeiten, welche die Qualität dieser Tätigkeiten sicherstellen. (vgl. Griffith 2002:297)

Diese Begriffszugänge können helfen, den Prozess des Beobachtens und Reflektierens als Teil des Change Managements in einer Organisation zeitlich und inhaltlich zu strukturieren, Rollen zu klären und Beteiligte bewusst einzubinden.

3.1.3 Die Entwicklung des Change Management

Der Ursprung des Change Managements geht auf die Organisationsentwicklung in den USA der dreißiger Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. Die Wissenschaftler Roethlisberger und Mayo führten im Rahmen von Forschungen zur Leistungssteigerung Experimente in den Werken der Western Electric durch. Sie entdeckten, dass die beobachtete Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stärker von der Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter beeinflusst wurde, als durch Änderungen der Arbeitsbedingungen¹⁰. Von Kurt Lewin wurden in den vierziger Jahren weiter gehende Untersuchungen durchgeführt. Die Pioniertheorie von Lewin beschäftigt sich im Rahmen der Organisationstheorie mit den 3 Phasen von Veränderungen.¹⁵ Um einen Einblick in dieses Modell zu gewinnen, soll es im Folgenden kurz vorgestellt werden.

¹⁰ Vgl. Veränderungsmanagement aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

¹¹ Vgl. Hammer / Champy 1994

¹² Vgl. Ebert 1998:14

¹³ Vgl. Walger 1996: 3ff.

¹⁴ Vgl. Walger 1996: 7f.

¹⁵ Lewin 1947:5-41

3.1.3.1 Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin¹⁶

Das einfache Modell für Veränderungen in Organisationen besteht aus den folgenden drei Teilen:

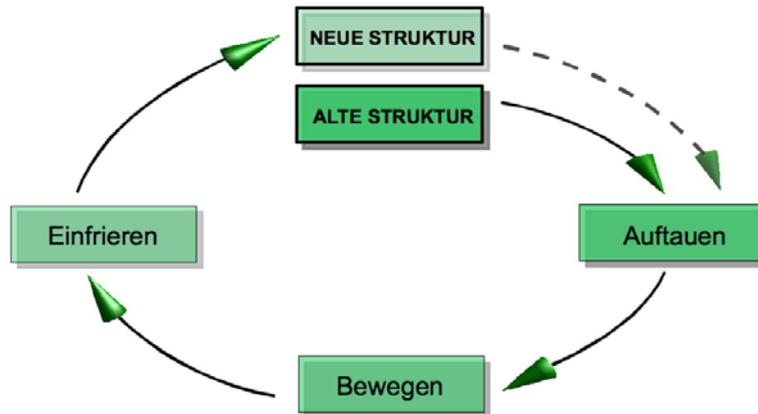


Abbildung 3.1.3-a Das 3-Phasenmodell von Kurt Lewin¹⁷

1. **Auftauphase (unfreezing)**

In der ersten Phase gelangt man zu der Einsicht, dass die Erwartungen nicht mehr der Realität entsprechen und man erkennt die Notwendigkeit einer Veränderung. Altes Verhalten wird in Frage gestellt. Addiert man nun die gewisse und nötige Flexibilität dazu, kann die Bereitschaft für Veränderungen entstehen. Das generelle Ziel dieser Phase besteht darin, die nach Veränderung strebenden Kräfte zu stärken und zu unterstützen und so ein Veränderungsbewusstsein zu induzieren. Unfreezing steht dabei bildlich für das Auftauen des bestehenden (= eingefrorenen) Gleichgewichtes. In dieser 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 werden durchgeführt und die Organisationssysteme werden „weich“ und veränderbar.

2. **Bewegungsphase (moving)**

In der zweiten Phase, der Moving- oder Veränderungsphase, werden Lösungen generiert, neue Verhaltensweisen ausprobiert und das Problem wird in Teilprojekten gelöst. Der Status- quo wird verlassen und es wird eine verändernde Bewegung zu einem neuen Gleichgewicht vollzogen. Es wird die Änderung durchgeführt, wobei der Prozess der Veränderung durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen, so wie durch Training verstärkt, und überwacht wird.

3. **Einfrierphase (refreezing)**

Ziel der dritten Phase, dem Wieder- Einfrieren, ist die Implementierung der gefundenen Problemlösungen und damit der zumindest vorläufige Abschluss des Veränderungsprozesses. Nach dem Episodenschema von Lewin verlangen durchgeführte Veränderungen nach Stabilität und müssen zur dauerhaften Integration in das Gesamtsystem wieder eingefroren werden. Der neue Prozess muss sich vollständig einpassen und natürlich „dazugehören“. Dies wird sichergestellt, indem auch über die Einführungsphase hinaus weiterhin überwacht wird, ob der Prozess funktioniert und aufrechterhalten wird. Der neue Gleichgewichtszustand soll so vor der Macht der Gewohnheit geschützt und stabilisiert werden.

¹⁶ Vgl. Lewin 1947:5-41

¹⁷ http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/2/2e/3-Phasenmodell_von_Lewin.png

3.1.3.2 Zukunftserwartungen an das Change Management

Die Entwicklung des Change Management ist kein abgeschlossener Prozess. Ein Ausblick auf die zu erwarteten Entwicklungen in diesem Bereich soll Aufschluss über deren Richtung geben. Richtungsweisend dafür ist folgendes Beispiel: In der Managementstudie 2008 zum Thema: „Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten“ von Capgemini Consulting, in der die Befragten aus einem Set aus fünfzehn unterschiedlichen Anlässen die drei häufigsten Ursachen für Veränderungen in ihrem Unternehmen bis 2010 angegeben haben, sind folgende Ergebnisse entstanden:

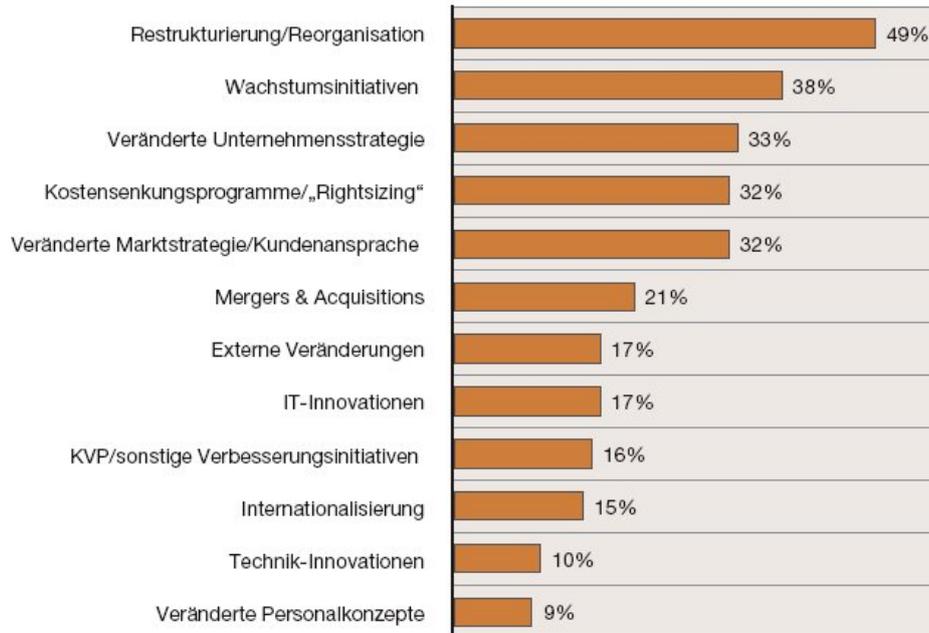


Abbildung 3.1.3-b: Change Management die Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf¹⁸

3.1.4 Organisatorische Rahmenbedingungen des Change Management

Unterstützt wurde Change- Prozesse, heute weniger regelmäßiger als früher, durch sog. Change Agents in der Führung. Diese sogenannten Umsetzungsverantwortlichen sind in für das Change Management relevanten Bereichen, wie Konfliktmanagement, Projektmanagement, Coaching oder Kommunikationstechniken geschult. Sie sind ausschließlich für Veränderungsvorhaben zuständig. In der Weiterentwicklung wurden Veränderungen dann durch Veränderungsteams (change teams) unterstützt. Die Fähigkeiten der Change Agents gehören heute zu den Kompetenzen, die von Führungskräften erwartet werden. Dennoch werden in der Praxis immer wieder externe Berater hinzugezogen, weil diese über mehr Distanz zu den Befindlichkeiten einzelner Teilnehmer verfügen und Vorgesetzte damit ein Stückweit aus der „Schusslinie“ gebracht werden können.¹⁹

In Unternehmungen, die sich des Kaizen- Prinzips bedienen, ist zu beobachten, dass das Management von Veränderungen immer mehr in den täglichen Aufgabenbereich von Führungskräften und Mitarbeitern im Geschäftsalltag diffundiert und Change Agents oder Teams weniger eingesetzt werden.¹⁹

¹⁸ Vgl. Change Management - Studie 2008: „Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten“ von Capgemini Consulting 2008:14

¹⁹ Vgl. Veränderungsmanagement aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

3.1.5 Change Management ist fester Organisationsbestandteil

Change Management ist kein Modebegriff sondern zeugt eher von einer nicht zeitlich begrenzten Aktualität eines Themas. Immer wieder wurden diverse Konzepte propagiert und Schlagwörter wie Lean Management, Business Process Reengineering, Total Quality Management oder Kernkompetenz- Management sind mittlerweile gängige Begriffe und durchaus bekannt.

Es lassen sich beispielsweise folgende Gemeinsamkeiten zum Change Management Begriff feststellen:

- Die Konzepte wurden ausgezeichnet vermarktet,
- an Fallbeispielen oder in realen Situationen verifiziert,
- diffundierten durch den Großteil der Unternehmen und wurden
- am Ende alle von neuen Konzepten abgelöst.

Der Begriff Change Management wird auch manchmal als zeitlich befristetes und damit auch einer Modeerscheinung unterliegendes Modell angesehen. Aber auch als für ein einzelnes, schnell abschließbares Projekt. Diese Ansichten sind aber so nicht korrekt. Unternehmen müssen sich einer ständigen Veränderung unterziehen, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein. Das Change Management ist somit keine Modeerscheinung, sondern die professionelle Umsetzung der aktuell entwickelten und vermarkteten Konzepte. Der Vorwurf des Veränderungsmanagements als Mode kann sich also lediglich auf die inhaltliche Ausgestaltung beziehen.²⁰

3.1.6 Begleitung von Veränderungsprozessen

Das Veränderungsvermögen einer Unternehmung gehört heute zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Der Mensch steht Veränderungen aber oft mit Skepsis gegenüber, da diese mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden sind und Gefahren und Risiken bergen. Im Change Management wird üblicherweise auch auf diese Einstellung des Menschen Rücksicht genommen. Die Betroffenen, im Englischen auch als Stakeholder) bezeichnet, werden frühzeitig auf die künftigen Veränderungen durch umfassende und angemessene Information vorbereitet. Ein Management der Veränderung sollte in diesem Sinn Informations- und Schulungsmaßnahmen der entsprechenden Manager beinhalten. Die frühestmögliche Einbeziehung der Stakeholder wird daher plädiert. Damit vermittelt man den betroffenen Mitarbeitern die nötige Sicherheit in dem Prozess. Je stärker die Sicherheit, desto größer ist die Bereitschaft zur Veränderung. Wenn diese Bereitschaft jedoch nicht erzeugt wird, können Widerstände aus der Belegschaft Projekte zum Scheitern bringen.²⁰

Eine Weiterentwicklung der Engpasstheorie (theory of constraints) ermöglicht den Unternehmen durch eine strukturierte Begleitung, die Schritte eines Veränderungsprozesses oder -Vorhabens einfach, schnell und effizient durchzuführen. Durch die methodische Begleitung des Veränderungsprozesses wird der Unternehmung die Möglichkeit gegeben, aus ihrem Tun zu lernen. Das bedeutet, dass Veränderungen auch Verbesserungen werden sollen. Diese sollten damit in der ganzen Organisation immer wieder reproduzierbar und verbesserbar sein.²⁰

3.1.7 Ablauf des Veränderungsprozesses

Den absolut gültigen Change Prozess gibt es aufgrund der Verschiedenartigkeit vieler Organisationen nicht. Das Umfeld des Change Managers im Wandelprozess ist vielfältig und seinen Aktionsradius zeigt die folgende Abbildung 3.1.7-a Change Manager in seinem Umfeld.

²⁰ Vgl. Veränderungsmanagement aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

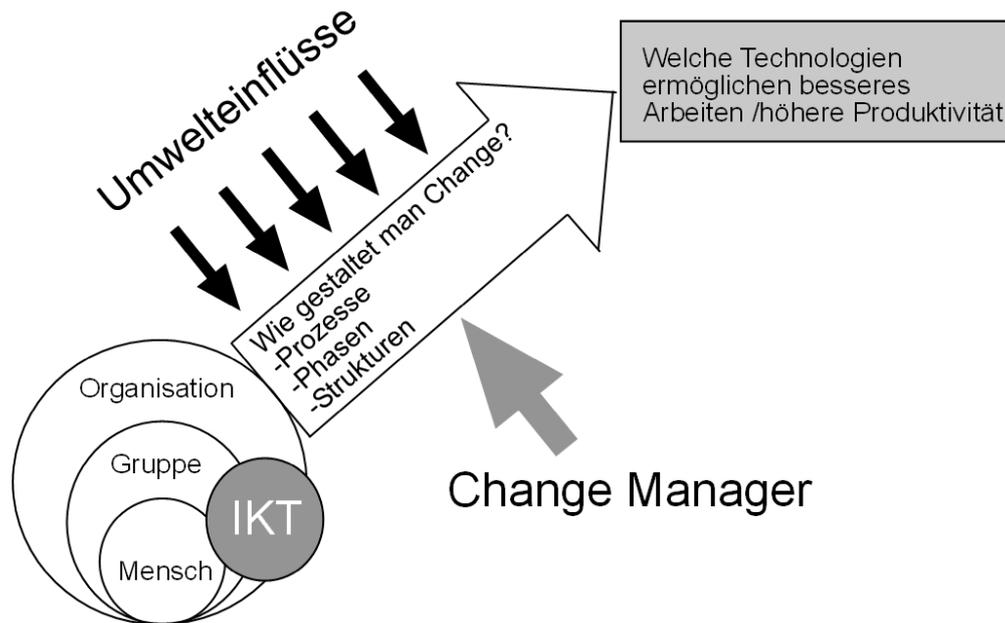


Abbildung 3.1.7-a Change Manager in seinem Umfeld

3.1.8 Wann sollte Change Management statt finden?

Der richtige Zeitpunkt ist essenziell für den Erfolg eines Prozesses im Change Management.²¹ Dabei werden die zentralen Rahmenbedingungen des Wandels von der Wahl des Zeitpunktes bestimmt. Wird allerdings dieser Zeitrahmen, auch „window of opportunities“ genannt, verpasst, kommt es zum Misserfolg. Die Frage, welchen Änderungen der verschiedenen Faktoren (wie z.B. Ressourcenverfügbarkeit oder Leidensdruck) durch anderes Timing hervorgerufen werden und welche Timingstrategie im Einzelfall zum größten Erfolg führt, kann im allgemeinen nur bedingt beantwortet werden. Generell kann man aber sagen, dass langes Zögern zu steigendem Leidensdruck führt, aber dies bedeutet auch einen Opportunitätsvorteil, da nun neue Chancen durch z.B., das Inkrafttreten neuer Gesetze, die Verbesserung konjunktureller Rahmenbedingungen, usw. entstehen. Man gerät aber auch schneller unter Druck, da in kurzer Zeit schnelle Erfolge erzielt werden müssen. (vgl. Veil 1999:2)

Häufig wird dabei auf Schubladenlösungen zurück gegriffen, da für Kreativität keine Zeit bleibt. So verschiebt sich der einst innovative und wachstumsorientierte Wandel zu einem reinen kostenbedingten Kürzungsprogramm, welches nur kurzfristig die Probleme löst. Stellen sich dann aber keine schnellen Erfolge ein, besteht die Gefahr in eine Panikfalle zu geraten. Diese wird ausgelöst, (vgl. Veil 1999:2)

„[...] wenn die Akteure des Wandels auf eine zeitweilige Verschlechterung von Kennzahlen in der Übergangsphase des Wandels (Konfusionsphase) mit verstärktem Druck, stärkerer Kontrolle oder gar durch Projektabbruch reagieren.“ (Veil 1999:2)

Wird vermehrt zu einem autoritären Vorgehen geneigt, steigt die Gefahr durch zu langes Zögern oder Abwarten, massive, langfristige Schäden zu verursachen.

Ein weiteres Problem könnte die „Ultima Ratio Falle“ bedeuten. Durch frühes Eingreifen können Organisationsprobleme schnell beseitigt werden. Wartet man allerdings länger, verschlimmern sich die Probleme und es muss zu drastischeren Mitteln gegriffen werden und der Veränderungsumfang steigt. (vgl. Veil 1999:2)

²¹ Vgl. Clarke 1994:178

Die Frage der Ressourcenverfügbarkeit ist eng an die Wahl des Zeitpunktes gebunden. Eine andere Ansicht geht davon aus, dass die Promotorenverfügbarkeit in schlechten Zeiten (spätes Timing) höher ist. Dennoch sollte in Frage gestellt werden, ob sich Zögern und Warten grundsätzlich positiv auf die Ressourcenverfügbarkeit auswirkt. Bisher konnte nur situationsbezogen ermittelt werden, welchen Einfluss das Timing auf weitere Rahmenbedingungen (wie z.B. konjunkturelle Lage, konkurrierende Projekte, Zusammensetzung des Top Management) hat. Von daher gilt es, einen Change Prozess so früh wie möglich zu beginnen. (vgl. Veil 1999:2)

Der Zeitfaktor bekommt daher im Change Management bei zunehmender, unternehmerischen Dynamik des Marktumfeldes eine immer höhere Bedeutung.

Auch der Zeitrahmen, in dem Leistung und Produkte verkauft werden können, werden immer enger. Pioniere oder „Markteintrittsbeginner“ werden erfolgreicher sein als „Zögerer“ oder „Nachbauer“. (vgl. Veil 1999:49)

Die allgemeine Wettbewerbsintensität ist durch

„[...] entscheidende Technologiesprünge (z.B. Internet), sinkende Transaktionskosten (z.B. durch Deregulierung der Märkte, weltweite Konzentrationstendenzen), zunehmend gesättigte (und damit käuferdominierte) Märkte [...]“²²

deutlich gestiegen. Der Druck, reagieren zu müssen und in kürzerer Zeit noch leistungsfähiger zu werden, führt zu dem stetigen Versuch, die Kosten zu minimieren, noch effizienter zu arbeiten und die Leistungen trotz Personalabbaus zu steigern. Auch die Just- In -Time Politik gewinnt heutzutage immer mehr an Bedeutung, da auch die Kundeanforderungen bezüglich Lieferzeit, Termintreue und Flexibilität gestiegen ist. Für den Unternehmenserfolg spielen nicht nur Timing und Geschwindigkeit eine Rolle, sondern auch Flexibilität bzw. Reaktionsfähigkeit bekommen eine größere Bedeutung. Das heißt, dass trotz einer unklaren Zukunft dennoch schnell und flexibel Entscheidungen getroffen werden müssen. Zeit ist insbesondere in dynamischen Branchen ein bedeutender Faktor und zwingt die Unternehmen dazu ein „quick response system“ aufzubauen. Dies soll dazu dienen, die Durchlaufzeiten operativer und innovativer Prozesse zu verkürzen und gleichzeitig die Flexibilität zu erhöhen. (vgl. Veil 1999:49)

Spricht man von Zeitoptimierung, bedeutet das nicht, dass jede Aktivität im Unternehmen beschleunigt wird, sondern, dass im „*Sinne des Systemgedankens eine ganzheitliche Ausgestaltung der Unternehmung an der Zielgröße Zeit erfolgen*“²³. Die Zeitoptimierung geht nicht vollständig konform mit der Optimierung weiterer Qualitäts- und Kostenziele, somit ist die Anpassung der Unternehmen an die Zielgröße Zeit zwar nicht immer sinnvoll, aber wichtig. (vgl. Veil 1999:49)

Meine Einblicke in die Organisationsstruktur des Pre- Sales haben gezeigt, dass gerade in diesem Bereich die Zeit das knappste Gut überhaupt ist. In Abläufen, in denen es darum geht, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein, ist der organisatorische Changeprozess besonders schwierig durchzuführen. Die stetige Dynamik der Arbeitsabläufe lässt keinen Raum für Experimente und die Frage nach dem „Wann soll ein Veränderungsprozess stattfinden?“ kann nur mit der Antwort „Sobald dieser effizient umsetzbar ist“ beantwortet werden. Wenn hier aber der Wandelprozess die Leistungserbringung in Form von Kundenrekrutierung ins Stocken bringt, drohen Kundenaufträge in bis zu mehrstelliger Millionenhöhe verloren zu gehen. Was das bedeutet, ist sicher jedermann klar. Damit also das Unternehmen durch fehlerhafte Changeprozesse keine Existenzprobleme bekommt, ist in diesem Fall nicht nur optimal zeitlich abzustimmen, sondern auch an die Arbeitsdynamik anzugleichen.

²² Veil 1999:49

²³ Veil 1999:49

3.2 Unternehmenswandel und dessen Management

3.2.1 Einteilung und Abgrenzung des Wandelbegriffs

Um die Tragweite der Veränderung einer Organisationsstruktur mit all ihren Facetten überblicken zu können ist eine Analyse und Abgrenzung der Begrifflichkeit Wandel von Nöten. Vor allen im Pre-Sales Bereich ist es notwendig alle möglichen Auswirkungen einer Veränderung abzuschätzen oder zumindest ihre möglichen Folgen ins Bewusstsein einzubeziehen. Da der Prozess des Wandels auf allen Ebenen des Wirtschaftslebens stattfindet, vom gesellschaftlichen Wandel bis hin zum persönlichen Wandel, scheint eine grobe Einteilung des organisatorischen Wandels in Ebenen sinnvoll. (vgl. Veil 1999:55)

Möchte man einen organisatorischen Wandel genauer beschreiben, müssen die bisher nicht spezifizierten Dimensionen einer Organisation bzw. einer Unternehmung identifiziert werden. Dadurch ergeben sich die dimensionalen Abgrenzungen des Wandels. Bei einer Organisation, die als mechanisches System angesehen wird, ergibt sich eine sachliche Wandeldimension Anthropologischen Modellen entsprechend, wird versucht, Organisationen anhand von Schichten und Ebenen zu betrachten. (vgl. Veil 1999:56f)

Häufig wird dabei der Vergleich mit einem Eisberg herangezogen, bei dem die Spitze des Eisberges, die 1/8 des Gesamten ausmacht, herausragt und den strukturellen Elementen einer Organisation entspricht. Die restlichen 7/8 sind mit den formalen und kulturellen Aspekten vergleichbar.²⁴ Es ist üblich die organisatorischen Ebenen zweizuteilen, nach Oberflächenstruktur und der Tiefenstruktur zu unterscheiden. Beginnend mit der Tiefenstruktur versteht man hierunter das organisatorische Unbewusste, welches im Normalfall nicht den bewussten, organisatorischen Gestaltungen aufgesetzt ist, aber dennoch eine starke Wirkung auf das Unternehmen hat. (vgl. Veil 1999:57)

„Die Unternehmungskultur als Gesamtheit eingelebter Werte, Normen und Weltbilder gehört hier dazu, ebenso wie gruppengebundene ‚kognitive Strukturen‘, welche über die notwendigerweise lückenhaft ‚offiziellen‘ Regelungen hinaus jede Entscheidung im Unternehmen entscheidend vorbestimmen. Last but not least gehören für uns etablierte Individual- und Gruppeninteressen zur Tiefenstruktur²⁵ des Unternehmens.“ (Veil 1999:57)

Die Oberflächenstruktur hat im Gegensatz zur Tiefenstruktur, die immateriell ist, sowohl materielle bzw. strukturelle Anteile, als auch immaterielle Anteile, wie das Fachwissen. Sie beinhaltet aber auch alle sichtbaren Elemente eines Unternehmens, wie Strukturen, offizielle Regelungen, Arbeitsabläufe, Know How, etc. Die strukturellen Dimensionen können folgendermaßen aufgeteilt werden: (vgl. Veil 1999:57)

- *„Träger, als Personen bzw. Gruppen, die Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Neben dem oberen Management ist zumindest teilweise auch das mittlere Management zu berücksichtigen.*
- *Struktur. Hierunter fallen die Aspekte der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation.*
- *Systeme, als Führungsmodelle, Anreiz- und Kontrollsysteme sowie das Informations- und Kommunikationssystem der Unternehmung.*

²⁴ Vgl. French / Bell 1977, Bleicher 1987:226

²⁵ Gomez / Müller- Stewens (1994:155) in Veil 1999:57

- Realisationspotential. Darunter werden Aspekte wie Verfügbarkeit und Auslastung der Produktionsfaktoren subsumiert.“ (Veil 1999:57f)

Wie schon in der Begriffserklärung zu Change Management erwähnt kann man sagen, dass tiefer gelegene Ebenen einen höheren Einfluss auf die darüber liegenden Ebenen haben, als umgekehrt. So wird ein Wandelprozess einer tieferen Ebene eine Veränderung der höher gelegenen Ebenen nach sich ziehen. Das heißt, dass durch den Wandel einer tiefen Ebene auch gleichzeitig und automatisch eine Veränderung der Oberflächenstruktur stattfindet. Somit bringt der Wandel einer tiefen Ebene eine einschneidende Veränderung mit sich und aktuelle Change- Ansätze heben hervor, dass ein solcher Wandel nur in Form von „Gewaltanwendung“ möglich ist. Ein Beispiel wäre, dass man das kulturelle Deutungsmuster nicht ändern kann, ohne auch eine Veränderung der strukturellen Ebene hervorzurufen. Daraus kann man schlussfolgern, dass man während des Prozesses des gesamten, organisatorischen Wandels auch den Verlauf der kausalen Abhängigkeiten der einzelnen Dimensionen beachten muss und eine getrennte Veränderung der einzelnen Schichten nur bedingt möglich ist. (vgl. Veil 1999:58)

Es gibt verschiedene Arten des organisatorischen Wandels, entsprechend der aufgeführten Dimensionen. So unterscheidet man zwischen den Kategorien „einfacher Wandel“, der sich auf die Oberflächenstruktur bezieht, und „fundamentaler Wandel“, der von der Tiefenstruktur ausgeht. In der Literatur findet man für dieses Begriffspaar allerdings verschiedene Bezeichnungen. (vgl. Veil 1999:58)

In Anlehnung an die drei Sektoren des Unternehmensgeschehens, Strategie, Ressourcen und Struktur, kann man vier verschiedene Typen des organisatorischen Wandels erwähnen, die tiefgründige Veränderungen mit sich bringen. An erster Stelle kann der Strategiewandel genannt werden, der durch die strategische Neuorientierung ausgelöst wird und sich durch Interdependenzen weiter ins Unternehmen bis hin zur tiefgreifendsten Form der Konversion durchzieht. (vgl. Veil 1999:59)

Der Zweite Typ ist der Ressourcenwandel. Er nimmt Bezug auf Veränderungen der Humanressourcen, auf die oftmals am meisten Wert gelegt, die technologischen Ressourcen, die meistens dem neusten Stand der Technik nicht entsprechen, oder den ökologischen Ressourcen. Der dritte Typ des organisatorischen Wandels ist der Strukturwandel, das Umfeld um Veränderungen in der Aufbau- und Ablaufstruktur der Unternehmung. Als letzter und vierter ist hier noch der Unternehmungswandel zu nennen. Er umfasst alle zuvor genannten Sektoren und stellt den umfassendsten Veränderungsprozess sowohl hinsichtlich Breite als auch Tiefe des gesamten Wandelprozesses dar.

Erscheint einem diese Einteilung des organisatorischen Wandels zu oberflächlich, kann der Wandel auch auf vier Ebenen ausgeweitet werden. In der Praxis überlappen sich diese Ebenen allerdings und sind nicht klar voneinander trennbar. (vgl. Veil 1999:59)

- Restrukturierung: Es werden Strukturen, Prozesse, Systeme und entsprechende Realisationspotentiale geändert. Dies findet meist in einem übergeordneten, tiefgreifenden Wandel statt. (vgl. Veil 1999:59)
- Reorientierung: Findet meist auf strategischer Ebene statt. Es werden strategische Partnerschaften und Geschäftsfelder aufgebaut und man besinnt sich auf neue Kernkompetenzen. (vgl. Veil 1999:58)
- Revitalisierung: Hier wird das Verhalten geändert und über einen neuen Führungsstil, partizipative Ansätze oder Abflachen der Hierarchie nachgedacht. (vgl. Veil 1999:60)
- Remodellierung: ist vergleichbar mit einem Neuanfang. Hierbei geht es um einen Paradigmenwechsel im Glaubenssystem der Organisation. (vgl. Veil 1999:60)

Bei fundamentalen Veränderungsprozessen bzw. Remodellierungen als auch einfache Formen des organisatorischen Wandels bzw. Restrukturierungen können zudem noch zeitliche Aspekte der Veränderung in die Klassifikation des Wandels einfließen. Diese beziehen sich dann auf die Dauer, insbesondere auf die Geschwindigkeit des Wandels, auf den Zeitpunkt der Veränderung und letztlich auf dessen Verlaufsform. (vgl. Veil 1999:60)

3.2.2 Modellbildung

Bezüglich des Managements des Veränderungsprozesses, muss man zuerst die Frage klären, ob die Akteure des Wandels abstrakte Systeme, Gruppen, Kollektive oder Individuen sind und welche Freiheitsgrade das System hat. Hierbei ist es sinnvoll das Top Management als gestaltender Akteur dazustellen. Die Freiheitsgrade des Managements sind von den Freiheitsgraden der Organisation und gegenüber der Umwelt abhängig. Die folgende Abbildung zeigt eine zweidimensionalen (Meta-) Raster Darstellung. (vgl. Veil 1999:105f)

		Abhängigkeit des organisatorischen Zustandes vom Zustand der Umwelt					
		Klein		Mittel		Groß	
						Veränderungsfähigkeit der Organisation	
				Klein	Groß		
Freiheitsgrad des Managements hinsichtlich der Gestaltung der Organisation	Klein	Entwicklungsmodelle				Populationsökologie, Selektion	
		Politische Prozesse, Random Transformation					Adaption, Kontingenztheorie
	Mittel	Konsistenzansätze		Strategische Wahl			
		Innovationsmodelle					
		Marketingmodelle					
		Phänomenologische Ansätze		Lernmodelle			
	Groß	Systemisch – evolutionäre Ansätze					
		Geplanter Wandel					
		Persönlichkeitstheorien					

Abbildung 3.2.2-a: Klassifikationsschema zur Systematisierung von dynamischen Erklärungsmodellen des Wandels²⁶

Teilweise ist die Einordnung von Wandelmodellen im zuvor dargestellten Raster für insbesondere systemtheoretische und evolutionäre Ansätze nicht eindeutig. Die Gründe dafür liegen in der Universalität dieser Theorien bezüglich ihrer auf verschiedene Weisen gestalteten Erklärungen von Dynamik, da es zu verschiedenen Einschätzungen hinsichtlich der Managementperspektive führen kann. Der Begriff „Markterfolg“ wird als eine Bedingung definiert, nach der der Zufluss an Ressourcen, Kapital, Güter, oder dergleichen, nicht kleiner ist als der Abfluss. (vgl. Veil 1999:107)

Als grundsätzliche Annahme gilt zudem, dass der Markterfolg die Voraussetzung für organisationsorientiertes Bestehen ist, in dem der Umwelt, die den Markt umfasst, eine dominante Rolle einzuräumen ist. Allerdings wird nicht notwendigerweise ein vollkommener Markt vorausgesetzt, obwohl Unternehmen ihre Umwelt beeinflussen können. Insbesondere im Oligopol- oder Monopol-Fall, können Wettbewerbsbedingungen unvollkommen sein. Markterfolg kann des Weiteren durch verschiedenste strategische oder politische Prozesse der Umweltbeeinflussung verbessert werden.

²⁶ Veil 1999:106

(vgl. Veil 1999:107)

Meine Untersuchungen zeigten, dass vor allem im Pre- Sales Prozessen, in denen es um den Auftragszuschlag geht, durch Lobbyismus, Bestechungsgelder oder anderen Techniken versucht werden kann, das attraktivste Angebot zu stellen. Manchmal reicht es aus, zu wissen, wohin der Auftraggeber gerne auf Urlaub fährt oder was seine Hobbys sind, um so die Aufträge an Land zu ziehen. Dadurch sind heutzutage nicht immer die billigsten Anbieter die erfolgreichsten und deren Verkaufsmanager werden zum Herzschlag eines Betriebs.

Man sieht deutlich, dass realistische Erklärungsansätze der Organisationsdynamik meist von einem gemäßigten Managementvoluntarismus ausgehen und Ansätze, die einen fast uneingeschränkten Handlungsfreiraum des Managements postulieren, ebenso unrealistisch erscheinen, wie Ansätze die von einer erdrückenden Fremdbestimmung des Managements ausgehen.

Die Beschreibungs- und Analysereihenfolge der einzelnen Ansätze orientieren sich nach

- 1) wenig Einfluss (Tendenziell geringer Managementvoluntarismus),
- 2) gemäßigtem Einfluss (Eingeschränkter Managementvoluntarismus) und
- 3) hohem Einfluss (Tendenziell hoher Managementvoluntarismus)

des Managements. (vgl. Veil 1999:107f)

Ad 1): Tendenziell geringer Managementvoluntarismus²⁷

Man kann davon ausgehen, dass zwischen Managementeingriffen und dem organisatorischen Wandel (langfristig) kein bedeutsamer Zusammenhang besteht. Veränderungsprozesse geschehen durch das „Prinzip der unsichtbaren Hand“. Eine deterministische Sichtweise besagt, dass Veränderungen durch Kraftfelder verursacht werden, die einer intendierten Managementhandlung nicht beeinflusst werden können.

Hierzu noch eine beispielhafte Aufzählung von Systemansätzen: (vgl. Veil 1999:108ff)

- Selektionsmodelle
- Populationsökologische Ansätze
- Adaptionenmodelle: Kontingenztheoretische Ansätze, situative Ansätze, Kybernetik
- Entwicklungsmodelle
- Random Transformation Theories

Ad 2): Eingeschränkter Managementvoluntarismus

Im Rahmen des eingeschränkten Voluntarismus (Interaktionismus) wird von einem Zusammenwirken von voluntaristischen und deterministischen Kräften ausgegangen, wobei von einer grundsätzlichen Veränderbarkeit der Organisation ausgegangen wird. Für Modelle des eingeschränkten Managementvoluntarismus gilt, dass die Organisation zu einem Mindestgrad unabhängig von ihrer Umwelt angesehen wird. Das Management hat einen eingeschränkten Gestaltungsspielraum. Dies liegt an externen Rahmenbedingungen (z.B. Gesetzgebungen), internen Zwängen (z.B. eingeschränkte Macht, teleologische Prozesse) oder an Einschränkungen, die im Management selbst vorhanden sind (z.B. festgefahrene Denkmuster). Die „bounded rationality“ er-

²⁷ Für genauere Informationen, siehe Veil 1999:108ff

möglicht den Akteuren nur begrenzte Fähigkeiten zur Informationsaufnahme und arbeitung. Auch nicht hinterfragte kognitive Muster der Informationsinterpretation und der Strategien der Informationssuche tragen zur Selbstbegrenzung bei. Politische Prozessstrukturen in der dominierenden Koalition selbst können sich im Extremfall vollständig lähmen. Hierzu eine beispielhaft Aufzählung von Systemansätzen: (vgl. Veil 1999:120f)

- Neosituative Ansätze:
 Ansatz der strategischen Wahl,
- Konsistenztheoretische Ansätze
- Modelle der Kreativität und Innovation
- Neuere Systemtheorien:
 Komplexitätstheorie
 Biologische Systemtheorie,
 Kybernetik
 Autopoiese
- Übertragungen in den organisatorischen Kontext:
 Biologische Ansätze
 Sozialwissenschaftliche Ansätze
- Lernmodelle
- Phänomenologischer Ansatz

Ad 3): Häufig zu hoher Managementvoluntarismus

Beim Managementvoluntarismus gibt es eine Dominanz der dominierenden Koalition in Bezug auf den organisatorischen Wandel. Das Management unterliegt weder den Einschränkungen Umwelt noch durch die Innenwelt der Organisation. Die Managementelite oder „visible hand“ ist der einzige Motor für Veränderungen. Als Erklärung für hohen Managementvoluntarismus kommen Persönlichkeitstheorien in Frage. Herausragende Persönlichkeiten sind durch ihr Charisma fähig, einen hohen Grad an Gefolgschaft zu erzeugen und so fast jede Form des Wandels zu initiieren und durchzusetzen. Anders ist der Voluntarismus bei Führungskräften im (mechanistischen) geplanten organisatorischen Wandel. Sie setzen sich durch ihren Informationsvorsprung, ihren Fähigkeiten und mit ihrer Positionsmacht im Unternehmen durch. Hierbei geht man davon aus, dass die Organisation ein rational-mechanistisch verstehbares und intendiert steuerbares System ist.

Entwicklungsrichtungen des geplanten organisatorischen Wandels sind insbesondere Planungs-, Reorganisations- und Organisationsentwicklungsansätze. (vgl. Veil 1999:171ff)

Prinzipiell können keine allgemeingültigen Zeitmuster des Wandels erkannt werden, solange man von einer voluntaristischen Sicht aus geht, da der Wandel vom freien Willen und ohne Einschränkungen von der dominierenden Koalitionen abhängt. Unter Umständen können dennoch bestimmte zeitliche Strukturen im Wandelprozess, aus Sicht einer Außenperspektive, erkennbar sein. Diese können auf motivationsgestützte Gründe dieser dominierenden Koalition zurückgeführt werden.

Beispielsweise könnte das Top- Management es für sinnvoll halten, in regelmäßigen Abständen einen Veränderungsprozess zu initiieren, um die Organisation nicht verhärten zu lassen. Zudem wird ein Wechsel in der Führungsebene oftmals mit Wandelprozessen korrelieren, da sich möglicherweise der neue leitende Mitarbeiter einerseits profilieren möchte und andererseits zielgerichtet die Organisation nach seinen Vorstellungen ausrichten will. (vgl. Veil 1999:171f)

Es decken primär personalistisch- voluntaristische Modelle die organisatorische Praxis nur unzureichend ab, da die Freiheiten hinsichtlich der Auslösung und der Umsetzung des Wandels durch die Managementelite betont werden. Es scheinen dazu des Öfteren, besonders bei etablierten Unter-

nehmen, die gegebenen Voraussetzungen zu fehlen. Ein Indiz kann die hohe Zahl an geplanten Veränderungsprozessen sein, die nicht zum gewünschten Erfolg führen. Dies kann einerseits daran liegen, dass ein entsprechend hoher Grad an Managementvoluntarismus meist nicht gegeben ist, oder aber ein Wissensdefizit der beteiligten Akteure vorherrscht.

Der Erfolg einer Veränderungsinitiative hängt daher stark von der Akzeptanz seitens der beteiligten und betroffenen Individuen ab. Der Einfluss, also die Macht der dominierenden Koalition muss über dies hinaus differenziert betrachtet werden, da diese über eine Formalmacht verfügt und neben dieser Machtform auch eine Vielzahl an informellen Machtbasen existiert. (vgl. Veil 1999:173) Das beste Beispiel dafür, sind vor allem wissensbasierte Unternehmen oder Unternehmensbereiche, in denen eine hohe Expertenmacht herrscht, wie das in dem von mir untersuchten Fall des Pre- Sales Bereichs, in dem die besten Mitarbeiter des Unternehmens gebündelt auftraten und dadurch ihre Vormachtstellung hervorhoben.

Dezentrale Organisationsformen wie z.B. virtuelle Unternehmen oder horizontale Kooperationen, sind ein weiterer wesentlicher Punkt, bei der die punktuelle Machtkonzentration der dominierenden Koalition verhindert wird. Akzeptiert man dabei, dass die dominierende Koalition hier nur über begrenzte Macht verfügt, so wird der Erfolg einer Veränderungsinitiative stark von der Akzeptanz seitens der Betroffenen abhängen. (vgl. Veil 1999:173)

Ein wichtiger Punkt ist auch die Frage, bis zu welchem Grad eine dominierende Koalition die Akzeptanz durch Leadership erzeugen kann. Abgesehen von Ausnahmepersönlichkeiten, die über einen hohen Voluntarismus verfügen und daher zu einem hohen Grad die benötigte Akzeptanz erzeugen können, ist in vielen Fällen der organisatorischen Praxis diese Voraussetzung nicht oder nur teilweise gegeben. Umgekehrt kann der charismatische Leader als Typus der „Ausnahmepersönlichkeit“ nur im genannten Sonderfall seine Macht ausspielen, während in den meisten anderen Fällen die Voraussetzungen, beispielsweise der Persönlichkeit des Vorstandes, nicht erfüllt sind. Daher können die dazu veröffentlichten Modelle so nicht angewendet werden. Es erscheint, vom Idealtyp der Ausnahmepersönlichkeit abgesehen, für die organisatorische Praxis hier sinnvoller zu sein, die dominante Koalition als Gruppe mit überproportionalen aber begrenzten Einfluss zu betrauen, um sie mit einem erhöhten Potential an Leadership auszustatten. (vgl. Veil 1999:175)

3.2.3 Dimensionen der Veränderung

In einer Organisation werden die Dimensionen, wie zuvor schon erwähnt, nach Oberflächen- und Tiefenstruktur sowie strukturellen und immateriellen Dimensionen unterteilt. Bei der Veränderung gehen wir davon aus, dass es sich um einen strukturellen Wandel der Organisation, also eine Restrukturierung der Oberfläche der Organisation handelt, bei der die Prozessorientierung im Vordergrund steht. Der Veränderungsprozess sollte weitestgehend unabhängig von anderen Initiativen sein. Das heißt, dass er nicht über die Grenzen von rechtlich selbstständigen und voneinander unabhängigen Organisationen hinweg geht. Man kann annehmen, dass es sich um einen Wandel mit hoher Weite handelt und somit auch viele Teilbereiche eines Unternehmens sowie auch Personen direkt und indirekt betroffen sind. (vgl. Veil 1999:237f)

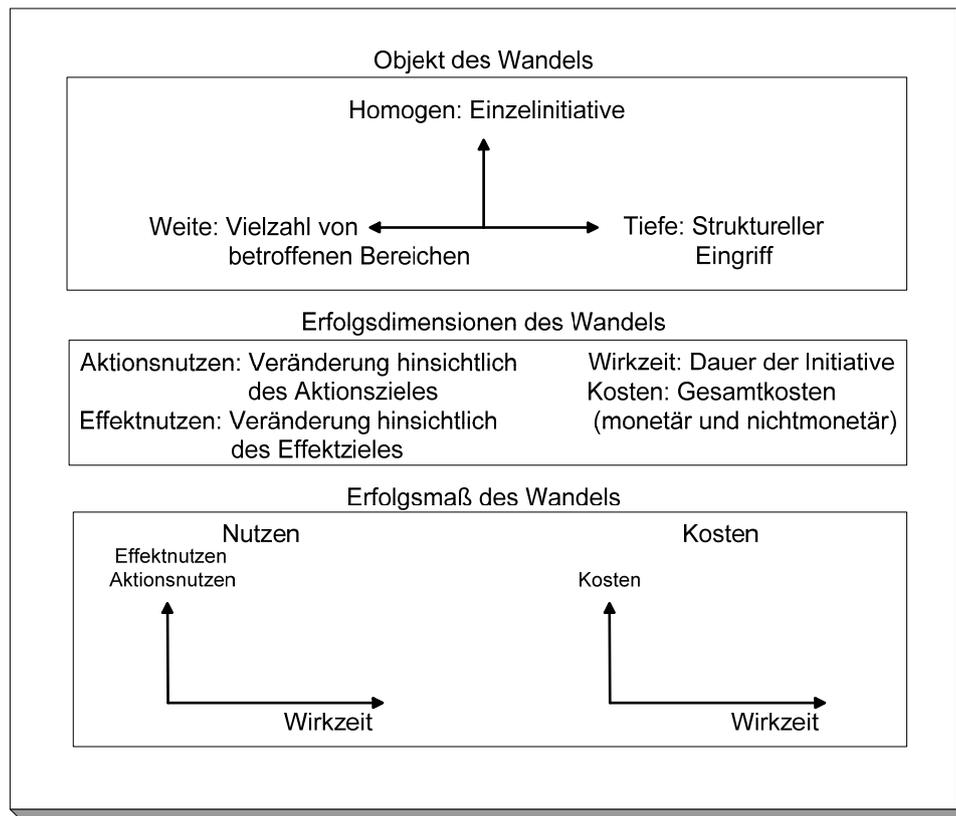


Abbildung 3.2.3-a: Dimensionen der Abgrenzung des Wandels²⁸

Ein Veränderungsprozess sollte daran gemessen werden, ob er für das Unternehmen hohe Vorteile bringt. Es gibt aber auch Messkriterien, mit denen der Zustand gemessen werden kann. So wird überprüft, ob die Aktionsziele und Leistungsziele mit den gesamtorganisatorischen Zielen kompatibel sind. Die obige Abbildung zeigt die Dimensionen, aus denen sich ein Kosten- Nutzen Kalkül zusammensetzt. Die vier anfangs genannten strukturellen Dimensionen müssen aber zu einer Gesamtpräferenzdimension zusammengesetzt werden. (vgl. Veil 1999:239)

Bei der Nutzenpräferenz muss man annehmen, dass es in erster Linie darum geht, einen möglichst hohen Aktions- und Effektnutzen zu erreichen. Das zweite Ziel ist die annehmbare zeitliche Dauer und dem Kostenziel wird an dritter Stelle Priorität zugesprochen.

„Mit den obigen Annahmen kommt zum Ausdruck, dass das Ziel des Wandels nicht eine möglichst kostengünstige Intervention ist, sondern dass die Bereitschaft vorhanden ist, intensiv Ressourcen zu investieren, um aber auch dementsprechenden Nutzen zu erhalten.“
(Veil 1999:239)

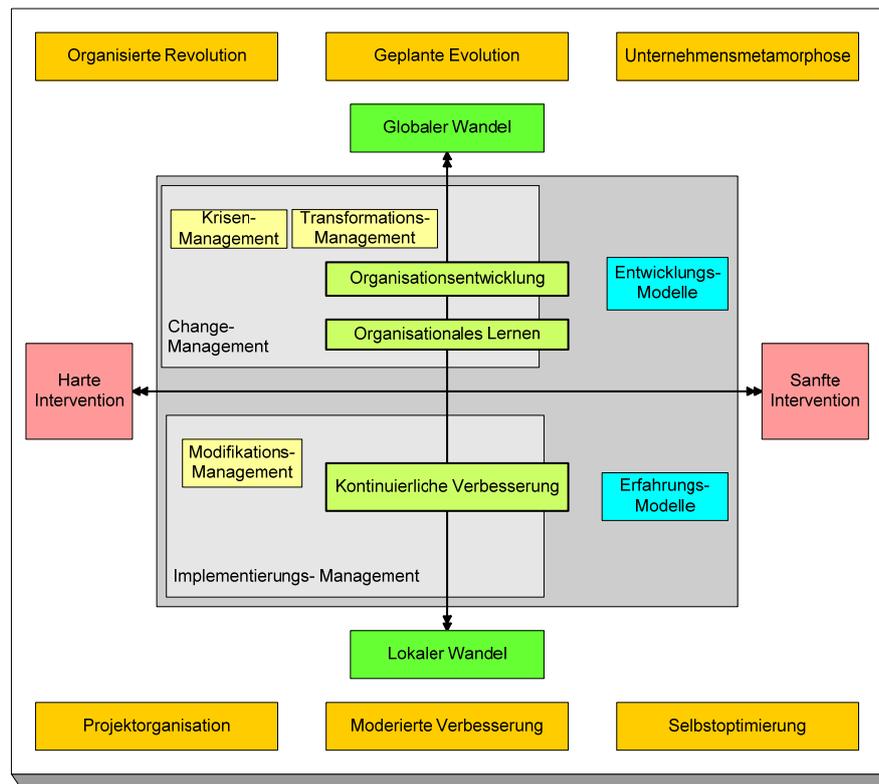
3.2.4 Management des Veränderungsprozesses

Der Planungshorizont im Change Management ist keine festgelegte Größe und kann über mehrere Zwischenziele erreicht werden. Dabei kann es vorkommen, dass das Ziel in Form einer räumlichen Planung neu formuliert werden muss. Zwischenziele bieten dazu die beste Gelegenheit. Entscheidend sind eine konstante Aktorenperspektive sowie die Definition eines zeitlichen, strategischen sowie inhaltlichen Horizonts. (vgl. Veil 1999:63)

Diese Kategorien lassen sich noch in harte, also direkte, und sanfte, also indirekte, Interventionsmethoden unterteilen. (vgl. Veil 1999:63)

Die folgende Abbildung zeigt die entsprechenden Kategorisierungen.

²⁸ Vgl. Veil 1999:238

Abbildung 3.2.4-a Kategorien des Wandels²⁹

Die sanften Interventionsmethoden versuchen das Organisationssystem nicht direkt steuernd zu verändern, sondern indirekt durch Kontextsteuerung. Man nennt solche Ansätze auch Evolutionsansätze. Im Gegensatz dazu stehen die harten Interventionen, durch die das System direkt verändert wird. Aber welche Dimensionen einer Organisation sind überhaupt für eine gezielte und bewusste Veränderung durch welche Intervention überhaupt empfänglich? (vgl. Veil 1999:64) Um dies herauszubekommen, muss man eine Analyse der treibenden Kräfte des organisatorischen Wandels vornehmen. Für die Machbarkeit des Wandels scheint die Mischung aus evolutionärem und umbruchsartigem Ansatz am realistischsten, da diese von der Annahme des gemäßigten (Management-) Voluntarismus ausgeht. (vgl. Veil 1999:65) Durch die Auswirkungen auf den Wertestrom der Organisation kann die Güte des Veränderungsprozesses, analog zu Investitionsproblemen, gemessen werden. Die Güte des Veränderungsprozesses ergibt sich aus den diskontierten positiven (Nutzen) und negativen (Kosten) Auswirkungen auf den Wertestrom. Beschreibt es den Grad der Verbesserung der Zielkriterien, kann dieses Maß auch als Effektivität bezeichnet werden. Aus dem Verhältnis vom positiven Wertestrom und negativen Wertestrom ergibt sich die Inputeffizienz. Der Einsatz der Kostenbestandteile wird aufgezeigt, der insbesondere bei knappen Ressourcen von Bedeutung ist. Zur Operationalisierung des Wertestroms müssen Ersatzindikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Mitarbeitermotivation, Marktanteil, Overheadanteil, direkte Kosten) herangezogen werden. Die einzelnen Zieldimensionen zeigen einen dynamischen Verlauf (z.B. Qualitätseinbußen zu Beginn und ein Qualitätsanstieg gegen Ende des Veränderungsprozesses). Durch Aggregation lassen sich zwei Kurven ermitteln.“(vgl. Veil 1999:67) Die Nutzenkurve stellt den Verlauf der positiven Effekte dar, die Kostenkurve den Verlauf der negativen Effekte. Die *Abbildung 3.2.4-b: Prinzipskizze zur Erfolgsmessung eines Veränderungsprozesses* zeigt einen möglichen Verlauf des Zusatznutzens und die anfallenden Kosten über dem Zeitfenster des Veränderungsprozesses einer oder mehrerer organisatorischer Dimensionen. Es beginnt mit dem Startzeitpunkt t_0 und erstreckt sich über das geplante Zeitin-

²⁹ Vgl. Kategorien des Wandels nach Reiß 1997:10, in Veil 1999:64

tervall $[t_0, T]$, wobei der Abschlusszeitpunkt T des Wandels dieses abschließt. (vgl. Veil 1999:62)

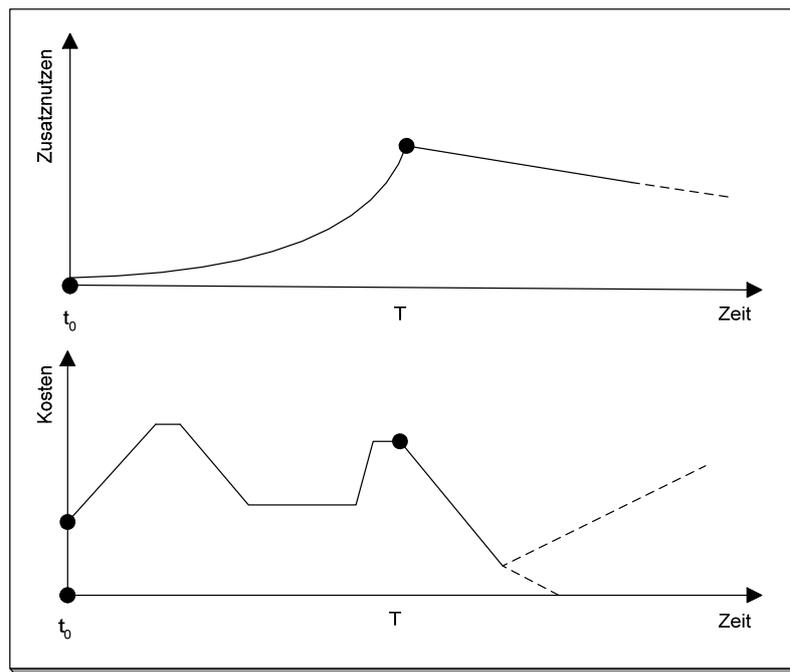


Abbildung 3.2.4-b: Prinzipskizze zur Erfolgsmessung eines Veränderungsprozesses³⁰

Nach Beendigung der Veränderungsinitiative nimmt der Zusatznutzen gegenüber dem Basisfall „keine Veränderung“ potentiell wieder ab. Man geht von einer „Halbwertszeit“ des Nutzens aus. Dies hat (teilweise) einen Einfluss auf die Dynamik des Unternehmenskontextes. Generell kann die Kostenkurve jede Verlaufsform annehmen. Auch wird in der Prinzipskizze angedeutet, dass Kosten nach der Beendigung des Veränderungsprozesses entstehen können. Wie das Nutzenmaß muss also auch das Kostenmaß ganzheitlich, d.h. inklusive von Folgekosten gemessen werden. “(vgl. Veil 1999:67f)

„Zu den Kosten gehören tatsächliche out-of-pocket-costs und Opportunitätskosten. Will man die gesamten Nutzen bzw. Kosten aus obigen Verläufen ermitteln, so muss der Zeitbezug durch Diskontierungsmethoden explizit betrachtet werden.“ (Veil 1999:67f)

³⁰ Vgl. Veil 1999:68

3.2.5 Reihung des organisatorischen Wandels

Bei Transformation bzw. tiefgreifenden Veränderungsprozessen von Unternehmen werden immer gleich mehrere Dimensionen einer Organisation verändert. Da sich diese Dimensionen in der Regel gegenseitig beeinflussen, ist die Reihenfolge in der sie verändert werden von Bedeutung, da Veränderungsprozesse bei schlechter Abfolge scheitern könnten. Eine allgemein gültige Aussage darüber, welche Reihenfolge der Dimensionen eingehalten werden sollte, kann nicht gemacht werden. (vgl. Veil 1999:3)

Für den von mir beleuchteten Fall hilft es allerdings,

„[...] die inhaltliche Abhängigkeit zwischen den Dimensionen und die zeitliche Reaktionsfähigkeit der Dimensionen gegenüber einer Veränderung zu betrachten. Aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit der Dimensionen können allgemein gültige Aussagen zur Reihenfolge nur begrenzt gemacht werden. Um im konkreten Einzelfall Reihungsmöglichkeiten zu untersuchen, muss die inhaltliche Abhängigkeit zwischen den Dimensionen und die zeitliche Reaktionsfähigkeit der Dimensionen gegenüber einer Veränderung betrachtet werden. Die zentrale Abfolgefrage des Wandels lautet ‚culture follows structure‘ versus ‚structure follows culture‘. Generell sollte ein Transformationsprozess nach dem Prinzip ‚Unangenehmes zuerst‘ abgewickelt werden.“ (Veil 1999:3)

3.2.6 Radikale versus sanfte Vorgehensstrategie

Vereinfacht dargestellt, kann man die potentiellen Vorgehensalternative des Managements auf zwei Handlungsmöglichkeiten reduzieren. Auf der einen Seite steht das „reaktive synoptisch radikale und nicht partizipative Vorgehen“ und auf der anderen Seite das „proaktive inkremental langsame und partizipative Vorgehen“. Man muss sich aber zuvor Gedanken machen, ob die Veränderung im Unternehmen eher in wenigen, groben Schüben („revolutionär“) oder in vielen, kleinen Schritten („evolutionär“) vonstatten gehen soll. Es gibt verschiedene Strategien, wie die Plattformstrategie, bei der alles auf einmal verändert wird und die Mosaikstrategie, sowie Mischformen als gestuftes Vorgehen. (vgl. Veil 1999:177)

Eine zielführende Veränderungsstrategie jedoch geht meist von einer klar definierten Zielvorstellung aus, meist vordefiniert durch einen engen Kreis von Spezialisten, die durch minimale Partizipation und nach strengem top down Vorgehen erfolgt. Interventionen konzentrieren sich auf strukturelle Maßnahmen. Deren Umsetzungszeitraum ist kurz bemessen und es herrscht eine rasante Veränderungsgeschwindigkeit vor. Mit der Intervention wartet man so lange, bis der Krisendruck in der gesamten Organisation deutlich spürbar ist. Dann gibt es noch die inkrementale Strategie, deren Zielformulierung meist offen ist und die versucht, sich durch eine inkrementale Prozessstruktur der Veränderung zu entwickeln. Dabei ist die Veränderungsgeschwindigkeit eher langsam, die Beteiligung der Betroffenen aber tendenziell hoch. Man versucht, erst kurz vor dem Eintreten von Krisen einzugreifen. (vgl. Veil 1999:177f)

Die inkrementale Strategie ist durch einen Schwerpunkt auf verhaltensorientierte Aktivitäten gekennzeichnet. Sie nützt den Vorteil einer kürzeren Wandlungsdauer aus, um so schneller das Transformationsziel zu erreichen. Es ist allgemein bekannt, dass je größer eine Krise ist, desto teurer wird die Ausdehnung ihrer Krisendauer. Die Kosten einer Verspätung der Zielerreichung sind relativ gering, sofern das Unternehmen noch in einer antizipativen Krisenphase ist. Es kann nach zwei Effektivitätsaspekten unterschieden werden. Der erste Aspekt bezieht sich darauf, dass durch eine frühere Zielerreichung auch die angestrebten Verbesserungspotentiale früher realisiert werden können. Der zweite Aspekt bezieht sich darauf, dass das Umfeld des Veränderungsprozesses dynamisch ist. Dies bedeutet hierbei, dass Prämissen oder Rahmenbedingungen sich ändern können und es steigt damit die Gefahr, dass die Planungs- und Optimierungskriterien anhand derer die Veränderungsprozesse geplant bzw. optimiert wurde nicht mehr stimmen und somit der Veränderungsprozess an Effektivität verliert. Die Gefahr, die vom Effekt zweiter Ordnung ausgeht, ist umso größer, je dynamischer das Umfeld der Organisationsstruktur ist. (vgl. Veil 1999:177f)

„Je höher der Umweltturbulenzgrad und je größer damit die kurzfristigen Risiken für die Leistung bzw. die Überlebensfähigkeit der Organisation sind, wenn die bestehenden Verhältnisse nicht geändert werden, desto schneller und radikaler muss MOC sein³¹.“ (Veil 1999:179)

Die Frage, welches die Vor- und Nachteile einer veränderten Dauer hinsichtlich des Prozesses sind, ist nur schwer zu beantworten, da es gegenläufige Effekte gibt. Mit kürzerer Dauer muss die durchschnittliche Veränderungsgeschwindigkeit steigen. Es gibt keine Zeit für das „trial and error Vorgehen“. Einer der Vorteile ist der strategische Opportunismus, der Komplexität durch die offene Zielvorstellung besser meistert. Dies muss aber nicht der Fall sein, wenn durch geeignete Strategien der Komplexitäts-reduktion die Bruttokomplexität der Transformation verringert wird. Möglich Nachteile des partizipativ kontinuierlichen Vorgehens könnten auftreten, wenn sich die Organisation in einer ständigen Veränderung befindet und die Gefahr besteht, dass nur noch ziellos experimentiert wird. Besteht eine hohe Vernetzung, ist einer gestreckten und langsamen Veränderung Grenzen gesetzt. Wird diese Dauer verkürzt (Umbruchmodell), kann dies zusätzliche Kosten in Form von Reibungsverlusten, Widerständen oder Gefährdung des Unternehmens durch Komplexitätsüberlastung verursachen. (vgl. Veil 1999: 179)

	Umbruchmodell	Evolutionsmodell
Grundideen	<ul style="list-style-type: none"> Die Dimensionen sind stark vernetzt. Alle Hebel müssen gleichzeitig betätigt werden. Starke Machtasymmetrie zwischen Management und Restorganisation in der Krisensituation. Nur durch enormen Handlungsdruck wird das System handlungsfähig. 	<ul style="list-style-type: none"> Das System widersetzt sich allen Formen des radikalen Wandels. Die Lernfähigkeit ist begrenzt. Die Restorganisation hat hohes Machtpotential. Auch ohne konkrete Kreise ist die Restorganisation zur Veränderung bereit.
Charakteristiken der Intervention	<ul style="list-style-type: none"> Abwartendes, reaktives Verhalten, bis die Krisensituation offensichtlich ist. Spätes Timing. Diskontinuierlicher Prozess Hohe Wandelgeschwindigkeit in der Veränderungsepisode Wohldefiniertes Ziel 	<ul style="list-style-type: none"> Antizipativ-aktives Verhalten. Frühes Timing. Kontinuierlicher Prozess. Geringe Momentangeschwindigkeit des Wandels. Kreisförmiger Lernprozess Offener Zielzustand
Rolle der Restorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Ausführung 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstorganisation Partizipation
Rolle des Management	<ul style="list-style-type: none"> Ausweisung Planung Wissensmonopolist 	<ul style="list-style-type: none"> Moderator „Gärtner“ Coach

Abbildung 3.2.6-a: Idealtypische Vorgehensmodelle des Change Management³²

³¹ Perich 1992:204

³² Vgl. Veil 1999:178; Weiterentwicklung nach Perich 1992:205:456, Krüger 1994a:205, Servatius 1994:40

Eine weitere Gefahr eines höheren Umbruchsgrades besteht darin, dass die Organisation in eine passiv reaktive Kultur gedrängt wird. Zudem wird die Lernfähigkeit durch verminderte Selbstorganisation und Partizipation eingeschränkt. Ein solches umbruchsartiges Vorgehen ist gar nicht mehr möglich, wenn die bisherige Unternehmenskultur stark partizipativ ausgeprägt und die Machtverteilung im Unternehmen dezentral ist. Zudem muss die Frage gestellt werden, ob eine komplexe Organisation überhaupt von Experten analysiert und verändert werden kann. (vgl. Veil 1999:179f)

	Umbruchsmodell	Evolutionsmodell
Tätigkeit bzw. Veränderungsfähigkeit der Organisation (z.B. Staatsunternehmen versus Softwareunternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen ist schnelle Veränderungen gewöhnt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die bisherige Unternehmensentwicklung verlief sehr statisch.
Veränderungskultur der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Schwach ausgeprägt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stark ausgeprägt.
Sense of Urgency	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhanden, aber labil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabil verankert.
Wichtigkeit der Kulturentwicklung zu Selbstorganisation und Eigenverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch.
Machtverteilung im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Macht ist zumindest in Krisensituationen stark asymmetrisch verteilt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Macht ist im Unternehmen verteilt. Auch in Krisensituationen besitzt das Management nur stark eingeschränkten Handlungsfreiraum.
Umweltsituation, Sicherheit der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Turbulent, Unsicherheit der antizipierten Krise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabil.
Charakter des Veränderungsobjektes	<ul style="list-style-type: none"> • Stark vernetzt. • Kaum Zerlegung in Einzelinitiativen möglich. • Überschaubare Komplexität. • Geringe Gefahr der verdeckten Zielerosion bei hoher Wandelgeschwindigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Vernetzung • Gute Zerlegbarkeit • Hohe Komplexität • Hohe Gefahr der verdeckten Zielerosion bei hoher Wandelgeschwindigkeit.
Wissensbasis des Managements	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch. • Transparente Wissensverteilung. • Wenig Bedarf an Trial and Error Vorgehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrig • Wissen ist dezentral im Unternehmen verteilt • Hoher Bedarf an Trial and Error Vorgehen.
Ressourcenverfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch. 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzt.
Nutzen durch schnelle Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrig.

Abbildung 3.2.6-b: Situative Faktoren der Strategiewahl³³

Erneut kommt man zum Schluss, dass man so schnell wie möglich einem Veränderungsprozess in Angriff nehmen sollte, der allerdings von der Veränderungskapazität des Unternehmens abhängt. Im von mir beleuchteten Unternehmen hat dies aus interner Sicht höchste Priorität, da der Veränderungsprozess seit geraumer Zeit vom Management gewünscht wurde und damit ein drohender Abrutsch der Marktposition verhindert oder ein Ausbau des Unternehmens erzielt werden kann.

³³ Vgl. Veil 1999:181. Weiterentwicklung nach Perich 1992:205, Zeyer 1995:288, Nippa 1996:72, Bashein / Markus / Riley 1994:7f

Mit Hilfe von Lernkurveneffekten kann die Wandelkapazität im Verlauf der Veränderung gesteigert werden und anhand von Indikatoren kann gemessen werden, ob sich die angestrebte Veränderungsgeschwindigkeit noch im grünen Bereich bewegt. Die oben beschriebenen Idealtypen sind recht abstrakt, da einerseits die Handlungsoptionen zwar stark reduziert und damit transparenter werden, aber andererseits das Objekt „Wandel“ nun unzureichend abgebildet wird. Dies kann man dadurch begründen, dass keine Aussagen über Reihenfolgen der Aktivitäten, Orte des Wandels und ähnliches gemacht werden.

Bei dem Unternehmenswandel stehen sowohl die revolutionären und evolutionären Elemente in Interaktion, genauso „top down“ und „bottom up“-Strategien. Es gibt zwar Berührungspunkte zwischen diesen Handlungsdimensionen, aber man kann sie nicht miteinander gleichsetzen. Es stellt sich folgende Frage: Ist dann eine schnelle Implementierung bei hohem Partizipationsgrad überhaupt möglich? (vgl. Veil 1999:180f)

Evolution oder Umbruch?

Eine Umbruchstrategie versucht, Veränderungen mit minimaler Partizipation in einem top down Prozess mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit durchzusetzen. Der evolutionäre Ansatz hingegen setzt auf Partizipation, Kommunikation und Selbstorganisation, das Management fungiert als Coach. Welche der idealtypischen Strategien am Vorteilhaftesten ist, hängt unter anderen von vielen situativen Faktoren ab wie z. B.:

- Ressourcenverfügbarkeit,
- Beschaffenheit der Veränderungssituation
- Machtverteilung im Unternehmen
- Vorhandener Leidens- bzw. Veränderungsdruck
- Charakter der Unternehmenskultur
- Dynamik der Unternehmensumwelt
- Nutzen einer schnellen Zielerreichung des Wandels (vgl. Veil 1999:236)

Eine vereinfachte Faustregel besagt, dass Change Management umso schneller erfolgen muss, je turbulenter es in der Unternehmensumwelt zugeht. Mit dem Timing des Veränderungsprozesses wird ein Grundstein für den potentiellen Veränderungserfolg gelegt und die Rahmenbedingungen für weiteres Vorgehen erstellt. (vgl. Veil 1999:236)

(Hinweis, vgl. Kapitel 5.2.3 Die Vorgehensweise: Bei Lucent Technologies Austria GmbH wurde eine kombinierte bottom up - top down- Vorgehensweise gewählt und ein Business Project Reengineering -Team gegründet. Top down wurden aus der Unternehmensstrategie heraus die Ziele gesteckt und Kernprozesse definiert, die den multifunktionalen, hierarchieübergreifenden Business Process Reengineering -Team als Leitlinien zur Erarbeitung ganzheitlicher Lösungsansätze bottom up dienen.)

„Eine zentrale Abfolgefrage des Change Management ist, ob struktureller Wandel tendenziell vor kulturellem einzuleiten ist, oder umgekehrt. Wenn sich in der Realität auch beide Dimensionen überlagern, kann vor einer zu ‚kulturlastigen‘ Change Strategie nur gewarnt werden. Erst wenn (oftmals schmerzhaft) Einschnitte vollzogen worden sind und Voraussetzungen für eine deutliche ‚Win- Situation‘ geschaffen sind, hat ein kultureller Wandel erst Erfolgchancen.“ (Veil 1999:236)

3.2.7 Fallen im organisatorischen Wandel

Welche Gefahren der Umstrukturierungs- und Veränderungsprozess birgt, wird nun aufgezeigt:

3.2.7.1 Die Unfreeze- Fallen (Strohfeuerfallen)

Ist die Auftauphase zu kurz, besteht die Möglichkeit, dass die Wandelbereitschaft der Akteure zu niedrig ist. Auch die Motivation hängt von den Reizen ab. Wird also eine Idee nicht schnell genug umgesetzt und die Erwartungen nicht erfüllt, kommt es zur Frustration und Enttäuschung. Befindet man sich erst einmal an diesem Tiefpunkt, ist es sehr schwierig die Energien für eine Veränderung wieder aufzubringen. Man ist Opfer der „unfreeze“- Falle geworden (vgl. Veil 1999:4)

3.2.7.2 Die Partizipationsfallen

Wer darf wann an dem Veränderungsprozess mitwirken? Dies ist die schwierige Frage mit der man sich im Change Management konfrontiert sieht. Es ist nicht ausreichend, die richtige Person in der richtigen Form in den Veränderungsprozess mit einzubinden. Der Zeitpunkt für die Einbindung (Partizipation) muss mit Bedacht gewählt werden. Wird eine Person (Promotor) zu spät eingebunden, ist sie eventuell durch die vorherige Ausgrenzung frustriert und ihre positive Einstellung verfliegen, auch wenn sie ursprünglich von der Veränderungs idee begeistert war. Werden die Promotoren zu einem Zeitpunkt eingebunden, in der sich die am Veränderungsprozess Beteiligten noch in der Findungs- Phase befinden, wird das System der Akteure unter Umständen zu groß und ineffizient und der Change Prozess scheitert schon in der ersten Phase. Auch im Change Management dürfen nicht zu viele Personen beteiligt sein. Welche Partizipationsstrategie die beste ist, kann man allgemein nicht sagen und hängt von den allgemeinen Gegebenheiten ab. Im Einzelfall müssen die einzelnen Auswirkungen abgewägt werden. (vgl. Veil 1999:6)

3.2.7.3 Die Aufmerksamkeitsfalle

Soll der Veränderungsprozess zum Erfolg führen, ist eine aktive und authentische Unterstützung des Top Management als Auftraggeber unumgänglich aber nicht immer selbstverständlich. Zwar herrschen zu Beginn der Konzeptionsphase Euphorie und Unterstützung vor, nehmen aber mit der Zeit stark ab. Hier schnappt die Aufmerksamkeitsfalle zu. Die Gründe dafür sind sehr vielfältig aber das Ergebnis immer dasselbe: Das Interesse an der Unternehmung geht verloren. Verlorene Aufmerksamkeit kann aber nur sehr schwer wieder zurück gewonnen werden, daher muss der Auftragnehmer (z.B. Projektteam) von Anfang an versuchen, nicht das Interesse des Auftraggebers zu verlieren, damit dieser auch weiterhin den Veränderungsprozess aktiv und passiv fördert. (vgl. Veil 1999:8)

Um nicht das Zeitbudget des Auftraggebers überzustrapazieren, sollten zuvor gemeinsame Regeln festgelegt werden, die garantieren, dass der Auftraggeber eine aktiv unterstützende Rolle einnimmt. Auch müssen die Regeln der Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geklärt werden. Die Motivation des Auftraggebers kann gesichert werden, indem kontinuierlich über die Fortschritte und Erfolge des Prozesses berichtet wird. (vgl. Veil 1999:8)

3.3 Spezielle Fragen der Change Gestaltung

3.3.1 Managementperspektive

Die Unternehmensleitung, bzw. das Top Management, verfügt über eine innere Gruppenstruktur, auch wenn es häufig als ein in sich homogenes System dargestellt wird. Man kann davon ausgehen, dass das Ziel des Managements darin liegt, im Interesse des Unternehmens zu handeln, es weiterzuentwickeln und zu erhalten. Deswegen stellt sich nicht mehr die Frage, ob es zu einer Veränderung kommt, sondern nur noch, wie sie realisiert wird. (vgl. Veil 1999:197f)

Die Kosten des Wandels sind hierbei mitentscheidend.

„Die Kosten des Wandels liegen einerseits in den direkten Aufwendungen (monetäre Mittel, Ressourcenbindung der Organisation, kultureller Schaden, etc.). Der zweite Kostenblock ist der (subjektiv bewertete) Schaden, der durch den Zeitpunkt der Umsetzung (gemessen in der Dauer des Prozesses) entsteht. Handelt es sich um eine kontextinduzierte Krisensituation, so korreliert die Dauer der Umsetzung direkt mit dem Opportunitätsschaden. Die Geschwindigkeit des Wandels wird zu einem Messindikator der Opportunitätskosten. Dies gilt nicht notwendigerweise. Eine frühe Umsetzung kann sogar schädlich sein.“ (Veil 1999:198)

Die folgende Abbildung zeigt eine Modellierung der Managementperspektive:

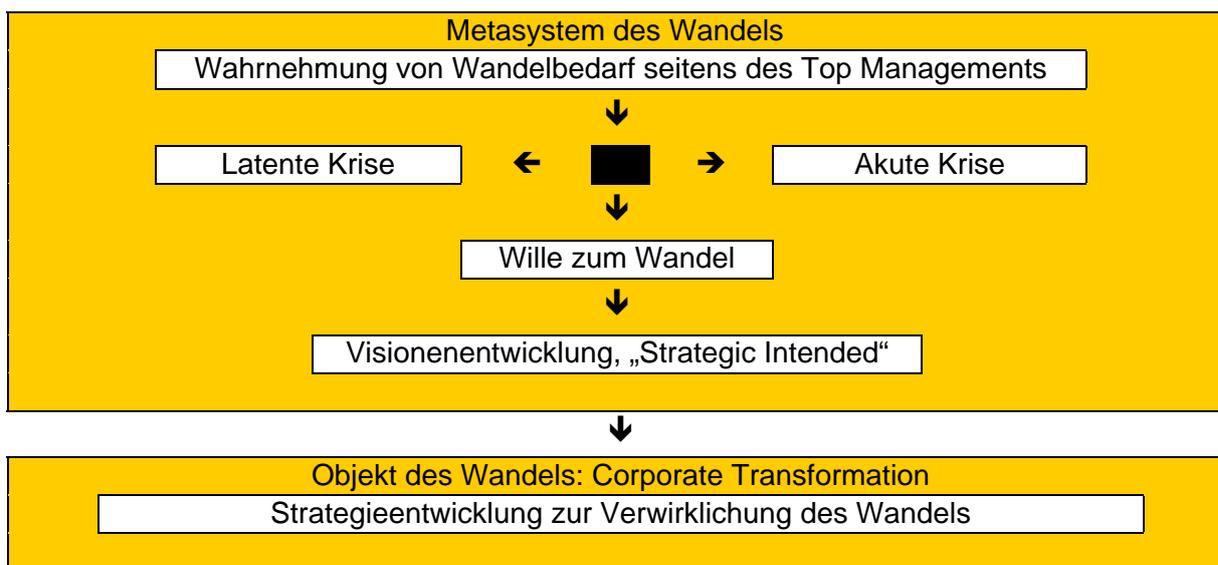


Abbildung 3.3.1-a: Modellierung der Managementperspektive³⁴

Wie real ist der Handlungsbedarf? Dafür gibt es drei Grundscenarien:

- Eine objektiv wahrnehmbare Krise. Der Handlungsbedarf ist offensichtlich, der Handlungsfreiraum gering. (vgl. Veil 1999:198)
- Das Management hat eine Krise in naher Zukunft erkannt. Es kann antizipativ gehandelt oder auf das objektive Eintreten der Krise gewartet werden. (vgl. Veil 1999:198)

³⁴ Vgl. Veil 1999:197

- Fehleinschätzung des Managements. Passivität führt nicht zu einer Verschlechterung des Zustandes mit gleichzeitig wachsender Offensichtlichkeit der Krisensituation. Es ergibt sich eine andere Optimierungsdynamik („Warten ist die beste Lösung“). (vgl. Veil 1999:198)

Bei der nächsten Abbildung geht man davon aus, dass der strategische Weitblick des Managements richtig ist.

Typisierung		Umfang der Krise	
		Oberflächenstruktur	Tiefenstruktur, Fundamental
Art der Krise	Latent		Reorientierung
	Offensichtlich		Recreation

Abbildung 3.3.1-b: Typisierung des Wandels in Abhängigkeit von der Ausgangssituation³⁵

Für die theoretischen Ausführungen ist es von Bedeutung, dass das Top Management relativ lange als homogenes System bestehen bleibt und eine Konstanz in der Organisation aufweist. Für einen Wandel muss das Top Management enorme Energien aufwenden. Schlüsselwörter sind hier „Veränderungsenergie“ bzw. „Wandel als Kraftfeld zwischen Promotoren und Opponenten“ (vgl. Veil 1999:200)

„Widerstände seitens der Restorganisation (=Machtbarrieren) stellten die hauptsächliche Begrenzung des Voluntarismus der Aktionsperspektive (=Top Management) dar.“ (Veil 1999:200)

3.3.2 Interventionen und Aktorenperspektive

Alternativ zu dem oben genannten gibt es auch noch eine andere Möglichkeit. Und zwar unterscheidet man zwischen Interventionen struktureller Infrastruktur und Interventionen der personellen Infrastruktur.³⁶

„Die personelle Infrastruktur soll durch Interventionen des Organisierens, des Motivierens, des Informierens und des Qualifizierens geschehen. Die Aktionsklassen beziehen sich darauf, dass die Betroffenen informiert sind (Kennen), die mit dem Konzept verbundenen Fähigkeiten beherrschen (Können) und zu einer Verhaltensänderung sowohl passiv bereit sind (Wollen) als auch aktiv eine bestimmte Rolle im Umstrukturierungsprozess übernehmen (Sollen). Unter den Organisationsinstrumenten wird die Ausgestaltung der Projektorganisation und insbesondere die Möglichkeiten der Partizipationsgestaltung subsumiert.“ (Veil1999:245)

Hier werden möglichen Interventionsklassen aufgezeigt.

³⁵ Vgl. Nadler 1989:71 in Veil 1999:200

³⁶ Vgl. Reiß 1997d:99

Strukturelle Infrastruktur	Personelle Infrastruktur			
	Änderungsfähigkeit		Änderungsbereitschaft	
	Kennen <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzeit-schrift • Visualisierung • Informationsmarkt • Beratung • ... 	Können <ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz • Methodenkompetenz • Sozialkompetenz • ... 	Wollen <ul style="list-style-type: none"> • Intrinsische Anreize • Extrinsische Anreize • Kompensatorische Anreize • Transparenz • ... 	Sollen <ul style="list-style-type: none"> • Projektorganisation • Promotion • Multiplikation • Partizipation • Begleitung • ...

Abbildung 3.3.2-a: Gliederung der Aktivitätsklassen³⁷

Durch eine Gliederung nach Oberflächen - und Tiefenstruktur und durch die Differenzierung von struktureller und personeller Infrastruktur können strukturelle Interventionen von immateriellen Interventionen abgegrenzt werden.

Bei der Kategorie „Sollen“ fällt auf, dass die darunter aufgeführten Interventionen einen vollkommen anderen Charakter haben als die restlichen Klassen. Der Grund dafür ist, dass sie sich nicht nur auf das zu verändernde „Objekt“ beziehen, sondern auf den Veränderungsprozess an sich. Die Restrukturierung als Veränderungsprozess wurde bisher immer so definiert, dass sie nicht in die Tiefenstruktur eingreifen kann. Auf der anderen Seite wird mit der Interventionskategorie „wollen“ Einfluss auf die Motivations- und Werteebene genommen. Dies könnte ein potenzielles Problem darstellen, welches aber gelöst werden kann. Man weiß, dass der Veränderungsprozess stark von den Einstellungen und Werthaltungen der Akteure geprägt sind. Man nimmt nun an, dass diese Einstellungen und Werte durch Interventionen der Kategorie „Wollen“ zumindest teilweise beeinflussbar sind. (Vgl. Veil 1999:247)

„Demgegenüber wird der nicht veränderte Teil der Tiefenstruktur als ‚soziales Dürfen‘ abgegrenzt. Daher wird keine entsprechende Interventionskategorie gebildet, es wird vielmehr als situative Variable aufgefasst.“ (Veil 1999:247)

Innerhalb einer Organisation sind diverse Handlungen wünschenswert oder nicht. Widersprechen sich die gewünschten Handlungen, lässt sich die individuelle Motivation nur schwer in Handlungen umsetzen. (Vgl. Veil 1999:248)

³⁷ Vgl. Veil 1999:246

	Analyse	Planung / Entscheidung	Umsetzung	Kontrolle
Objektinterventionen				
Strukturelle Infrastruktur				
Verändern				
Personelle Infrastruktur				
Änderungsfähigkeit				
Kennen				
Können				
Änderungsbereitschaft				
Wollen				
Metainterventionen				
Organisieren				

Abbildung 3.3.2-b: Konzeptionelle Gliederung der Aktivitätsklassen³⁸

Bei obiger Abbildung sieht man das Aktivitätsraster, das aus der vorgenommenen Analyse resultiert. Man erkennt hier eine Unterscheidung zwischen Metainterventionen und Objektinterventionen. (vgl. Veil 1999:249)

„Letztere gehen von den Akteuren aus und streben eine Veränderung des Objektes in seiner strukturellen Dimension und in der immateriellen Dimension (bezüglich Veränderungsprozess und -inhalt) an. Maßnahmen der persönlichen Infrastruktur streben eine Veränderung des Wissens, Wollens und Könnens des Klientensystems als Gesamtheit der betroffenen Individuen an. Die Metainterventionen betreffen das Aktorensystem selbst. Darunter fallen insbesondere Aspekte der Partizipation als auch der Projektorganisation. Zu den Metainterventionen gehören auch Abbruchentscheidungen, Etablierung von Controllingssystemen des Wandels oder Entscheidungen über Vorgehensstrukturen (Planungshorizont). Metainterventionen wirken auch auf das ‚Wollen‘ des Klientensystems.“ (Veil 1999:249)

Das Wollen der Akteure wird nicht nur von den Interventionen beeinflusst, die sich direkt darauf richten. Von daher ist die vorgestellte Klassifikation der Interventionen im Change- Prozess noch sehr grob und muss weiter konkretisiert werden.

„Die Komplexität die durch den selbstreferentiellen Charakter der Partizipation ausgeht, ist ein wesentlicher Aspekt, warum noch kein schlüssiges Wirkmodell zur konzeptionellen Beschreibung des organisatorischen Wandels existiert“ (Veil 1999:249)

³⁸ Vgl. Veil 1999:248

Allerdings soll folgender Ansatz in der nächsten Abbildung als Prinzipskizze gezeigt werden.

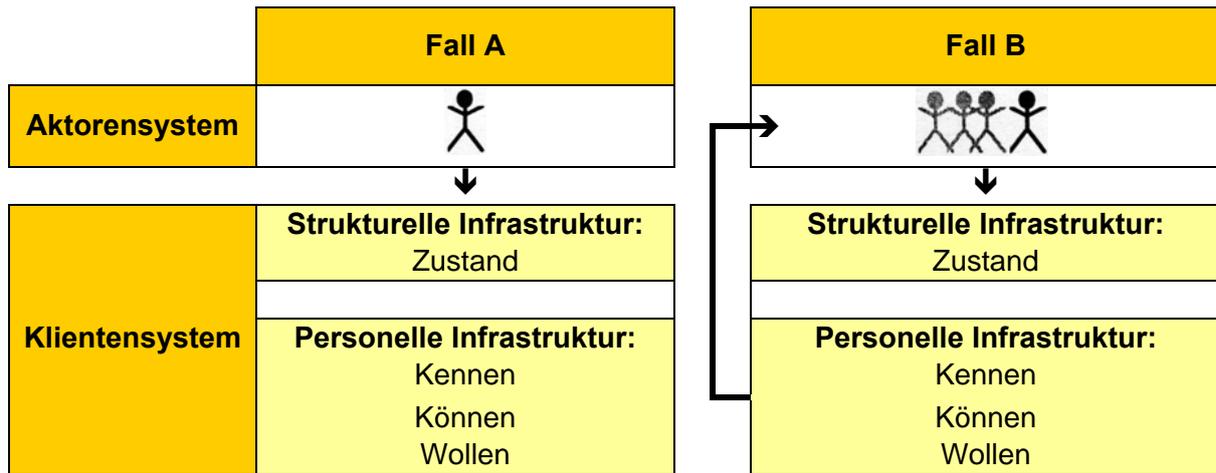


Abbildung 3.3.2-c: Selbstreferenzieller Charakter der Partizipation³⁹

„Die Abbildung zeigt im Fall A, dass der zu spezifizierende Akteur versucht, auf die verschiedenen Dimensionen des Objektes (Klientensystem) einzuwirken. Durch Partizipation (Fall B) treten neben dem ‚Originalakteur‘ weitere Akteure auf. Partizipation bewirkt also, dass die Anzahl der Akteure sich erhöht und der ‚Originalakteur‘ nur noch einer von mehreren ist. Dadurch verändert sich der Charakter seiner Interventionen, die nunmehr nur noch ‚Vorschläge‘ sind, die dem (nun erweiterten) Kreis der Akteure gemacht werden. Auf der Seite des Klientensystems verändert sich durch Partizipation folgendes. Die ‚Zusatzakteure‘ werden wahrscheinlich in der Dimension ‚Wollen‘ gefördert. Das Verhalten hinsichtlich des Veränderungsprozesses (Promotion versus Opposition) wird sich tendenziell ebenfalls verändern, da sich die ‚situative Ermöglichung‘ verändert hat.“ (Veil 1999:250)

3.3.3 Erfolgsfaktor Partizipation im Change Management

Wie zuvor bereits erwähnt ist der Widerstand gegen Veränderungen seitens der potentiell betroffenen Individuen das Hauptproblem in den Veränderungsprozessen. Dies kann ich aus meinen Erfahrungen am Beispiel des Umstrukturierungsprozesses bei Lucent Technologies bestätigen. Von daher ist die Beteiligung oder auch Nicht- Beteiligung die Schlüsselfrage, um einen gut geplanten organisatorischen Wandel durchführen zu können. Bedeutsam ist auch die Zusammensetzung des Aktorensystems, da diese letztendlich über den Erfolg des Veränderungsprozesses entscheiden. Sie sind es, die planen, entscheiden, umsetzen, etc. Man könnte die Maxime vertreten, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Bei der Planung des Veränderungsprozesses bei Lucent Technologies wurde darauf großer Wert gelegt. Die Integration aller Betroffener in den Change Prozess wird später noch deutlicher erläutert werden. In der Realität ist die ausgedehnte und umfangreiche Partizipation bei Reorganisationsprozessen sonst aber eher eine Seltenheit. (vgl. Veil 1999:311)

Grundlegend ist Partizipation (d.h. Teilnahme von Akteuren des Betroffenenensystems am Aktorensystem) der zentrale Hebel, um das Kraftfeld des Veränderungsprozesses hinsichtlich Kapazitätserhöhung, insbesondere aber hinsichtlich Akzeptanz,[und] Motivation zu beeinflussen. (Veil 1999:312)

Ein motivationsfördernder Effekt durch Partizipation wird in der Regel erzielt, aber nicht notwendigerweise. Denn ist dem Akteur klar, dass das Veränderungsziel negative Konsequenzen für ihn

³⁹ Vgl. Veil 1999:250

hat, wird er in die Zielerreichung nicht sein Herzblut stecken.

Man kann keine genaue Aussage darüber treffen, ob das Aktorensystem eher kleiner oder größer sein sollte. Bei der Entscheidungsfindung ist weniger oft mehr, dennoch sollten die Personen, die an der Entscheidungsfindung beteiligt sind, über das benötigte Fach- und Prozesspotential verfügen. Diese Gedanken müssen sich für die Konzeptphase sowie für die Umsetzungsphase eines Veränderungsprozesses gemacht werden. Auch in dieser Phase finden Entscheidungsprozesse statt, die nur unter Einbeziehung von Betroffenen effizient ablaufen können (Konzeptanpassungen, Verbesserungsmöglichkeiten, effizientere Lösungen). (vgl. Veil 1999:313)

Aufgrund des komplexen Wirkungsfeldes können nur wenig differenzierte Aussagen hinsichtlich eines guten Partizipationsmusters im Change Management gemacht werden.

„Zu den aggregierten Aussagen zählt insbesondere die Unterscheidung nach dem Bombenwurf als nicht partizipatives Top- Down- Vorgehen und einem von der Basis ausgehenden Bottom-Up verlaufenden Evolutionsprozess. Die folgende Aufzählung gibt eine Übersicht über existierende Heuristiken zur Gestaltung der Partizipation“ (Veil 1999:313)

- *„Promotoren müssen integriert und Opponenten gegebenenfalls ausgegrenzt werden.*
- *Partizipation sollte nicht nur Information der Betroffenen bedeuten, sondern Mitentscheidung zumindest an Veränderungen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich beinhalten.*
- *Partizipation sollte flächendeckend auch an der Basis zum Einsatz kommen.*
- *Partizipation muss Ideen und Interessen der Betroffenen beinhalten.“ (Veil 1999:313)*

Aber nicht nur die inhaltliche Sicht ist bedeutsam, sondern auch eine dynamische Sichtweise, wie Zeitverläufe und Timing. Man kann also sagen, dass es nicht ausreicht nur darüber zu entscheiden ob partizipiert wird, sondern auch wer, wann, wie, womit eingebunden wird. (vgl. Veil 1999: 314)

3.3.4 Partizipation verschiedener Gruppen

Um uns mit den Aspekten der Partizipation von Gruppen beschäftigen zu können, unterteilen wir die Gruppen in Auftraggeber, Interessenvertretung der Betroffenen, Beratern und Kunden. Nun interessieren pro Gruppe natürlich der Verlauf die Art der Partizipation und das zugehörige Timing. (vgl. Veil 1999:325)

Es können aber leider keine allgemeinen Aussagen zur Gestaltung der Partizipation gemacht werden, da ein nicht vollständig beschreibbares Wirkgefüge vorliegt, welches von vielen situativen Faktoren abhängt. Deswegen ist es ratsam,

„zuerst die verbindenden Merkmale der jeweiligen Gruppe zu beschreiben und dann relevante Effekte, Vor- und Nachteile, Spannungsfelder, situative Faktoren und deren Einflüsse auf die vorliegende Gestaltungsfrage anzudeuten. Durch Abwägen der einzelnen Zusammenhänge, den Überlegungen zu dynamischen Wirkungen der Partizipation, entsprechenden Partizipationsstrategien, weiteren Gruppeneigenschaften, Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Gruppen und Zusammenhängen auf der kollektiven Ebene, kann im konkreten Fall dann eine Gestaltungstendenz abgeleitet werden.“ (Veil 1999:352)

3.3.4.1 Auftraggeber

Der Auftraggeber hat das höchste Machtpotenzial im Veränderungsprozess und fungiert hauptsächlich als Machtgarant, aktiver Vorkämpfer und Vorbild. Der Auftraggeber muss voll hinter dem Veränderungsprozess stehen. Wir betrachten hier den Change-Prozess aus einer Auftragnehmerperspektive, die dem Aktorensystem entspricht. (vgl. Veil 1999:352)

„Der Auftraggeber ist das Top Management der Unternehmung oder des betreffenden Bereiches (z.B. Sparte). Die folgende Abbildung deutet den Verhaltensentwurf des Auftraggebers als selbstverstärkenden Kreislauf an.“ (Veil 1999:353)

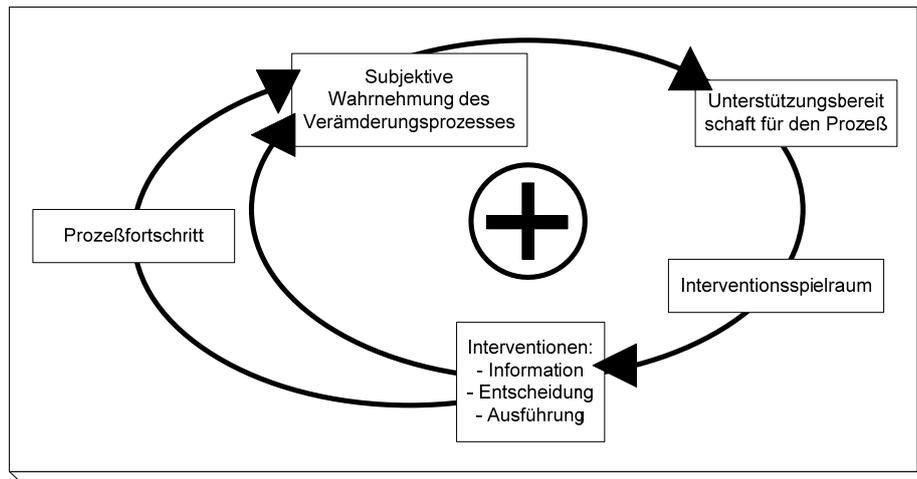


Abbildung 3.3.4-a: Skizze des Verhaltensentwurfes des Auftraggebers⁴⁰

Der Auftraggeber muss dem Veränderungsprozess positiv gegenüber stehen, um ihn aktiv unterstützen zu können. Das heißt, er muss an Entscheidungsprozessen teilnehmen, bereit sein zuzuhören und Informationen aufzunehmen. Denn umso größer die Bereitschaft des Auftraggebers, sich in den Prozess einzubringen, desto höher sind die Aussichten, den Auftragnehmer partizipieren zu lassen. Die Partizipation kann als Machtteilung im Auftragnehmersystem verstanden werden, aber man kann nicht von Partizipationsangeboten an den Auftraggeber sprechen (er hat dem Auftragnehmersystem schließlich den Auftrag erteilt). Dieser kann sich so grundsätzlich auf allen Partizipationsstufen einbringen. (vgl. Veil 1999:353)

„Ein bewusstes und aktives Auftraggebermanagement geschieht im Wesentlichen durch Einbindungsstrategien. Interventionen sind neben der gewünschten zeitlichen Einbindung auch alle anderen Interventionen, die sich auf den Change- Prozess auswirken, da der Verlauf des Prozesses die Entscheidungsgrundlage für das tatsächliche Handeln des Auftraggebers ist.“ (Veil 1999:353f)

Hier in der Theorie gehe ich davon aus, dass der Auftraggeber den Prozess tatsächlich will und auch Aktivierungsbereitschaft zeigt. Die Summe der kapazitiven Anforderungen ergibt sich aus den Aufgaben des Auftraggebers als „Informierter“, „Entscheider“ und als „Umsetzer“. Dabei sollten übertriebene kapazitive Anforderungen an den Auftraggeber vermieden werden, da diese kontraproduktiv wirken können. Gleich zu Beginn sollten aber zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ein Abgleich der Vorstellung hinsichtlich Ziel, Ist- Zustand, Gestaltungsspielraum, Regeln und Strategie geschaffen werden. Werden diverse, eventuell negative Konsequenzen nicht schon vorher aufgedeckt, kann es in der Implementierungsphase zu sinkender Unterstützung oder Widerstand seitens des Auftraggebers kommen. Um den Prozess und das Ergebnis später beurteilen zu kön-

⁴⁰ Vgl. Veil 1999:353

nen, muss schon zu Beginn gemeinsam mit dem Auftraggeber eine Definition von Messgrößen folgen. Der Auftragnehmer sollte auf Änderungen des Auftrages gefasst sein. (vgl. Veil 1999: 354ff).

Dies ist häufiger der Fall, als man vermuten würde und trat bei Lucent Technologies natürlich auch verstärkt auf.

Auch müssen die Regeln und Pflichten bezüglich der Formalisierung der Zusammenarbeit geklärt werden. Diese Regeln sind allerdings nicht verpflichtend, da es keine Sanktionsmechanismen gibt. Definierte Rollen können das Management jedoch ein wenig an die Kandare nehmen.

Um den Auftraggeber bei der Stange zu halten, sollte man kontinuierlich über den Erfolg und Fortschritt informieren. Bei der Planung des Veränderungsprozesses bei Lucent Technologies wurde darauf großer Wert gelegt. Die Integration des Informationskonzepts in den Change Prozess wird später noch deutlicher aufgezeigt werden. Dabei sollte der Erfolg als persönlicher Erfolg des Auftraggebers vermittelt werden.

Ein aktives Auftreten des Auftraggebers ist insbesondere in der Vorbereitungsphase, zu Beginn der Implementierungsphase und im Falle von unvorhergesehenen Problemen und Krisen von Bedeutung. (vgl. Veil 1999:357)

3.3.4.2 Interessenvertretungen der Betroffenen

Als die Interessenvertretungen wird zumeist der Betriebsrat gesehen, aber auch für Betroffene aus dem mittleren Management sind Formen der indirekten Partizipation durch Sprecherausschüsse denkbar. (vgl. Veil 1999:357)

Wie der Betriebsrat einbezogen wird, hängt von der Situation ab. Dabei spielt das Machtpotential dieser Gruppe eine Rolle, sowie das Ansehen und die Akzeptanz des Betriebsrates in den Augen der Betroffenen. Aber auch die Konfliktintensität, Verhinderungsmacht, Verteilungssicherheit und Aktivierungsbereitschaft seitens der Betroffenen müssen mit einbezogen werden.

Die Historie der Zusammenarbeit bzw. der Konfrontation mit dem Betriebsrat hat hohen Einfluss auf die Partizipationsstrategie. Ist die Verhinderungsmacht, das Potential und das Ansehen des Betriebsrates seitens der Betroffenen hoch, sollte eine Einbindung früher erfolgen. Man sieht die umfassende Partizipation des Betriebsrates als Erfolgsfaktor an. (vgl. Veil 1999:358)

„Wenn eine umfassendere Einbindung der Betroffenen geschehen soll spricht der multiplikative Charakter des Betriebsrates als Interessenvertretung vieler Individuen für eine frühe und umfassende Einbindung.“ (Veil 1999:358)

3.3.4.3 Externe Berater

Externe Berater sind „Unbetroffene“ und „Beratende“. Als Externe können sie Fachpromotoren (Fachberater, Expertenberater) und / oder Prozesspromotoren (Prozessberater) sein, kaum aber Machtpromotoren. In der Mehrzahl der Fälle findet ein Beratereinsatz statt. Zumeist sind es ein bis zwei externen Berater im Projektteam. Man kann allerdings auch ohne externe Berater auskommen. (Vgl. Veil 1999:359)

Eine charakteristische Eigenschaft der Berater in der Gruppe ist, dass sie eine externe Sichtweise mit einbringen und vom Ergebnis des Change-Prozesses an sich nicht betroffen sind. Ihnen ist am Gelingen des Veränderungsprozesses gelegen. Von daher wirkt die Beteiligung eines externen Beraters energiefördernd. Die Außenwirkung eines Einsatzes von Beratern auf die involvierten Personen ist von Situation zu Situation verschieden. So kann der Berater vorgeschoben werden, um schlechte Nachrichten zu rechtfertigen, wie z.B. bei Stelleneinsparungen. (vgl. Veil 1999:360) Diese waren bei Lucent Technologies sogar mit einem Anteil von 50% geplant und vorgegeben worden.

Generell kann man nur sehr wenig über die Sinnhaftigkeit eines Einsatzes von Beratern sagen, da dies von verschiedenen Faktoren abhängt. Berater sollten eingesetzt werden, wenn die Konfliktintensität sehr hoch ist, um zu vermitteln. Es macht keinen Sinn auf Beratertätigkeiten zurück zu

greifen, wenn das Wissen nur bei betroffenen Individuen vorhanden ist oder wenn vorhandenes Potential im Betroffenenensystem ohnehin ausreichend vorhanden ist. (vgl. Veil 1999:360)

„Ob, wie und in welcher Form ein Beratereinsatz im Einzelfall sinnvoll ist, geschieht durch Abwägen der beschriebenen Einzeleffekte. Man kann insgesamt als Heuristik schließen, dass wenn eine partizipationslastige Strategie verfolgt wird, auch ein umfassender und früher Beratereinsatz sinnvoll ist. Wenn Berater umfassend (z.B. also im Prozessmanagement) eingebunden werden, dann scheint gerade aufgrund des potentiell kurzen Optimierungshorizont von Beratern eine Kontinuität zwischen Konzeptions- und Implementierungsphase sinnvoll.“ (Veil 1999:361)

3.3.4.4 Kunden

Jeder Teilbereich und jede Organisation hat Kunden oder Lieferanten. Diese sind spätere Abnehmer der Leistung und, haben aber sonst keinen Einfluss auf den Verlauf des Veränderungsprozesses. Die Ziele des Change- Prozesses sollten immer von den Interessen der Kundenanforderungen abgeleitet werden. (vgl. Veil 1999:361)

„Im Rahmen des ‚Kundenentdeckungsprozesses‘ gibt es unter anderen folgende kritischen Erkenntnispunkte⁴¹:

- *Was ist die Erwerbsquelle des Kunden?*
- *Welches ist seine Wettbewerbsstrategie, wie wird sie umgesetzt?*
- *Was sind wichtige operative Themen für den Kunden?*
- *Was könnte man dem Kunden anbieten, so dass er Wettbewerbsvorteile erzielt?*
- *Welche Produkte und Dienstleistungen sollen angeboten werden?“ (Veil 1999:361)*

Das Wissen über den Kunden ist enorm wichtig und muss in den Veränderungsprozess mit eingebunden werden. Im Pre- Sales Bereich bei Lucent Technologies stellt dieses Wissen oft den größten Erfolgsfaktor bei der Auftragsrekrutierung dar. Dabei ist es aber nicht unbedingt erforderlich, ihn direkt an dem Veränderungsprozess zu beteiligen, um keine Informationen preiszugeben, die ihn nicht interessieren müssen und als brisant angesehen werden können. Allerdings kann die Einbindung von Kunden bei Produktentwicklungsprozessen, wie diese im Pre- Sales Bereich bei Lucent stattfinden, äußerst erfolgreich sein, wenn Kunden im Rahmen des „Simultaneous Engineering“ als Inputgeber zu einem frühen Zeitpunkt involviert werden, um derartige Informationen treffsicher zu erhalten. (vgl. Veil 1999:362)

⁴¹ Vgl. Herp / Brand 1996:133

3.3.5 Partizipationsstrategien unter unvollständiger Information

3.3.5.1 Prinzipielle Gesichtspunkte

Die Annahme, dass man grundsätzlich alle Informationen erhält und eine Totalperspektive auf den Veränderungsprozess hat, ist nicht ganz realistisch. Tatsächlich müssen die Akteure Entscheidungen treffen, ohne vollständige Informationen zu haben. In diesem Kapitel wird auf die Ausführungen zu Partizipationsaspekten an sich eingegangen und auf die allgemeinen Prinzipien zum Management und die Gestaltung von Handlungsmöglichkeiten unter Unsicherheit deutlich gemacht. (vgl. Veil 1999:372)

Wie bereits zuvor erwähnt, kann die augenblickliche Situation nur zum Teil erfasst werden und zukünftige Ereignisse kaum vorhergesagt werden. Welchen Effekt die Intervention haben wird, kann nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit vorhergesagt werden. Um überhaupt agieren zu können, muss man mehrere Basisstrategien verfolgen. Die erste idealtypische Strategie ist folgende: Unsicherheiten sollen minimiert werden, indem die Analyse, also die Informationssuche und die Planung intensiviert werden. (vgl. Veil 1999:372)

„Im Extremfall wird eine umfassende Analyse zu Beginn vorgenommen und daraus ein Totalplan abgeleitet, der nicht angepasst wird. In folgender Abbildung wird dieser Strategieansatz als ‚Mechanist‘ bezeichnet.“ (Veil 1999:372)

Eine zweite Möglichkeit ist es, die Unsicherheiten beizubehalten um den Mechanismus des Systems auf spontane Ereignisse reagieren zu können, zu erhöhen. Da könnte man z.B. einen „Promotorenslack“ einbauen. Slack bezeichnet in diesem Zusammenhang einen Puffer oder überschüssige Ressourcen. Eine ähnliche Alternative wäre es, Handlungspläne im Verlauf auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und zu verändern. (vgl. Veil 1999:373)

„Aus den angedeuteten Strategien ergeben sich verschiedene Dimensionen, die Handeln unter Unsicherheit beschreiben. Die Informationsbasis besagt, wie viel Aufwand im Prozessverlauf für die Informationsbeschaffung verwendet wird. Die Revisionsbereitschaft drückt aus, ob sich Akteure eher durchsetzungsorientiert verhalten oder bereit sind, ihre Pläne anzupassen. Der Horizont schließlich drückt aus, wie weit Handlungspläne in die Zukunft reichen. Aus der Kombination der einzelnen Dimensionen ergeben sich die in der Abbildung beschriebenen Idealtypen.“ (Veil 1999:373)

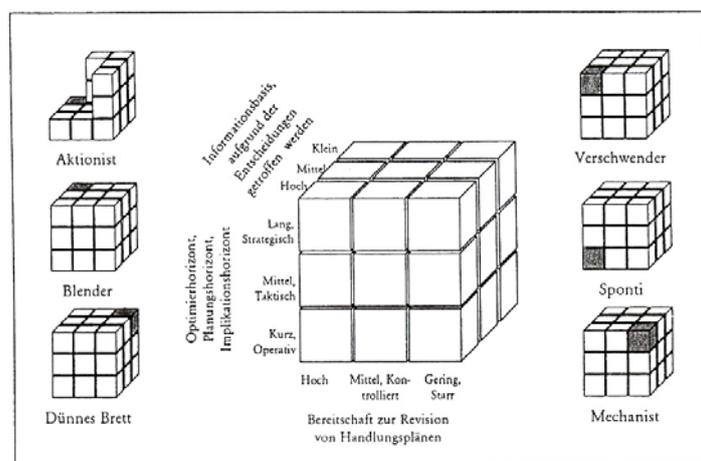


Abbildung 3.3.5-a: Dimensionen der Vorgehensstrategie und ausgewählte Strategietypen⁴²

⁴² Vgl. Veil 1999:373

Generell macht eine roulierende Planung Sinn, die durch Planung Unsicherheit nimmt und durch Redundanz der Planung die Flexibilität erhöht, wobei aber auch die Systemfähigkeit mit Unsicherheit umzugehen, erhöht werden muss. Der Implementierungsslack ermöglicht eine solche Flexibilität, indem er scheinbar überflüssige oder redundante Ressourcen bereitstellt. Im Implementierungsmanagement kann man zwischen Kompensationsslack, Unsicherheitslack, Delegationsslack und Autarkieslack unterscheiden. Zu viele Slacks können aber zu unnötigen Kosten und weiteren negativen Effekten, wie Demotivation führen. Auch eröffnen Slack nur Handlungsfreiräume, wenn damit Engpässe beseitigt werden. Möchte man ihn bewerten, muss eine Heuristik zwischen „Wert“ des Slacks und Kosten des Slacks aufgestellt werden. Nun schlägt man entweder Anleihen an Optionspreismodellen vor, oder man spricht sich für ein Risikomanagementsystem aus. Zur Ausgestaltung des Planungsprinzips in Hinblick auf Aspekte des Partizipationsverlaufes stellen sich die in der Abbildung angedeuteten drei Fragen: (vgl. Veil 1999:374)

Erstens fragt man sich warum man generell soweit voraus plant und nicht periodenweise entscheidet, wie man nun weiter vorgehen wird und wer in welcher Form mit eingebunden wird. Aber gerade hinsichtlich der Partizipation ist eine strategische Orientierung wegen der dynamischen Eigenschaften von Nöten. Dies bringt uns zur „Dynamische Ausschlussfalle“. (vgl. Veil 1999:374)

„Da Akteure im Verlauf des Prozesses Einfluss gewinnen oder als Fachexperten gebraucht werden, muss zum Bedarfszeitpunkt (z.B. in der Implementierungsphase) deren Partizipationsbereitschaft und Promotionspotential vorhanden sein. Ob dies der Fall ist oder nicht, wird wesentlich durch die Partizipationsstrategie gegenüber diesen Akteuren bis zu diesem Zeitpunkt bestimmt (z.B. frühzeitiges Einbinden oder Ausschluss)“. (Veil 1999:374)

Hat man vorher also nicht voraus gedacht, besteht später die Gefahr in die dynamischen Ausschlussfallen zu treten. Ein weiterer Punkt bezüglich der Partizipationsfragen ist es, dass Promotoren in der Regel nicht nach Bedarf und beliebig verfügbar sind.

Als nächstes beschäftigen wir uns mit dem Grad der Informationsbeschaffung. Es ist für alle Beteiligten immer von großem Vorteil über viele Informationen bezüglich relevanter situativer Faktoren zu verfügen. Dies beinhaltet Wissen über Promotoren, Konfliktpotential, Aktivierungsbereitschaft, Machtverteilung, etc. Bedeutsam wird der Informationsgrad auch, wenn man bedenkt, dass Partizipation als Machtverteilung nicht rückgängig gemacht werden kann. Falsche Promotoren an Bord können nicht einfach ausgetauscht werden. (vgl. Veil 1999:374f)

„Eine unglückliche Partizipationsstrategie im Periodenzeitpunkt t_0 aufgrund unzureichender Informationen schadet nicht nur dem Prozess in t_0 , sondern wirkt sich auf alle Folgeperioden t_i negativ aus, was die Wichtigkeit eines hohen Informationsstandes weiter steigert.“ (Veil 1999:375)

Ein Verlangen nach einem hohen Informationsgrad hat auch der mehrperiodige Planungs- und Optimierungshorizont der Partizipationsstrategie, da sich Fehler auf mehrere Folgeperioden auswirken. Diese Informationen sind aber in der Regel nicht frei verfügbar und müssen mit viel Aufwand beschafft werden. Die *Abbildung 3.3.5-b: Optimale Informationsbasis als Schnittpunkt zwischen Grenznutzen und Grenzkosten zusätzlicher Information* spiegelt dazu die Annahme steigender Grenzkosten der Information wieder.

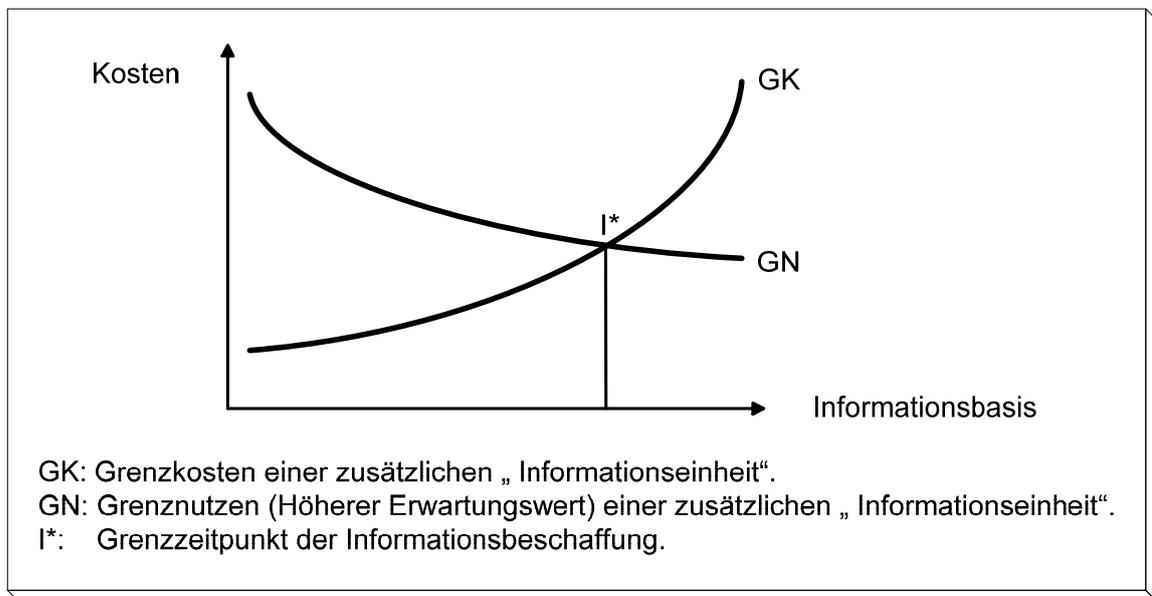


Abbildung 3.3.5-b: Optimale Informationsbasis als Schnittpunkt zwischen Grenznutzen und Grenzkosten zusätzlicher Information⁴³

Hier kann man erkennen, dass die Beschaffung einiger Informationen sehr teuer wird oder auch gar unmöglich ist. In dieser Abbildung wird aus Gründen konzeptioneller Klarheit nicht zwischen verschiedenen Arten der Information unterschieden. Man kann annehmen, dass Information bzw. Wissen über zukünftige Ereignisse tendenziell umso teurer werden, je ferner dieses Ereignis in der Zukunft liegen. Ab einem Punkt t (mit I^* als Kosten zum Grenzzeitpunkt der Informationsbeschaffung) lohnt sich der Mehraufwand nicht mehr. (vgl. Veil 1999:375)

„Unter Aufwand muss man einerseits kapazitive Kosten verstehen (Manpower, Rechenzeit auf Großrechner, Beraterkosten für Szenarioexperten, etc.), aber auch zeitliche Kosten. Unter zeitlichen Kosten wird verstanden, dass Informationsbeschaffung zwar durch Ressourcenerhöhung (teilweise) beschleunigt werden kann, aber immer Zeit benötigt.“ (Veil 1999:375f)

Sammelt man zu viele Informationen, kann dies lähmend wirken und falsche Signale an die Akteure senden. Deren Aktionsbereitschaft und Handlungswille wird gebremst und für den Erfolg eines Veränderungsprozesses zentrale schnelle Erfolge verhindert. Man befindet sich in einer „Analysefalle“: Theoretisch wird alles genau durchleuchtet aber praktisch wird kaum etwas in die Tat umgesetzt. (vgl. Veil 1999:376)

Meine Erfahrung in diesem Umstrukturierungsprojekt zeigte, dass hier besonders stark versucht wurde auf all die genannten Dinge Rücksicht zu nehmen. Die Konsequenz daraus war allerdings, dass man zwar die Ergebnisse der umfassenden Analyse umzusetzen versuchte, aber ein dafür überproportional großer Zeitaufwand in der Projektvorbereitung das Projekt zum Scheitern brachte. Der letzte bedeutsame Aspekt ist die Umsetzungskonsequenz der geplanten Partizipationsstrategie. Der Vorteil einer sehr hohen Konsequenz beim Aufwand der Informationsbeschaffung ist, eine scheinbar geringe Ressourcenverschwendung. Eine Informationsbasis hinsichtlich Promotoren, Opponenten, Machtverteilungen, etc., ist nicht gleich unnützlich, nur weil eine neue Informationsbasis erarbeitet wird. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Akteure eine relativ stabile Orientierung hinsichtlich der Partizipationsstrategie haben. Diese Stabilität ist neben der Signalwirkung insbesondere wichtig, weil Partizipation ein Prozess ist, der in der Anbahnung und Umsetzung Zeit und Stabilität benötigt. (vgl. Veil 1999:376)

⁴³ Vgl. Veil 1999:376

„Mit abnehmender Revisionsdichte der Handlungspläne (= weniger Überlappung) steigt allerdings die Gefahr, dass die momentane Partizipationsstrategie und die reale Situation nicht mehr zusammenpassen [...].“ (Veil 1999:376f)

Im angedeuteten Spannungsfeld kann man nur schwer genaue Aussagen treffen. Aber man kann sagen, dass z.B. die asymmetrische Kausalität der Wirkungen tendenziell für eine relativ hohe Überlappung der Handlungspläne sorgt.

Es ist jedoch klar, dass es tendenziell sehr viel einfacher ist, Motivation zu zerstören, als sie aufzubauen. Ist man erst einmal in den Bereich der Panikfalle oder hat zentrale Promotoren verloren (z.B. der Auftraggeber setzt andere Prioritäten), so ist es nicht nur schwierig, diese zurückzugewinnen, sondern gleichzeitig nimmt auch der Handlungsfreiraum ab. (vgl. Veil 1999:377)

„Ist also ein Change- Prozess einmal in den Negativzyklus des Energieverlustes geraten, so steigt die Misserfolgswahrscheinlichkeit exponentiell an.“ (Veil 1999:377)

Von daher ist es enorm wichtig schon frühzeitig gegen unerwartete Ereignisse oder situativ verändernde Faktoren zu steuern.

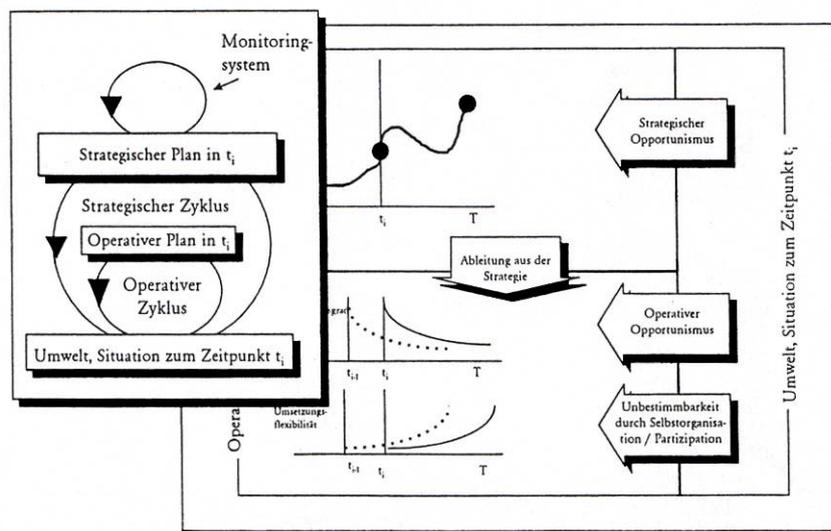


Abbildung 3.3.5-c: Dynamisches Zwei-Ebenen Modell des rollierenden Planungshorizontes der Partizipationsstrategie⁴⁴.

Die vorherigen Überlegungen zeigen, dass für Fragen der Partizipationsgestaltung, das entwickelte zweistufige Modell der rollierenden Planung für den Kontext der Partizipationsstrategie sinnvoll ist. Vorteile einer strategischen (langfristigen) Orientierung werden mit den Vorteilen einer engen Planung verknüpft. Auf Basis der fundierten Analyse wird auf der strategischen Ebene ein Fahrplan der Partizipation erstellt und Grundsatzfragen der allgemeinen Partizipationsstrategie festgelegt. Dieser strategische Fahrplan sollte nach Möglichkeit konstant gehalten und nur in definierten Abständen überarbeitet werden. Deswegen ist eine Analyse der relevanten Faktoren zu Beginn des Change Prozesses sinnvoll. (vgl. Veil 1999:378)

⁴⁴ Vgl. Veil 1999:377

„Im Rahmen des strategischen Fahrplanes wird ein operativer Planungszyklus installiert, der wesentlich spontaner, pragmatischer, flexibler und aktionsorientierter ist. Dadurch, dass situationsbezogenes Handeln in einem determinierten Rahmen (z.B. durch Gatekeeping) stattfindet, ist es auf einer Metaebene klar definiert und abschätzbar. So können die beschriebenen Gefahren mangelnder Planungsstabilität minimiert werden. Zur erfolgreichen Umsetzung des angedeuteten Prinzips der ‚geplanten Spontanität‘ müssen allerdings auch Ressourcen (z.B. Promotorenslack, mehr Luft in der Planung) und situationsbezogene Kompetenz (z.B. die Fähigkeit zum Umgang mit unvorhergesehenen Entwicklungen) aufgebaut werden.“ (Veil 1999:378)

Es gibt auch die Möglichkeit ein kontinuierliches „Monitoringsystem“ einzubauen, um mögliche Probleme schon im Vorfeld ausschließen zu können. Damit könnte man wichtige enorm zeitsensitive (negative) Entwicklungen sofort erfassen und falls nötig, außerplanmäßige Notfallmaßnahmen einleiten. Dadurch wird die planmäßige „Regelungsdichte“ nicht zu hoch und das Stabilitätsziel gefährdet und dennoch kann der fatale Fall ausgeschlossen werden, dass ein wichtiges zeitsensitives Signal zu spät wahrgenommen wird. (vgl. Veil 1999:378f). Das Warnsystem darf aber nur dann „anschlagen“, wenn es sich

„...um bedrohliche Signale handelt, die nicht im Rahmen der geplanten rollierenden Planung abgefangen werden können (z.B. der Auftraggeber verändert unerwartet seine Prioritäten, ein wichtiger Promotor springt aus persönlichen Gründen ab).“ (Veil 1999:379)

Die folgende Abbildung zeigt eine bedarfsorientierte Warnsystemampel:

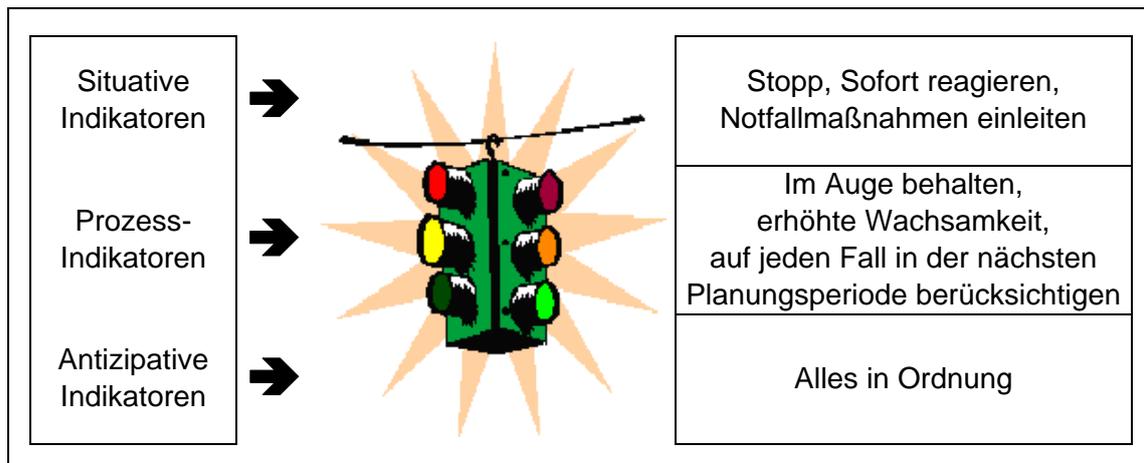


Abbildung 3.3.5-d: Bedarfsorientiertes Warnsystem und situativer Opportunismus.⁴⁵

Man benötigt Handlungsspielraum, um Signale in mögliche Handlungen umsetzen zu können. Wie bereits zuvor schon häufiger erwähnt, wird Flexibilität und situationsbezogene Kompetenz nur erreicht, wenn das Change- System die Kapazität hat, (ungeplant) mit Ereignissen umzugehen und darauf zu reagieren. Das heißt man sollte sich immer etwas Handlungsspielraum erhalten und Einzelaspekte nicht zu knapp bemessen. (vgl. Veil 1999:379)

⁴⁵ Vgl. Veil 1999:379

3.3.5.2 Operationalisierungsaspekte

In diesem Kapitel wird auf konkretere Ausführungen zur Operationalisierung der erörterten Prinzipien eingegangen. Weitere Fragen bezüglich der Operationalisierung sind z.B.:

- „Welche (beobachtbaren) Indikatoren sind sinnvoll?
- Welche Erhebungsmethode soll gewählt werden?
- Wie viel Aufwand soll wann für welche Informationssuche betrieben werden?
- Wie sollen Planungssysteme organisatorisch verankert werden?
- Was sind konkrete „Warnindikatoren“?
- Wie soll auf welche unvorhergesehenen Ereignisse reagiert werden?
- Wo muss welche Form an „Slack“ eingebaut werden?“ (Veil 1999:380)

Da die Aufzählung sehr umfangreich ist, konzentriere ich mich in dieser Arbeit nur auf zwei Aspekte. In der ersten Frage befasse ich mich damit, welche dieser Faktoren man mit welchem Aufwand über welche Indikatoren und welche Methoden analysieren sollte.

Die zweite Frage konzentriert sich darauf, mit welchen Indikatoren festgestellt werden kann, ob sich der Prozess bzw. die eingeschlagene Partizipationsstrategie im „grünen“ Bereich befindet. Dies gilt für das beschriebene Warnsystem und für Anpassungen der Vorgehensstrategie im Rahmen des „geplanten Opportunismus“.

Die situativen Faktoren bestimmt über verschiedenen Indikatoren. Dafür gibt es viele Erhebungsmethoden. Da wären die direkten Methoden, mit der Informationen unmittelbar herausgefunden werden sollen und die indirekten Methoden, die auf Umwegen zum Ergebnis kommen und vom „Untersuchungsobjekt“ unbemerkt durchgeführt werden. Die Vollständigkeit der Erhebung wirkt sich natürlich auch auf die Kosten aus. (vgl. Veil 1999:381) Um herauszufinden,

„...welche Methode(n) man für die Analyse welches Faktors benutzt und wie viel Aufwand man jeweils in die Analyse steckt, lässt sich die rudimentäre Entscheidungsheuristik aus folgender Abbildung benutzen.“ (Veil 1999:381)

Eine Methode wird bewertet, indem der Erhebungsaufwand und die Ergebnisgüte abgewägt werden. Für jeden situativen Faktor ergibt sich ein Effizienzfaktor. Der ermittelte Effizienzfaktor wird mit der Wichtigkeit des Faktors multipliziert. Daraus ergibt sich die Verteilung der Analyseanstrengungen und die jeweils anzuwendende Methode. Nach der obigen Methode scheint es besonders wichtig, mächtige Stakeholder zu ermitteln (Formatmacht, informale Netzwerke, Experten) und deren persönliches Zielsystem zu analysieren. Darauf aufbauend können Überlegungen hinsichtlich der möglichen Betroffenheit durch den Veränderungsprozess und möglicher Gewinner- Verlierer-Situationen angestellt werden. Auch Gefahren, sowie die persönlichen Beziehungen zwischen zentralen Akteuren können analysiert werden. Eine weitere Bedeutung spielen Faktoren wie allgemeine Wandelbereitschaft, Unsicherheit unter den Betroffenen, Wandelkultur, zentrale Gewinner-Verlierer- Situationen, usw. Die Wahl der Analysenmethode erfolgt hauptsächlich situationsbezogen. Zwei Faktoren erscheinen wichtig: Erstens sollen zum Großteil persönlich, subjektive und vertrauliche Faktoren erhoben werden. Zweitens sind die Faktoren teilweise voneinander abhängig und miteinander vernetzt. (vgl. Veil 1999:382)

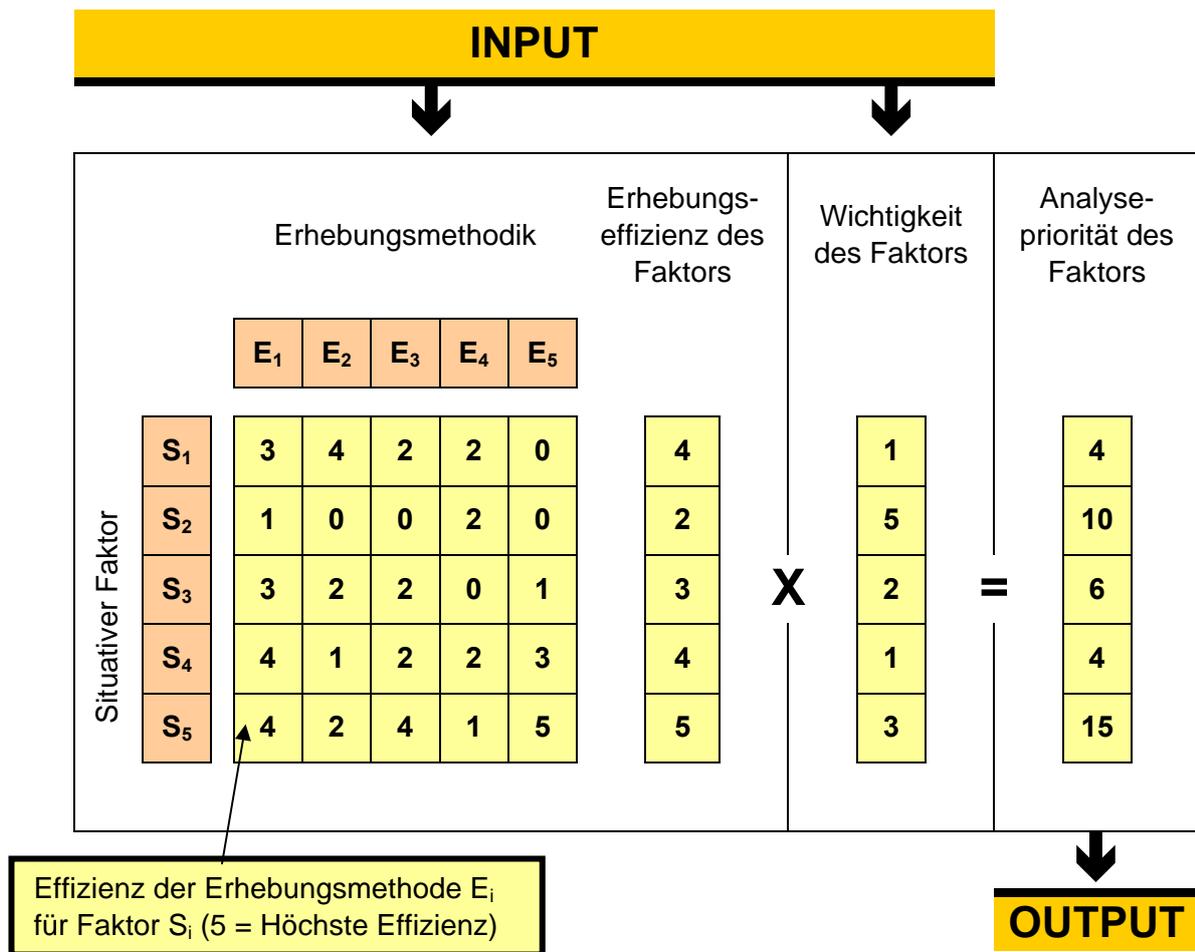


Abbildung 3.3.5-e: Generische Entscheidungsheuristik zur Bestimmung der Analyseschwerpunkte und der auszuwählenden Methode (Beispiel⁴⁶)

Ein weiterer Aspekt überprüft, welche Indikatoren anzeigen, ob eine Partizipationsstrategie im „grünen Bereich“ ist, also ein Kräfteüberhang der wandlungsfördernden Kräfte heute und in Zukunft gesichert ist und angestrebte Ziele realisiert werden.

Die folgende Abbildung zeigt das Prinzip des Monitorings. Die Felder des Monitorings entsprechen den Feldern, die zu Beginn eines Veränderungsprozess betrachtet werden (z.B. Gewinner- Verlierer, relevante Umweltfaktoren), erweitert um das Feld Prozessfortschritt / Prozessenergie. (vgl. Veil 1999:383)

Diese Abbildung unterscheidet auch Trendindikatoren, welche die Verlaufsentwicklungen von Indikatoren betrachten, um Entwicklungen früher und besser zu erkennen. Man unterscheidet hier zwischen zwei Perspektiven. Die eine blickt in die Vergangenheit und klärt zuerst die Frage, ob der Veränderungsprozess bisher genügend positive Veränderungsenergie aufweist. Wenn nicht, war die bisherige Strategie nicht erfolgreich und muss neu angepasst werden, damit zukünftige Strategien nicht auf potentiell falschen Prämissen aufbauen. Man ist immer zukunftsorientiert und überlegt, ob die Strategie auch morgen noch greifen wird.

⁴⁶ Veil 1999:381

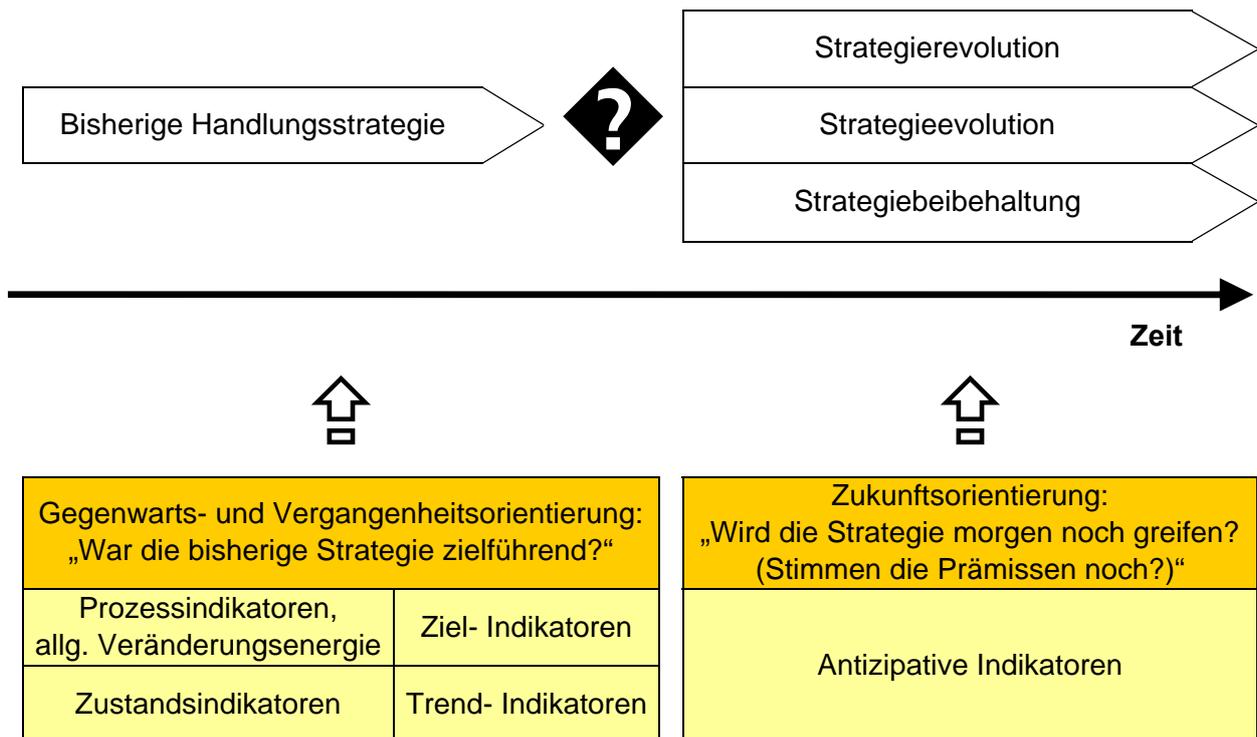


Abbildung 3.3.5-f: Entscheidungsprinzip im Prozessmonitoring (Prozesssituation t_i)⁴⁷

Gute Indikatoren bzw. Signale zur Operationalisierung des Monitoring werden im Wesentlichen entsprechend der *Abbildung 3.3.5-e: Generische Entscheidungsheuristik zur Bestimmung der Analyseschwerpunkte und der auszuwählenden Methode (Beispiel)* identifiziert. Für eine Prozessperspektive sind noch folgende zwei Faktoren relevant:“ (vgl. Veil 1999:384)

- „Erfassbarkeit“: Je einfacher ein Indikator erhebbar ist, desto billiger und insbesondere zeitgerechter ist seine Erfassung möglich. [...] (Veil 1999:384)
- „Sensibilität“: Je früher eine Entwicklung erkannt wird, desto einfacher und sanfter kann gegengesteuert werden. [...]“ (Veil 1999:384)

Man sollte aber auch auf das Monitoring von informellen Fortschrittsindikatoren bzw. Widerstandsindikatoren eingehen. Man erkennt den Widerstand z.B. bei Individuen und Gruppen, wenn sie unklare Antworten auf klare Fragen geben oder Sitzungen zäh verlaufen, usw. Zwar ist das Verhalten aller Beteiligten wichtig, aber man sollte besonderes Augenmerk auf das Verhalten wichtiger Akteure legen. (Veil 1999:384f)

„Dies ist vor allem der Auftraggeber, dessen Verhalten und Einstellung beispielsweise über folgende Fragen beurteilt werden kann:

- Wie reagiert der Auftraggeber auf Vorschläge des Auftragnehmersystems?
- Ist der Auftraggeber offen, ablehnend, gereizt oder desinteressiert?
- Welche Priorität hat das Projekt auf der persönlichen Agenda des Vorstandes wirklich?
- Wie spricht der Auftraggeber gegenüber Dritten (z.B. Veröffentlichungen, Vorträge, Messen) vom Veränderungsprozess?“ (Veil 1999:385)

Eine weitere Monitoring- Perspektive sind Rahmenbedingungen (vgl. mit *Abbildung 3.3.5-f: Entscheidungsprinzip im Prozessmonitoring (Prozesssituation t_i)*). Hier muss sich die Frage gestellt

⁴⁷ Veil 1999:383

werden, ob sich die Ziele des Prozesses verändern und sich dadurch z.B. andere Gewinner- Verlierer- Konstellationen ergeben. Auch zukünftige Trends und Ereignisse, die für die Partizipationsstrategie wichtig sein können, sollten ebenfalls beachtet werden. Zur Erhebung genannter Indikatoren bieten sich die zuvor genannten Vorgehensweisen.

Man kann auf die Signale verschieden reagieren. Entweder sanft und behutsam oder radikal. Hat sich einmal eine Strategie bewährt, wird man diese auch beibehalten, da sie mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich bleiben wird. In der Praxis bewährt sich aber meist die sanfte, evolutionäre Methode. Ist ein radikales Eingreifen notwendig, so deutet dies meist auf eine völlig unvorhergesehene Entwicklung hin. Das bedeutet, dass man in der Vergangenheit ein Signal übersehen oder nicht antizipiert hat. (vgl. Veil 1999:385f)

Erfolgreiche Change Manager haben eine genaue Vorstellung davon, wie ein Veränderungsprozess funktioniert und berücksichtigen sowohl die harten und weichen Faktoren des Change Managements. Aufgrund dieser Kenntnis entwickeln sie Strategien mit denen sich antizipativ fatale Folgen, wie Strohfeuereffekt, vermeiden lassen.

Man kann sich, bildlich gesehen, den Change Prozess wie ein Kraftfeld vorstellen, bei dem es treibende und bremsende Kräfte gibt. Die Menschen beeinflussen den Prozess durch ihre Handlungen. Überwiegen positive Handlungen, macht der Prozess Fortschritte. Wie stark die Kraft des Einzelnen ist, um den Prozess zu beeinflussen, hängt von seiner hierarchischen Position oder seines Machteinflusses ab. (vgl. Veil 1999:387)

„Die Dynamik im Veränderungsprozess entsteht durch einen ständigen Kreislauf der Wahrnehmung, Handlungsentscheidung und Handlungsumsetzung, der Konsequenz aus dem und gleichzeitig Ursache für das Kraftfeld ist.“ (Veil 1999:387)

3.3.6 Wettbewerb und Wandel im Fluss der Zeit

Es ist wichtig in diesem Kapitel spezieller auf die Zeit als projektentscheidender Faktor einzugehen, da dies ein Hauptgrund am Scheitern des Umstrukturierungsprozess bei Lucent Technologies war. Ziel ist es den nötigen Verständniszugang herzustellen, um zukünftigen Change Management Projekten die Chance zu geben, nicht an zu langen Durchlaufzeiten zu scheitern.

3.3.6.1 Die Zeit, ein knappes Gut?

Die Zeit ist heutzutage etwas sehr wertvolles und darf nicht vergeudet werden, sondern muss sinnvoll eingesetzt werden. Der Faktor Zeit ist ein Erfolgsfaktor und ein wesentlicher Aspekt der Leistungserstellung und wird daher teilweise als eigener Produktionsfaktor gehandhabt. Er ist zwar ein Aspekt, mit dem man sich einen Wettbewerbsvorteil vor seinen Mitbewerbern verschaffen kann, aber nicht der einzige. Weitere sind: Kosten, Qualität, Flexibilität, Erzeugnisvielfalt und Service. In einem Unternehmen sollten so viele Vorteile wie möglich erreicht werden. Dafür werden Wettbewerbsstrategien geschaffen, die die differenzierenden Wettbewerbselemente beinhalten, über die konkurriert werden soll und die dann auch im Unternehmen umgesetzt werden. (vgl. Veil 1999:36)

Ein solcher strategischer Erfolgsfaktor bezieht sich nicht notwendigerweise direkt auf ein spezielles Produkt, sondern kann sich auch auf Eigenschaften der Unternehmung beziehen, wie z.B. eine schlanke Organisationsform, flexible Unternehmensprozesse, ressourcenorientierte Eigenschaften und guter Rohstoffzugang (vgl. Veil 1999:38)

Für welches Unternehmen welche Faktoren als besonders relevant gelten, variiert je nach Marktsegment und Wettbewerbsumfeld des Unternehmens. Meine Beobachtungen im Pre- Sales Bereich bestätigen, dass der Faktor Zeit als strategischer Erfolgsfaktor mit genereller Gültigkeit gesehen wird. Die Gestaltung der Potentialfelder eines Unternehmens und ihren Potentialfaktoren, die im Sinne von Faktorkombinationen gestaltbarer Dimensionen definiert werden, führen zu bestimmten Fähigkeiten der Unternehmung. Zu den Potentialfaktoren gehören Personal, Organisation und Technik, die zeitlich und sachlich dargestellt werden können und sich nach verschiedenen Dimensionen ordnen lassen. (vgl. Veil 1999:38)

3.3.6.2 Das richtige Timing der Veränderungsvorhaben

Timing bewertet die Zeitlage einer Aktion oder eines Ereignisses, wobei es gutes oder schlechtes Timing gibt. Die Zeitlage, ob gut oder schlecht, ergibt sich aus dem Wert einer zu definierenden Zeitfunktion. In diesem Kontext versteht man unter Timing den Beginn eines Change-Projektes. Der Beginn ist für den Verlauf, den Erfolg und die Ausgestaltung von Wichtigkeit. In diesem Fall spricht man auch von einem Chancenfenster oder „window of opportunities“. Beim Timing, spielt der Leidensdruck eine unverzichtbare Rolle im Wandelprozess. Ist dieser hoch, führt es zur erhöhten Bereitschaft für potenziell unangenehme Veränderungen. Negativ zu bemerken ist allerdings, dass dies auch zu schädlicher Kurzfristoptimierung führen kann. Allgemein kann man annehmen, dass die Bedingungen für die Umsetzungsarbeit umso günstiger sind, je schlechter es um die Beschäftigungssituation der Firma bestellt ist: Die Basis für ein richtiges Timing ist es, nicht den Überblick zu verlieren. Dafür müssen die entscheidungsrelevanten Faktoren genauer identifiziert werden. (vgl. Veil 1999:182)

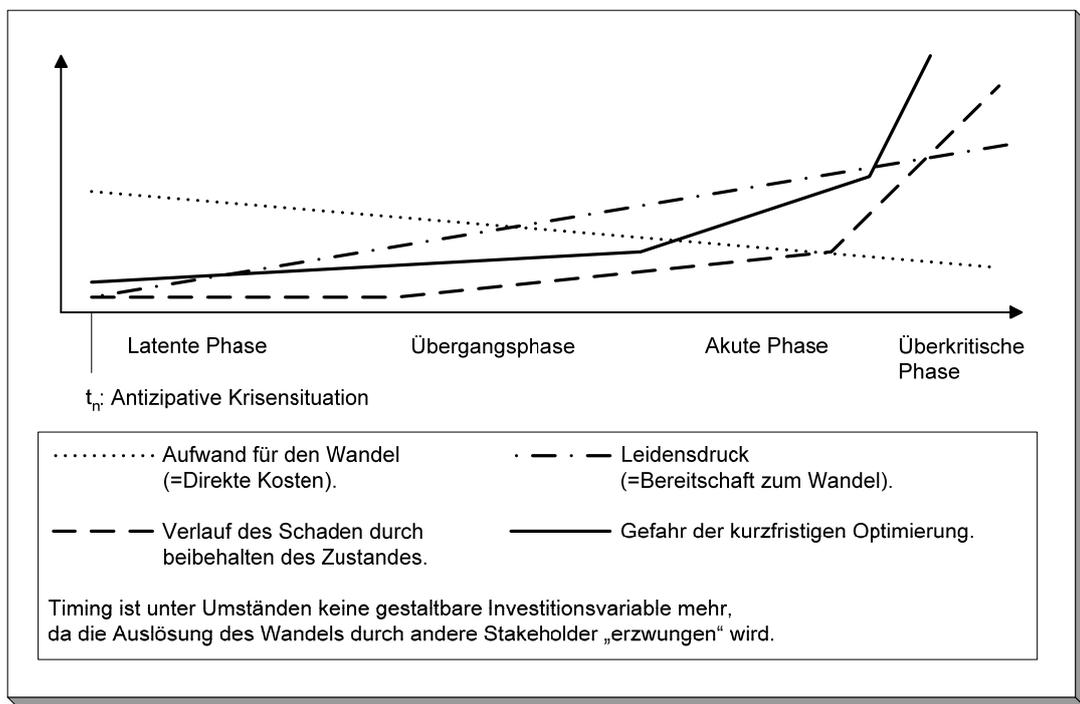


Abbildung 3.3.6-a: Prinzipialskizze zum Verlauf timingrelevanter Faktoren⁴⁸

Es muss beachtet werden, dass es beim Timing einen Unterschied zwischen technischen Ereignissen und einem Abwägen der Einflüsse bei Reorganisationen gibt, die weit schwerer zu erkennen und zu optimieren sind. Ein Beginn in schlechten Zeiten ist zu empfehlen, wenn Promotoren zur Verfügung stehen und es eine Bereitschaft zum Wandel gibt, da dann der erforderliche Leidensdruck gegeben ist und die Führungskräfte nicht vom Tagesgeschäft abgelenkt sind. Möchte man sich allerdings einen großen Gestaltungsspielraum offen halten, sollte man nicht auf wirtschaftlich schwierige Zeiten warten, sondern frühzeitig beginnen. Der Leidensdruck kann sich allerdings, das hat die soziologische Forschung herausgefunden, in zwei unterschiedliche Richtungen entwickeln. Sind die Betroffenen vertraut miteinander, führt er zum starken Zusammenhalt. Gibt es in der Organisation kein Wir-Gefühl, versucht nur jeder, seinen eigenen Hals zu retten. Wird der Prozess erst sehr spät eingeleitet, werden die Entscheidungen unter Zeitdruck getroffen, dies kann dazu führen, dass man zu Schubladenlösungen, nächstliegenden Informationen oder kooperativer Kommunikationspartner greift. (vgl. Veil 1999:183f)

Bei Verschieben des Startpunktes besteht die Gefahr, dass statt einer langfristigen und proaktiven

⁴⁸ Vgl. Reiß 1993:554 in Veil 1999:183

Veränderung nur ein turnaround erreicht wird, der von finanziellen Größen (Liquidität, Kostenstruktur) dominiert wird. Zudem gefährdet es die strategische Grundorientierung. Potenzielle Folgen der krisenorientierten Change- Strategie bestehen darin, dass die strategische Qualität des Wandels leidet und zu einer operativen Hektik führen kann. (vgl. Veil 1999:184)

„Die Qualität der Entscheidungen sinkt ab, die Eigenkomplexität verzögert notwendige Anpassungen, was die neuen ‚Notfallsituationen‘ generiert, entstehende schädliche Wirkungen situativ unter Kontrolle bringen zu müssen. Daraus sind auch versteckte Folgekosten einer Einzelinitiative ablesbar, wenn durch krisengesteuertes Agieren die Organisation immer mehr in einen Reaktivmodus gedrängt wird. Es ist möglich, dass so ein langfristig schädlicher Zustand des permanenten Krisenmanagements ausgelöst wird. Die ‚Panik- Falle‘ entsteht, wenn die Akteure des Wandels auf eine zeitweilige Verschlechterung von Kennzahlen in der Übergangsphase des Wandels (Konfusionsphase) mit verstärktem Druck, stärkerer Kontrolle oder gar durch Projektabbruch reagieren.“ (Veil 1999:185)

Bisher wurde der Leidensdruck als eine quasi wahrnehmbare Größe beschrieben, obwohl es mit Sicherheit objektivere Krisensymptome gibt, wie z.B. die Liquiditätskrise. Eine Krise wird aber meistens nur subjektiv wahrgenommen, deswegen sollte die Frage gestellt werden, in wie weit Leidensdruck erzeugt bzw. vermittelt wird. (vgl. Veil 1999:186)

Daher sollte ein strategischer Wandel von seiner Visionsfähigkeit geleitet sein, die einen positiven, erstrebenswerten Zustand darstellt. Das führt uns dazu, dass neben der Frage von „Vermittelbarkeit von Leidensdruck" die Frage nach „Vermittelbarkeit einer Vision" gestellt werden muss.

Aber auch ein zu früher Beginn kann nicht nur positiv gesehen werden, da fehlender Druck zu endlosen Diskussionen, mangelnder Zielorientierung oder mangelnder Veränderungsbereitschaft führen kann. Die Nutzen, die man aus dem Wandel ziehen möchte, sollten genauso einen Einfluss auf das Timing haben, wie ressourcenorientierte Faktoren. Folgende Frage stellt sich: Ist Timing überhaupt eine frei wählbare Variable des Top Managements? (vgl. Veil 1999:186)

„Die Grundannahme des eingeschränkten Voluntarismus setzt dem Managementhandeln Grenzen. [...] Auf der anderen Seite kann ein zu langes Warten dazu führen, dass der Druck auf das Top Management selbst derart zunimmt, dass das Management nur noch reagieren kann. Äußere Einflüsse von Stakeholdern (Kapitalgeber, Politik, etc.) erzwingen den Wandel. Ab diesem Punkt ist das Timing keine gestaltbare Interventionsvariable mehr. Timing stellt also eine Interventionsvariable dar, die nicht den gesamten zukünftigen Zeitstrahl als Handlungsraum umfasst, sondern hinsichtlich eines maximalen Verschiebens begrenzt ist. Wie groß der Spielraum des Timings ist, hängt von den Rahmenbedingungen ab, denen ein Akteur unterworfen ist.“ (Veil 1999:189)

- Eigene Macht
- Macht anderer Einfluss habender Akteure
- Situative Umstände (z.B. konkurrierende Veränderungsinitiativen, Führungswechsel oder externe Ereignisse)
- Nicht beeinflussbare Folgen vergangener Ereignisse etc. (vgl. Veil 1999:189)

Situative Faktoren und sich gegenseitig beeinflussende Wirkungen beeinflussen die Entscheidung für das Timing des Veränderungsprozesses. Zwar ist der Beginn eines Change Prozesses eine unternehmerische Entscheidung, dennoch zeigt die folgende Abbildung eine rudimentäre Entscheidungsheuristik. (vgl. 1999:189)

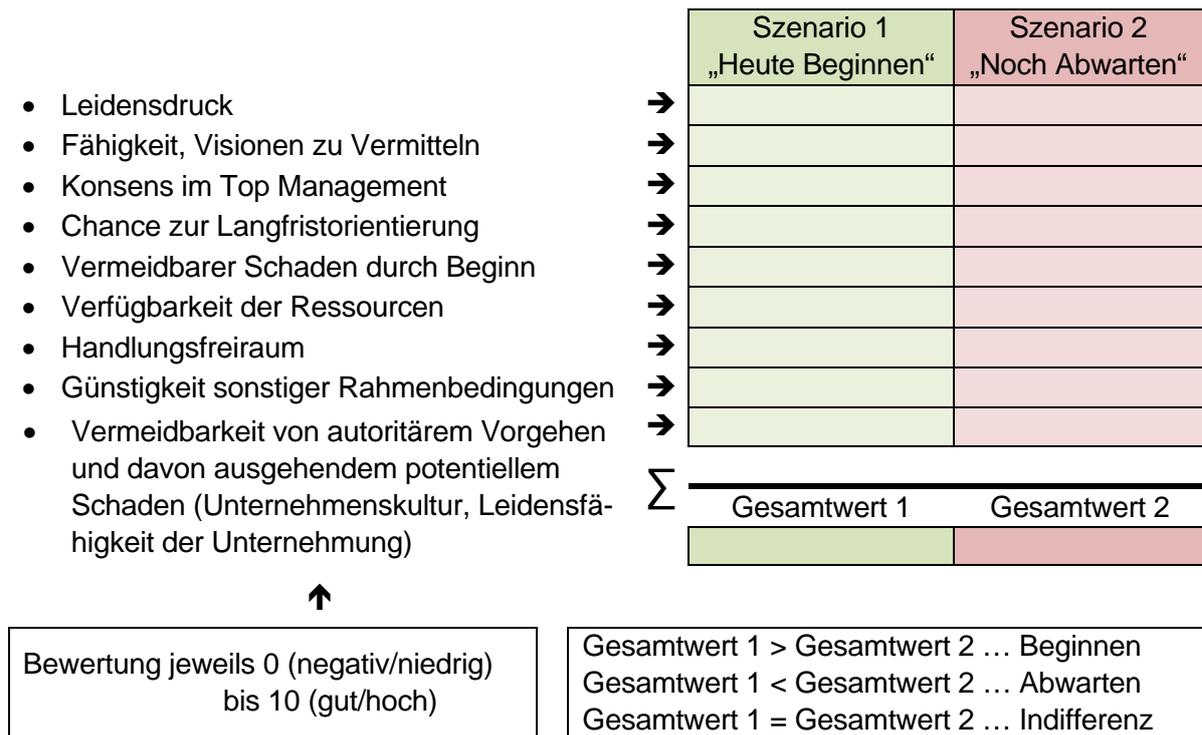


Abbildung 3.3.6-b: Heuristisches Entscheidungsmodell zur Bestimmung des optimalen Timings eines Veränderungsprozesses⁴⁹

„Wenngleich keine abschließende und vor allem absolut richtige Antwort auf die Frage des optimalen Timings eines Change-Prozesses gegeben werden kann, so heißt die Maxime: ‚So früh wie möglich‘. Die Vorteile wurden schon angeführt. Was ‚möglich‘ bedeutet, hängt sehr stark von den Fähigkeiten und Ressourcen des Managements ab.“ (Veil 1999:189)

Um Fallen wie die der „operative Falle“ und dem „quick fix“ entgegen zu können, sollte sich das Management mehr auf normative und strategische Fragen konzentrieren, um so genügend Aktions- und Gestaltungsfreiraum zu haben. (vgl. Veil 1999:190)

„Durch eine präsituative Entkopplung durch Managementsysteme in Form von planendem und vorausschauendem Verhalten sollen situative Ereignisse antizipiert werden und damit mehr Zeit für einen effektiveren und effizienteren Veränderungsprozess ermöglichen. Es ist offensichtlich, dass man im Veränderungsprozess umso mehr Handlungsfreiraum hat, je weiter das potentielle ‚Hindernis‘ entfernt ist. Dies sollte das grundlegende Ziel des Handelns sein. Problematisch ist allerdings, dass dazu ein stabiler Horizont nötig ist, was in turbulenten Zeiten kaum der Fall ist.“ (Veil 1999:190)

⁴⁹ Vgl. Clarke 1994:181 bzw. Beckhard / Harris 1994 in Veil 1999:190

Eine zweite Alternative ist, einen künstlichen Handlungsdruck zu erzeugen, indem man durch strategische Auslegung der Organisation eine strukturelle Entlastung erzeugt. (vgl. Veil 1999:191)
Eine dritte Strategie ist es, das Unternehmen agiler zu machen mit Schwerpunkt auf eine verbesserte Reaktionsfähigkeit. Ein agiles Unternehmen kann dadurch in einer Krisensituation bedacht handeln, ohne dass diese Reaktion lediglich eine Notlösung der operativen Hektik darstellt. (vgl. Veil 1999:191)

3.3.6.3 Dauer und Geschwindigkeit einer Restrukturierung

„Aussagen hinsichtlich einer guten Dauer hängen von der konkreten Situation und den Präferenzen, bzw. der Zielfunktion der Akteure, ab. Man muss, unter der Voraussetzung, dass die Dauer tatsächlich gestaltbar ist, analysieren, welche Implikationen eine Veränderung der Dauer auf den verbleibenden Interventionsraum hat (z.B. Timing von Einzelaktivitäten, Ressourceneinsatz). Nun stellt man Überlegungen an, ob sich durch eine veränderte Zieldauer der Interventionsraum so geändert hat, dass eine ‚bessere‘ Lösung im Sinne der Zielfunktion möglich ist.“ (Veil 1999:193)

Über die Dauer dieser Rekonstruktion konnte keine allgemeine Faustregel aufgestellt werden. Auch über die Frage, ob die Projektlaufzeit eher kurz und intensiv oder lang und gestreckt sein sollte, gibt es keine Einigung. Allgemeine tendiert man allerdings dahin, dass zwischen zwei Meilensteinen nie länger als ein halbes Jahr vergehen sollte, damit Rückmeldungen der Projektplanung und der einzelnen Mitarbeiter rechtzeitig erfolgen.

Folgende Vorteile können sich trotz kurzer Dauer ergeben. Bei erhöhtem Ressourceneinsatz kann ein entsprechendes Ergebnis erzielt werden. Der Prozess erhält eine höhere Management Aufmerksamkeit, da es zu hoher Terminierung und hohen Aktionsdichte kommt. Die Ziele sind für die Akteure konkreter, es besteht keine Gefahr, dass sich etwas im Sande verläuft. Man verliert sich nicht in endlosen Diskussionen oder in eine übermäßige Qualitätsorientierung. (vgl. Veil 1999:193)

Aber es besteht die Gefahr der Überforderung der Beteiligten. Das verursacht Widerstand. Weitere Nachteile sind:

„[...]steigende Reibungsverluste (z.B. durch extreme Einschränkung der Partizipation oder durch Überforderung), die zu höheren Gesamtkosten führen und ab einem gewissen Punkt den Zusatznutzen durch ein schnelleres Erreichen des Zieles nicht mehr rechtfertigen, potentielle Qualitätserosion durch ‚quick and dirty‘ - Ansätze, langfristiger Schaden durch Kurzfristenorientierung (kurzsichtiger Planungshorizont) in der Unternehmung und schließlich ein zu lineares Vorgehen im Prozessverlauf.“ (Veil 1999:194)

Die Akteure könnten aber versuchen zu schnell auf das Ziel zuzusteuern. Das führt zu Kurzschlussreaktionen, die das Projekt gefährden oder verlängern können. Deswegen sollte man vorher überlegen, ob es überhaupt Sinn macht, die Dauer zu sehr zu kürzen. Jeder Veränderungsprozess hat eine bestimmte Dauer, die ihm auch zugestanden werden muss. Möchte man die Dauer allerdings genau einplanen können, muss die Menge der Lagen bzw. Längen sämtlicher Interventionen als beeinflussbar verstanden werden, was aber in der Regel nicht der Fall ist. (vgl. Veil 1999:194)

3.4 Neue Produkte sind der Motor des Pre- Sales

3.4.1 Grundlagenbewusstsein als Erfolgsgarant

Das heutige Wirtschaftsleben ist vom ständigen Wandel geprägt und Unternehmen müssen sich darauf einstellen, wenn sie längerfristig auf dem Markt bestehen wollen. Ständig muss man sich neuen Herausforderungen stellen und durch kreatives Handeln neue Akzente setzen. Dabei ist insbesondere die Produktentwicklung gefordert. Der Pre- Sales Bereich bei Lucent Technologies hat die Aufgabe gerade in diesem Bereich ein Höchstmaß an Innovationsfähigkeit zu zeigen. Maßgeschneiderte, individuell zugeschnittene Lösungen (für Kundenbedürfnisse und -wünsche) sind an der Tagesordnung und Lösungen von der „Stange“ können meist nur Teilaspekte der Kundenwünsche abdecken. Möchte man erfolgreich sein, muss man über ein gutes Marketing verfügen, höchste Flexibilität zeigen und Erfindergeist, so wie Innovationsfähigkeit beweisen. Die folgenden 10 Thesen bilden die Grundlage für die erfolgreiche Erstellung eines kundengerechten Lösungsansatzes.

- „These 1:
Die Bedürfnisse und Strukturen der Produktabnehmer ändern sich rasanter als je zuvor [...]. Dadurch entsteht ein neuer Bedarf an neuen Produkten.
- These 2:
Laufende Marktbeobachtungen sind durchzuführen, die partiell durch spezifische Marktforschungsprojekte zu ergänzen sind, um rechtzeitig, möglichst vor dem Wettbewerb, neue Bedarfsschwerpunkte zu erkennen. Die potentielle Bedarfsstruktur ist mit der bisherigen zu vergleichen, um Abweichungen zu ermitteln. Diese Erkenntnisse sind dem Produktentwicklungsprozess wieder zuzuführen. Die Produktpolitik des Wettbewerbs ist hierbei einzuschließen.
- These 3:
Der Produktlebenszyklus der derzeitigen und zukünftigen Programme verkürzt sich weitgehend und laufend gegen den Willen von Produzenten und Konsumenten.[...]
- These 4:
Marketing und Produktplanung bzw. Absatzplanung bedingen sich. [...]
- These 5:
Auch der (maßgebliche) Wettbewerb steht vor der gleichen Kernthematik des Bedürfniswandels. Er wird sich, ähnlich wie wir Menschen, auf Veränderungen einstellen. Die Unternehmen sollten allerdings immer schneller wahrnehmbar, vorteilhafter und dauerhafter strategische Wettbewerbsvorteile anbieten.
- These 6:
Um Markterfolge zu erreichen, die meistens auch wirtschaftliche Erfolge nach sich ziehen, muss letztlich der Quotient Nutzen zu Preis unseres Marktleistungsangebotes für den Kunden besser sein als jener des Wettbewerbs. Dies bedeutet, dass eine bessere Produktqualität angeboten werden muss. [...]
- These 7:
Die Produkte innerhalb des Branchenangebots werden in Funktion, Leistung, Lebensdauer, Wirkung, Unterhaltungskosten und Umweltfaktoren immer ähnlicher. Deswegen ist, besonders innerhalb des Zusatznutzenbereiches [...] und den Nebenleistungen [...]

unbedingt eine zusätzliche bedeutende Differenzierung zum Wettbewerb anzustreben.

- These 8:
Innovation ist die Voraussetzung zur Differenzierung. Sie kann allerdings nicht auf Befehl erreicht werden. Ein entsprechendes Kreativitätsklima ist hierzu nötig.
- These 9:
[...] Unternehmenskultur und Innovationsstrategien bedingen sich.
- These 10:
Zur Sicherstellung des Innovationserfolges sind entsprechende Führungsmodelle einzuführen und dauerhaft zu praktizieren.⁵⁰

3.4.2 Woher kommen die Anregungen für erfolgreiche Lösungskonzepte?

Man hat mithilfe von Untersuchungen heraus gefunden, dass 60% bis 80% aller erfolgreichen Innovationen vom Markt, bzw. vom Kunden selbst angeregt wurden⁵¹. Nur der verbleibende Rest entsteht durch die Umsetzung neuer naturwissenschaftlicher und technologischer Möglichkeiten. Die Impulse für eine Innovation können also von zwei unterschiedlichen Quellen kommen: Man unterscheidet zwischen dem Demand Pull, d.h. Produkte, die vom Markt nachgefragt werden und den Technology Push, Produkte, die auf den Markt geworfen werden. Die Kurzformen dieser Begriffe sind Push- Innovationen bzw. Pull- Innovationen. Es muss noch ergänzt werden, dass die Push- Innovationen den Großunternehmen einen Marktvorteil verschaffen und es ihnen ermöglichen, in einem neuen Marktsegment eine starke Marktposition aufzubauen. Würden sie sich nur auf Pull- Innovationen konzentrieren, würde ihnen bald von kleineren Unternehmen die Position streitig gemacht werden. (vgl. VDI Berichte 724 1989: 22-23)

Die Konsequenz dieser Erkenntnisse bedeutet für den Pre Sales Bereich von Lucent Technologies, dass man aus diesen Gründen, in Zukunft auch bei Kundenrekrutierung und der Innovationsplanung, immer eine Analyse der Probleme der Kunden bzw. der Konsumentenbedürfnisse jedes angestrebten Kunden machen sollte. Dazu sollte beherzigt werden, dass erfolgreich innovierende Unternehmen sich durch folgende fünf Faktoren auszeichnen:

1. *„Sie verstehen die Bedürfnisse der Anwender bzw. Verbraucher genau.*
2. *Sie räumen dem Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit große Bedeutung ein.*
3. *Sie führen die Entwicklungsarbeiten möglichst effizient durch. [...]*
4. *Sie greifen verstärkt auf externe technische und wissenschaftliche Beratung zurück, insbesondere in Spezialgebieten.*
5. *Die Projektverantwortlichen sind in der Hierarchie verhältnismäßig höher angesiedelt und haben mehr Kompetenzen als jene der innovationsschwachen Unternehmen.“*
(VDI Berichte 724 1989:24-25)

Dazu ist zu sagen, dass diese Rangfolge der statistischen Signifikanz entspricht.

⁵⁰ VDI Berichte 724 1989:2-18

⁵¹ Vgl. Gerstenfeld, 1976:117ff; vgl. Mayers, 1969

Zu Punkt 1:

Wer früh und richtig die Bedürfnisse der Kunden versteht, kann sich durch Produktinnovationen Markt- und Wettbewerbsvorteile verschaffen. Häufig wird hier aber zu wenig professionell vorgegangen. (vgl. VDI Berichte 724 1989:24)

Zu Punkt 3:

Projektkosten müssen immer in Relation zum wirtschaftlichen Erfolg der Innovation stehen. Eine sorgfältige und zuverlässige Entwicklung ist wesentlich für den Innovationserfolg. (vgl. VDI Berichte 724 1989:25)

Zu Punkt 4:

Man sollte schon vorhandenes Wissen voll ausschöpfen und aus den Erkenntnissen und Arbeiten anderer den größtmöglichen eigenen Vorteil ziehen. (vgl. VDI Bericht 724 1989:25)

Zu Punkt 5:

Dadurch, dass die Projektleiter erfolgreich innovierenden Unternehmen von Managern der höchsten Ebene wirksam unterstützt werden, sind sie kompetenter und ihre Innovationen haben mehr Erfolg, da sie von tatkräftige Persönlichkeiten auf der Sach- und Fachebene und im höheren Management durchgesetzt werden. (vgl. VDI Berichte 724 1989:25)

3.4.3 Welche Faktoren bestimmen den Markterfolg eines neuen Produkts?

Welche Faktoren sind für einen Misserfolg eines neuen Produktes ausschlaggebend? Diese sollten auch bei Lucent in ihrem Produktentwicklungsprogramm vermieden werden. Der Kanadische Innovationsforscher Cooper⁵² ging in dem Projekt „NewProd“ dieser Frage nach. (vgl. VDI Berichte 724 1989:26)

Statistische Auswertungen zeigen drei Schlüsselfaktoren für den Erfolg auf: (vgl. VDI Berichte 724 1989:26)

1. *„Produkt- Alleinstellung und Produkt- Überlegenheit im Markt*
2. *Genaue Marktkenntnisse und Professionalität im Marketing*
3. *Synergie und Fachkompetenz in Entwicklung und Produktion.“* (VDI Bericht 724 1989:26)

Diese Schlüsselfaktoren werden einerseits durch drei Hindernisse für den Erfolg ergänzt: (vgl. VDI Berichte 724 1989:26)

4. *„Hoher Preis des Produkts (ohne entsprechende wirtschaftliche Vorteile für den Anwender).*
5. *Dynamisches Marktsegment mit vielen Produkteinführungen.*
6. *Wettbewerbsintensiver Markt, in dem bereits eine Sättigung der Nachfrage zu verzeichnen ist.“* (VDI Bericht 724 1989:26)

⁵² Vgl. Cooper, 1979:93-103

Und andererseits durch drei fördernde Einflüsse für den Erfolg bereichert: (vgl. VDI Berichte 724 1989:27)

7. „Synergie zwischen Marketing und Management.
8. Stärke in der Marketing- Kommunikation und in den Einführungsmaßnahmen.
9. Nachfragedruck, Größe und Wachstumsrate des Marktsegments.“ (VDI Berichte 724 1989:27)

Alle neun Faktoren erklären sich von selbst. Lediglich auf den ersten werde ich weiter eingehen

ad 1.: Für den Konsumenten muss ein Produkt geschaffen werden, dass neue Lösungen bietet und ihm Vorteile verschafft. Das neue Produkt soll den anderen Produkten am Markt funktional und / oder in der Qualität überlegen sein. Es kann aber auch mit „Schein Vorteilen“ gepunktet werden.“ (vgl. VDI Berichte 724 1989:27)

Es fallen folgende drei Aspekte auf:

- „Die Innovationsplanung und -realisierung hat dann höhere Erfolgsaussichten, wenn sie in allen Phasen markt- und kundenorientiert durchgeführt wird.
- Synergie ist ein wichtiger übergeordneter Faktor: Die Innovation muss zum Unternehmen passen; das neue Produkt sollte sich auf das vorhandene technische Know How und die Marktkenntnisse stützen.
- Fachkompetenz in Marketing und Technik sind auf jeden Fall erforderlich; die tolle Idee alleine reicht nicht aus!“ (VDI Berichte 724 1989:27f)

3.4.4 Wie managen erfolgreiche Unternehmen den Produktplanungs- und Entwicklungs- Prozess?

Booz- Allen & Hamilton⁵³ ermittelten in ihrer Untersuchung New Products die wichtigsten internen Hindernisse für Produktinnovationen. In diesem Beispiel ergibt sich folgendes Bild: (vgl. VDI Berichte 724 1989:26)

1.	Geringer Stellenwert neuer Produkte	43%
2.	Konzentration auf den kurzfristigen Geschäftserfolg	42%
3.	Ungeeignete Marktforschung	34%
4.	Verschleppung der Entscheidungen	28%
5.	Fehlende Strategie für Produktinnovationen	23%

Abbildung 3.4.4-a: Interne Hindernisse für Produktinnovationen⁵⁴

Die Abbildung lässt erkennen, dass strategisches Denken nicht sonderlich ausgeprägt ist, und insbesondere neue Produkte keinen relevant hohen Stellenwert einnehmen. Dies erklärt die mangelnde Motivation der Produktplaner und -entwickler (Punkte 1, 2, 4 und 5). (vgl. VDI Bericht 724 1989:30)

Diese „ungeeignete Marktforschung“ verlangt nach einer Interpretation: Eine Marktanalyse im Rahmen eines Produktentstehungsprozesses zu erstellen, ist nicht ausreichend, sondern es müs-

⁵³ Booz-Allen & Hamilton, 1992

⁵⁴ VDI Berichte 724 1989:30

sen noch Recherchen, Analysen und Befragungen mit jeweils unterschiedlichen Fragestellungen prozessbegleitend durchgeführt werden: Der erste Schritt ist es, die Bedürfnisse und Probleme zu identifizieren (Bedarfsanalyse). Zweitens werden Anforderungen und Mitbewerber ermittelt und drittens wird das Markt- und Wachstumspotential abgeschätzt. Man spricht dann von einer „ungeeigneten Marktforschung“, wenn dem Vertrieb die Aufgabe übertragen wird, neue Marktfelder zu erkunden, da die Vertriebsmitarbeiter in der Regel eine solche Aufgabe nicht motiviert durchführen und auch methodisch nicht über ausreichendes Hintergrundwissen verfügen. (vgl. VDI Bericht 724 1989:30f)

Einige Unternehmen, die in der Produktinnovation erfolgreich sind, beschäftigen sich mit den Bereichen „Auswahl und Bewertung“ und „Geschäftsanalyse“ intensiver. Die Produktinnovationsstrategie ist notwendig, damit Kriterien, Kundenzielgruppe und Marktsegment aufgestellt und präzise formuliert werden und Ziele gesetzt und überprüft werden können. (vgl. VDI Bericht 724 1989:32)

„Die Aufwandsverlagerung zugunsten der frühen Stufen im Innovationsprozess führt zu einer geringeren Mittelverschwendung; der Innovationsprozess wird effizienter gehandhabt. Auch Erfahrungen machen sich positiv bemerkbar: Unternehmen, die Erfahrungen in der Planung, Entwicklung und Einführung von neuen Produkten ansammeln, werden leistungsfähiger; insbesondere sinken die Kosten für jede weitere Produktinnovation. Booz-Allen & Hamilton konnten für diesen Effekt einer Erfahrungslernkurve für Produktinnovationen aufstellen: Bei jeder Verdoppelung der Zahl der realisierten Produktinnovationen können die Kosten pro Innovation um 29 % gesenkt werden. Der Kostensenkungseffekt ist in erster Linie auf bessere Kenntnisse über die Marktsituation und die Kundenbedürfnisse sowie auf bessere methodische Beherrschung des Prozesses zurückzuführen.“ (VDI Bericht 724 1989:33)

Kontinuität in der Produktplanung und -entwicklung ist also empfehlenswert, denn nur so kann sich Erfahrung aufbauen. Zu vermeiden sind häufige personelle Umsetzungen und permanente (ungeuldige) Veränderungen im Vorgehenskonzept für Produktinnovationen. (vgl. VDI Bericht 724 1989:34)

3.4.5 Wie können die Probleme der Kunden erkannt und gelöst werden?

Holt, Geschka und Peterlongo⁵⁵ sind im Rahmen des Projekts NAIB befassten sich mit dem Thema, wie Unternehmen die Probleme ihrer Kunden erfassen, diese analysieren und damit Chancen für neue Produkte als Lösung der Probleme ihrer Kunden entdecken konnten. Daraus können folgende Thesen aufgestellt werden:

- *„Nur wenige Unternehmen betreiben Bedarfserfassung für Innovationen systematisch und nach einem festen methodischen Konzept.*
- *Andererseits beschreiten einzelne Unternehmen durchaus unterschiedliche, teilweise sehr kreative Wege, um innovationsrelevante Kundenprobleme zu identifizieren.*
- *Die Bedarfserfassung wird in erster Linie von den Strukturen und Mechanismen im konkreten Marktsegment und von der Beziehung des Herstellers zu diesem Segment bestimmt.*
- *Deutliche Unterschiede im Vorgehen der Bedarfserfassung sind zwischen Konsum- und Investitionsgütermärkten zu erkennen. Daneben ist für den Behördenmarkt ein spezielles Vorgehen typisch. Im Konsumgüterbereich muss der Hersteller, wegen der Zwischenschaltung des Handels, in der Regel an den Konsumenten herantreten und unter Anwendung spezieller Methoden seine unbefriedigenden Bedürfnisse und*

⁵⁵ Vgl. Holt, Geschka und Peterlongo, 1984; vgl. auch Geschka 1986

Produktwünsche ermitteln. Im Investitionsgüterbereich wird überwiegend der Direktvertrieb praktiziert. Der direkte Kontakt erleichtert die Kommunikation über die Probleme, Anforderungen und Wünsche des Kunden. Außerdem wendet sich häufig der Kunde aus eigenem Antrieb mit Anfragen und Vorschlägen an den Hersteller.“ (VDI Bericht 724 1989:35)

Die Bedarfserfassungsmethoden wurden analysiert und systematisiert. Folgende Vorgehensweisen wurden unter anderem ermittelt:

1. *„Nutzung interner Informationen
Nutzung externer Informationen*
2. *Zusammenarbeit mit Anwendern*
3. *Situationsanalysen*
4. *Anwendung von Kreativitätstechniken*
5. *Anwendung von Vorhersagemethoden*
6. *Andere Vorgehensweisen“ (VDI Bericht 724 1989: 35f)*

Zur Erfassung und Analyse der Probleme von Kunden ist der „Lead- User“ besonders geeignet. Man hat festgestellt, dass der durchschnittliche Kunde bzw. Verbraucher sich zu langfristigen Veränderungen und zukünftigen Problemen weniger kreativ und visionär äußert. Dem gegenüber stehen einzelne Unternehmen oder Verbraucher, die mit erheblichem zeitlichem Vorlauf ein Verhalten praktizieren, das später zum typischen Verhalten wird (Lead- User).

Diese Lead- User bzw. Trend- Setter müssen frühzeitig identifiziert werden, damit man frühzeitig Anhaltspunkte für Innovationen erhält. Bedingung ist allerdings, dass die Lead- User im Sinne eines langfristig wirksamen Trends handeln. Zusammengefasst ergab die „NewProd II“ Untersuchung, dass die Praktiker in den Unternehmen wenig aus den Erkenntnissen der Innovationsforschung gelernt haben. Um im eigenen Unternehmen und speziell bei Lucent Technologies von diesen Strategiefehlern Abstand zu gewinnen, sind die internen Mängel zu identifizieren. Folgende Erkenntnisse sollen dabei Hilfestellung geben. (vgl. VDI Bericht 724 1989:37-42)

„Die Mängel liegen insbesondere:

- *in einer mangelhaft beherrschten und nicht konsequent durchgeführten Methodik,*
- *in ungenügender Marktorientierung, und*
- *in einer Fehleinschätzung der Bedeutung der Stufen, die vor der technischen Produktentwicklung liegen.“ (VDI Bericht 724 1989:42)*

Zum Schluss sei noch gesagt, dass die von Cooper ermittelten Erfolgsfaktoren, die im Projekt „NewProd II“ ermittelt wurden⁵⁶, diese des „NewProd I“ bestätigten und es wurde zusätzlich die klare Projektdefinition als ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor erkannt. Sie geht über das technische Pflichtenheft hinaus und umfasst: (vgl. VDI Bericht 724 1989:42)

⁵⁶ Vgl. Cooper; Kleinschmidt, 1987

- „Definition des Zielmarkts (Hauptkundengruppen)
- Beschreibung der Bedürfnisse, Wünsche, Präferenzen und Forderungen der Kunden.
- Beschreibung des Produktkonzepts: Aufbau und Funktionen des Produkts.
- Festlegung der Anforderungsliste und Produktspezifikationen“ (VDI Bericht 724 1989:42)

3.4.6 Anwendungsorientierte Darstellung der Erkenntnisse

In der unten angeführten Darstellung sollen die Erkenntnisse unter praxisrelevanten Gesichtspunkten geordnet werden. Die referierten Erkenntnisse sind als Schwachstellen und Empfehlungen formuliert. Sie werden zum einen übergeordneten Management- Funktionen in *Abbildung 3.4.6-a: Einordnung der referierten Erkenntnisse nach übergeordneten Management- Funktionen.* und zum anderen den Phasen des Innovationsprozesses in *Abbildung 3.4.6-b: Einordnung der referierten Erkenntnisse nach den Phasen des Innovationsprozesses* zugeordnet. (vgl. VDI Bericht 724 1989: 42f)

Management-Funktionen	Schwachstellen	Empfehlungen
Topmanagement-Engagement	Geringer Stellenwert von Innovationen	In der höchsten Führungsebene muss ein Machtpromotor sein
Organisation		<ul style="list-style-type: none"> • klar strukturierter Ablauf • Fallweise unterschiedliche Organisationsformen
Mitteleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenziell zu wenig Aufwand für die nicht unabdingbaren Stufen. • Zu geringer Mitteleinsatz für Informationsbeschaffung. • Zu geringer Mitteleinsatz für die Vorphase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewogene Budgetierung • Evtl. höherer Budgetansatz
Methodeneinsatz	Defizite im Vorgehen bei: <ul style="list-style-type: none"> • Bewertung und Auswahl • Marktanalysen • Markteinführung 	Konsequente Anwendung spezifischer und bewährter Methoden

Abbildung 3.4.6-a: Einordnung der referierten Erkenntnisse nach übergeordneten Management- Funktionen⁵⁷.

⁵⁷ Vgl. VDI Bericht 724 1989:43f

Es können bereits recht viele Hinweise für das praktische Innovationsmanagement abgeleitet werden, fügt man noch weitere Untersuchungen hinzu, so vervollständigt sich das Bild noch. (vgl. VDI Bericht 724 1989:44)

Phasen des Innovationsprozesses	Schwachstellen	Empfehlungen
Strategische Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlt häufig oder ist schwach ausgeprägt 	<ul style="list-style-type: none"> • Anbindung an strategische Planung • Festlegung des strategischen Zwecks der Innovation und des Marktsegments • Nutzung von Synergien
Ideenfindung	-	<ul style="list-style-type: none"> • Im Hinblick auf identifizierte Kundenprobleme • Im Investitionsgüterbereich: Nutzung des Lead- User • Echte Anwendervorteile suchen
Bewertung und Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Häufig methodisch schwach entwickelt Informationsdefizite 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung der Erfolgsfaktoren als Bewertungskriterien • Anwendung des NewProd PC-Programms • Gestufte Informationsbeschaffung
Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Defizite im Kosten- und Effizienzbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Position des Projektleiters (Fachpromotor)
Produktionsvorbereitung	-	-
Markteinführung	<ul style="list-style-type: none"> • Methodisch schwach entwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Professionalität in Konzeptentwicklung und Ausführung

Abbildung 3.4.6-b: Einordnung der referierten Erkenntnisse nach den Phasen des Innovationsprozesses⁵⁸

⁵⁸ Vgl. VDI Bericht 724 1989:44

3.5 Integriertes Informationsmanagement als Wettbewerbsfaktor im Pre- Sales

3.5.1 Die Anforderungen an das Pre- Sales

Die Pre- Sales Abteilung befindet sich in einer Position zwischen Produkt und Markt. Sie kann auch als ein sensorisches und motorisches Außenorgan des Unternehmens bezeichnet werden.

Das bedeutet für das Informationsmanagement des Unternehmens: (vgl. VDI Bericht 825 1990:59)

- Verfügt ein Betrieb über gewisse Informationen nicht, oder darf sie nicht weiter geben, sind sie für den Markt auch nicht vorhanden.
- Das Pre- Sales hat eine doppelte Funktion: Auf der einen Seite repräsentiert es das Unternehmen auf dem Markt, auf der anderen Seite hat es als Vorposten des Marktes eine besondere Bedeutung in der Unternehmensorganisation. (vgl. VDI Bericht 825 1990:59f)

Daran erkennt man, dass ein Bedarf an unternehmensüberschreitenden Informationsprozessen gibt. Die Beziehungen zwischen Produkt und Markt müssen durch die Pre- Sales Abteilung aktiv gestaltet werden. Dies bedeutet ständige Veränderung, auch für das Pre- Sales selber. (vgl. VDI Bericht 825 1990:60f)

Stellt das Pre- Sales Anforderungen an das Informationsmanagement, ist das Unternehmen als Ganzes gefordert. (vgl. VDI Bericht 825 1990:61)

3.5.2 Modell einer dynamischen Informationsstruktur

Diese Betrachtungsweise zeigt auf, dass der Aufbau und die Weiterentwicklung einer unternehmensadäquaten Informationsstruktur sowie ihre Integration in den Unternehmenszusammenhang, eine strategische Dimension erhalten. (vgl. VDI Bericht 825 1990:67)

Die strategische Bedeutung des Informationsmanagement für Unternehmen und im speziellen für Lucent Technologies, welches im Telekommunikationsbereich agiert, ist unumstritten. Ein Grund dafür ist, dass sich die Vielschichtigkeit der modernen Geschäftsprozesse nur mehr mithilfe der Informationstechnik managen lässt. Dazu kommt dass Lucent genau solche Lösungen vertreibt die andere Unternehmen in diesem Bereich benötigen, aber auch solche die weit darüber hinaus gehen. Der Grundstein für strategisches Informationsmanagement im Sinne einer Vertriebs- oder Anwendungsarchitektur lässt sich legen, wenn das Prinzip der "Architektur- Schichten" auch aus der Anwendersicht praktiziert wird. (vgl. VDI Bericht 825 1990:67f)

„Es entsteht ein Modell von vier Ebenen, die zwar jede für sich entwickelt werden kann, zwischen denen aber dennoch durch verbindliche Definitionen ihrer ‚Außenwirkung‘ ein Systemzusammenhang gewährleistet wird. Diese Ebenen können in Kürze wie folgt beschrieben werden:“ (VDI Bericht 825 1990:69)

<i>Ebene 1:</i>	Informationen
<i>Ebene 2:</i>	Informationsverarbeitung
<i>Ebene 3:</i>	Kommunikation
<i>Ebene 4</i>	Informationsversorgung

Abbildung 3.5.2-a: Die vier Ebenen der Informationsstruktur⁵⁹

Ad Ebene 1 - Informationen:

Hier werden die Informationen, die für die Ausführung der Handlungen benötigt werden, sowie die notwendigen Verarbeitungsregeln, ermittelt und beschrieben.

Zwar gibt es jede Menge Methoden zur Bedarfsanalyse, aber im Laufe der Zeit entstehen neue Informationsbedürfnisse. Von daher sind diese nicht allumfassend und entstehen durch die Weiterentwicklung der Informationstechnik und durch neue Möglichkeiten der Informationsgewinnung. (vgl. VDI Bericht 825 1990:69)

Ad Ebene 2 - Informationsverarbeitung:

Hier werden die Informationen den Handlungen aller Hierarchiestufen zugeordnet. Es wird bestimmt, wer die Verantwortung für die Aktualität und Vollständigkeit der Informationen trägt. Es werden auch die derzeit genutzten und angestrebten Methoden der Speicherung und Verarbeitung dokumentiert. (vgl. VDI Bericht 825 1990:70)

Ad Ebene 3 - Kommunikation:

Beinhaltet die Basis für die Verwirklichung der Informationsströme im Unternehmen und darüber hinaus. Hier erfährt man, auf welche Weise Informationen von welchen Quellen zu welchen Empfängern fließen. Diese können Personen, Softwaresysteme sowie interne und externe Datenbanken sein. Möglich sind dedizierte Kommunikationswege sowie die Nutzung allgemeiner und nicht spezifizierter Verbindungen. (vgl. VDI Bericht 825 1990:70)

„In der Regel ist in der Zielprojektion davon auszugehen, dass das Kommunikationsmodell in sich ebenfalls wieder mehrschichtig organisiert ist, also etwa:

- *Benutzer mit dedizierten Dialoganwendungen*
- *Benutzer mit intelligenten Datenstationen, von denen Teilschritte der Verarbeitung oder die Vorbereitung von zentralen Arbeitsabläufen dezentral vorgenommen werden*
- *Verbindung individueller mit zentralen Anwendungen bei gleichzeitiger Anbindung an ein allgemeines Kommunikationsnetz.“ (VDI Bericht 825 1990:71)*

Von der Qualität des Kommunikationssystems hängt das Konzept der Unternehmenskommunikation ab. (vgl. VDI Bericht 825 1990:71)

⁵⁹ Vgl. VDI Bericht 825 1990:68

Ad Ebene 4 – Informationsversorgung:

Die organisatorischen Maßnahmen stellen sicher, dass alle benötigten Informationen tatsächlich im Unternehmen vorhanden sind und zum richtigen Zeitpunkt zur richtigen Stelle gelangen. Dies geschieht in der Regel z.B. durch die Schaffung von Organisationsanweisungen, durch Weisungen von vorgesetzten oder ähnlichen Maßnahmen. In Zukunft können diese Aufgaben teilweise durch ein Informationssteuerungssystem automatisiert werden. Konkrete Maßnahmen auf diesen Ebenen sind z.B.: (VDI Bericht 825 1990:71f)

- *„Die Ausstattung der Vertriebsmitarbeiter, insbesondere auch des Außendienstes, mit Mitteln der Informationstechnik (z.B. Arbeitsplatzrechner, Notebooks oder Handhelds etc.).*
- *Das Aufbereiten von Informationen aus bereits bestehenden DV- Anwendungen und die Bereitstellung dieser Informationen in Datenbanken für alle Zugriffsberechtigten.*
- *Der Aufbau eines einheitlichen Berichtswesens mit Hilfe von Informationstechnik.*
- *Automatisches Anfordern von fehlenden, unvollständigen oder aktuellen Informationen bei den dafür zuständigen Mitarbeitern.*
- *Aktives, EDV- gesteuertes Weiterleiten von Informationen an die entsprechenden Empfänger.“ (VDI Bericht 825 1990:72)*

Die beschriebenen Aufgaben der vier Ebenen und ihre Optimierung ist ein stetiger Prozess bis man schlussendlich die ideale Informationsstruktur gefunden hat.

3.5.3 Informationsmanagement als Unternehmensprozess

Muss man sich mit diversen Fragen des Informationsmanagement auseinandersetzen, gilt es, sich mit der strategischen Bedeutung des Systems für Information und Kommunikation zu beschäftigen. Besonders zu beachten ist, dass es sich hierbei nicht um ein zeitlich begrenztes Projekt handelt, sondern dass alle Komponenten sich verselbstständigen und in eine Wechselwirkung treten, die teilweise nicht vorhersehbar ist: (vgl. VDI Bericht 825 1990:73)

- *„So werden z.B. die Anforderungen an den Vertrieb und die daraus resultierenden Anforderungen an Information und Kommunikation ebenso durch die allgemeine Marktdynamik wie auch durch die sich ändernden Grundhaltungen und Strategien des Unternehmens bestimmt.*
- *Die Entwicklung der technischen Möglichkeiten ist, wie die Beobachtung des Marktes der Informationstechnik zeigt, ebenfalls ein Bereich mit hoher Eigendynamik.*
- *Dementsprechend ist auch die Bemühung um eine den strategischen Zielen adäquate Informationsstruktur keine zu einem festen Zeitpunkt definierte Aufgabenstellung, sondern stattdessen eine von ständig wechselnden Parametern bestimmte Entwicklung, die es im Sinne der Unternehmensziele zu steuern gilt.“ (VDI Bericht 825 1990:73)*

Der Aufbau, die Ausgestaltung und der Betrieb eines vertriebsorientierten Systems ist ein fortlaufender Unternehmensprozess, der nach entsprechenden Methoden verlangt. Der Prozess befindet sich auf der Ebene des Ressourcen- Managements und steht in ständiger Wechselwirkung mit diesen Querschnittsaufgaben des Unternehmens.

„Seine Handhabung ist die Umsetzung der Erkenntnis, dass Information einer der wichtigsten Produktionsfaktoren und damit relevanter Wettbewerbsfaktor für das Unternehmen geworden ist. Die folgende Abbildung zeigt die Verzahnung der operativen Prozessabläufe mit dem Prozess des strategisch geplanten Ausbaus des Informations- und Kommunikationssystems.“ (VDI Bericht 825 1990:74)

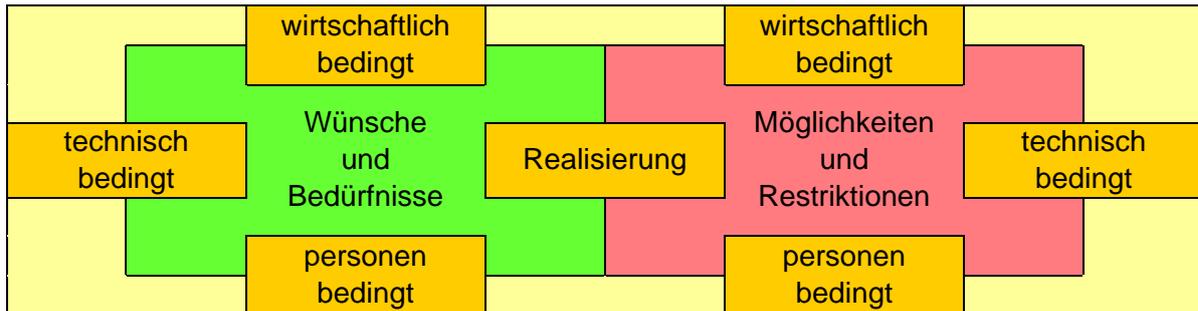


Abbildung 3.5.3-a: Verzahnung von Wünschen und Möglichkeiten⁶⁰

Die Begriffe „Wünsche und Bedürfnisse“ zeigen die Anforderungen auf, die von vertriebsorientierten Strategien und Aktivitäten permanent an das System gerichtet werden.

Der Begriff „Möglichkeiten“ bezieht sich auf die langfristig an den Anforderungen orientierten technischen, personellen und finanziellen Ressourcen, die im Rahmen des Ausbaus der Infrastruktur für Information und Kommunikation den operativen Prozessen zugeordnet werden.

Die Darstellung zeigt auf, dass auf der Seite der Anforderungen die Bedürfnisse unterschiedlichen Quellen entspringen. (vgl. VDI Bericht 825 1990:74)

Einige Begriffe können als restriktive Faktoren auf der Seite der Möglichkeiten verstanden werden, die nach Prioritäten geordnet werden müssen. (vgl. VDI Bericht 825 1990:75)

Somit muss der Prozess des Aufbaus einer informationstechnischen Infrastruktur permanent an den operativen Prozessen der Betroffenen angepasst werden, um das jeweilige Optimum zu finden. (vgl. VDI Bericht 825 1990:76)

Das nachfolgende Schema zeigt die Schwerpunkte des Informationsmanagements in den beiden unterschiedlichen Positionen der operativen Prozesse und des Infrastrukturprozesses: (vgl. VDI Bericht 825 1990:77St)

⁶⁰ Siehe: VDI Bericht 825 1990:75

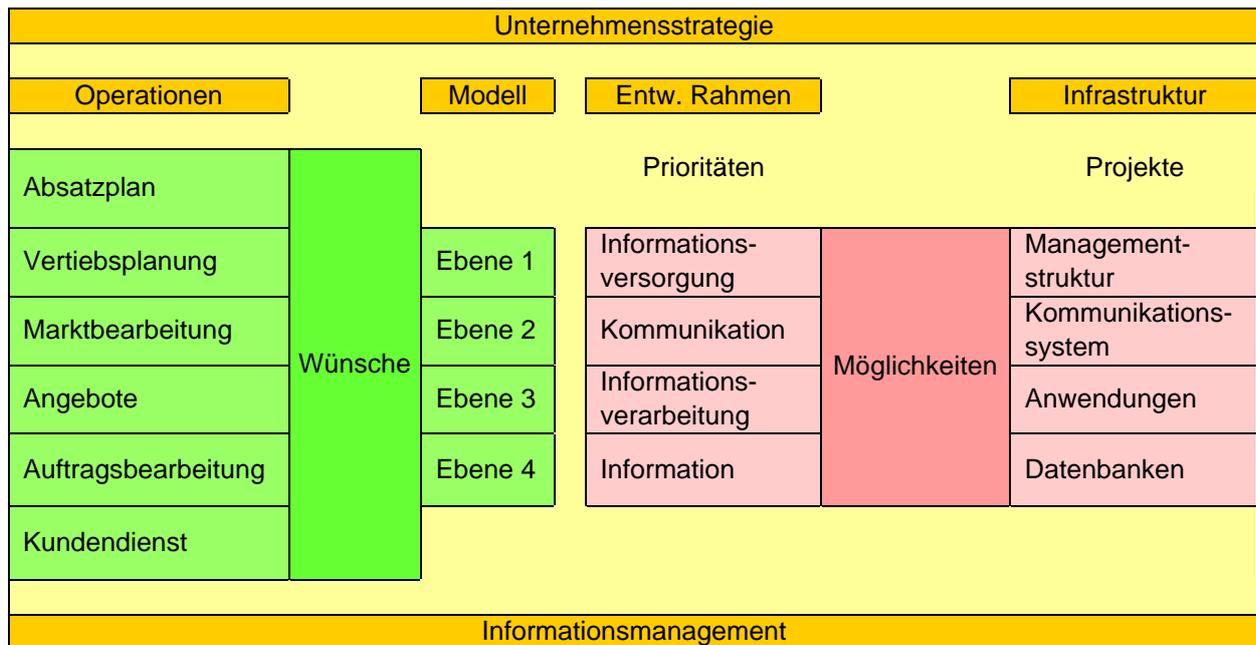


Abbildung 3.5.3-b: Informationsmanagement als Unternehmensprozess⁶¹

Ständig werden im Vertrieb die Teilprozesse daraufhin untersucht, ob man sie durch zusätzliche Informationen und Kommunikation noch effektiver und produktiver gestalten kann. Der Istzustand der Informationsstruktur ist bereits Teil der Analyse. (vgl. VDI Bericht 825 1990:77)

Mithilfe des Modells der dynamischen Informationsstruktur kann man die Projekte den einzelnen Ebenen zuordnen. Dies dient zur praktischeren Anwendung des Architekturprinzips auf die Verwirklichung interner Vorhaben im Bereich Information und Kommunikation. (vgl. VDI Bericht 825 1990:78)

Betrachtet man die Ebenen

- Informationen,
- Informationsverarbeitung (Anwendungsprogramme und Auswertungen),
- Kommunikation und
- Informationsversorgung

getrennt, gibt es ihnen Stabilität, sowie Flexibilität in der Realisierung von auch kurzfristig planbaren Einzelvorhaben. (vgl. VDI Bericht 825 1990:77)

Die drei folgenden Größen sind bei der Formulierung der Prioritäten im Rahmen dieser unternehmensspezifischen Architektur bestimmend:

- Die Unternehmensstrategie (Realisierung von Wettbewerbsvorteilen),
- Die aktuellen Anforderungen des Pre- Sales (und anderer Unternehmensfunktionen),
- Der Reifegrad der bestehenden Informationsstruktur. (vgl. VDI Bericht 825 1990:78f)

Das Ergebnis dieses Prozesses sind konkrete System- und Anwendungsprojekte. Werden diese dargestellten Projekte realisiert, verändert sich der gegebene Istzustand der Informationsstruktur. Dies wirkt sich sowohl auf die operativen Pre- Sales Prozesse als auch auf den Infrastrukturprozess aus. (vgl. VDI Bericht 825 1990:79)

⁶¹ Vgl. VDI Bericht 825 1990:77

3.6 Erfolgreicher Pre- Sales durch marktorientierte Auftragsabwicklung

3.6.1 Neue Wege der Auftrags- und Anfragenbearbeitung

3.6.1.1 Moderne Erfolgsfaktoren der Auftragsbearbeitung

Die Aufgabe des Pre- Sales ist es die bisherigen, so wie neue Kunden zu finden und ihre Probleme und Bedürfnisse zu kennen. Es werden dazu Kundengerechte Lösungskonzepte entwickelt und präsentiert um zu neuen Aufträgen für das Unternehmen zu kommen.

Den üblichen Formen der Kundenauftragsidentifizierung, die Wege der Auftrags- und Anfragebearbeitung und deren Abwicklung sind dabei aber häufig Grenzen bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit gesetzt. Grund dafür sind die veränderten externen und internen Bedingungen. Insbesondere in den letzten Jahren wurde die innerbetriebliche Kundenauftragsabwicklung vor völlig neue Aufgaben gestellt. (vgl. Baumann / Müller 1994:1)

Die Steigerung der Komplexität und Flexibilität kann aufgrund des Preisdrucks vom Markt nicht durch die Bereitstellung zusätzlicher Kapazitäten im Unternehmen erreicht werden. Gefordert sind deshalb Strukturen, die neben einer Flexibilisierung geringere Kosten verursachen, die etwaigen Lagerbestände senken und eine hohe Qualität der Produkte sicherstellen. (vgl. Baumann / Müller 1994:1)

Es konnte eine Menge von Schnittstellen bei verminderten Auftrags- und Kundenbezug geschaffen werden, durch die erfolgreich verwendeten Auftragsabwicklungsstrategien in z.B. Vertrieb, Konstruktion, Produktion, Materialwirtschaft und Ähnlichem. Wird das Problem zu einseitig gelöst, indem man nur in eine Richtung gehende technische oder organisatorische Maßnahmen in Angriff nimmt, wird selten das angestrebte Ziel, wie verbesserte Lieferbereitschaft bei verkürzten Durchlaufzeiten mit integrierten Kundenwünschen und reduzierten Lagerbeständen erreicht. (vgl. Baumann / Müller 1994:1)

„Die fünf wesentlichsten Erfolgsfaktoren einer modernen und vor allem zeitgemäßen Kundenauftragsabwicklung sind vor allem: Kommunikation, Koordination, Verantwortung, Transparenz und Erfolgskontrolle.“ (Baumann / Müller 1994:2)

Es braucht ganzheitliche Strukturen mit überschaubaren, dezentralen und eigenverantwortlichen Einheiten, die in ihrer Ablauf- und Aufbauorganisation vollkommen auf die Findung und Abwicklung der Kundenaufträge fixiert sind. Sind Funktionen auftragsneutral, werden sie in die Organisationsstruktur integriert. (vgl. Baumann / Müller 1994:2)

3.6.1.2 Schwachstellen in Bezug auf Kundenanfragen- und Auftragsbearbeitung

Es gibt Eigenschaften, die den zuvor genannten fünf Erfolgsfaktoren entgegenwirken. Das ergab eine Untersuchung der Anfragen- und Auftragsbearbeitung, durchgeführt in verschiedenen Unternehmen. Die folgende Abbildung stellt die Schwachstellen und deren Auswirkungen auf die Erfolgsfaktoren dar. (vgl. Baumann / Müller 1994:3)

Schwachstellen	Auswirkung auf Erfolgsfaktoren
starke Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination, selbst mit hohem Aufwand, schwierig
rein funktionale Gliederung in Fachbereiche	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation nicht ausreichend
rein funktional aufgebaute Kompetenz- und Verantwortungsbereiche	<ul style="list-style-type: none"> • keine Auftragsverantwortung • Kommunikation wird behindert
fehlende Steuerung und Zeitwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Transparenz • fehlende Fortschrittskontrolle
keine verursachergerechte Kostenzuordnung	<ul style="list-style-type: none"> • keine Erfolgskontrolle

Abbildung 3.6.1-a: Typische Schwächen in der Anfragen- und Auftragsbearbeitung⁶²

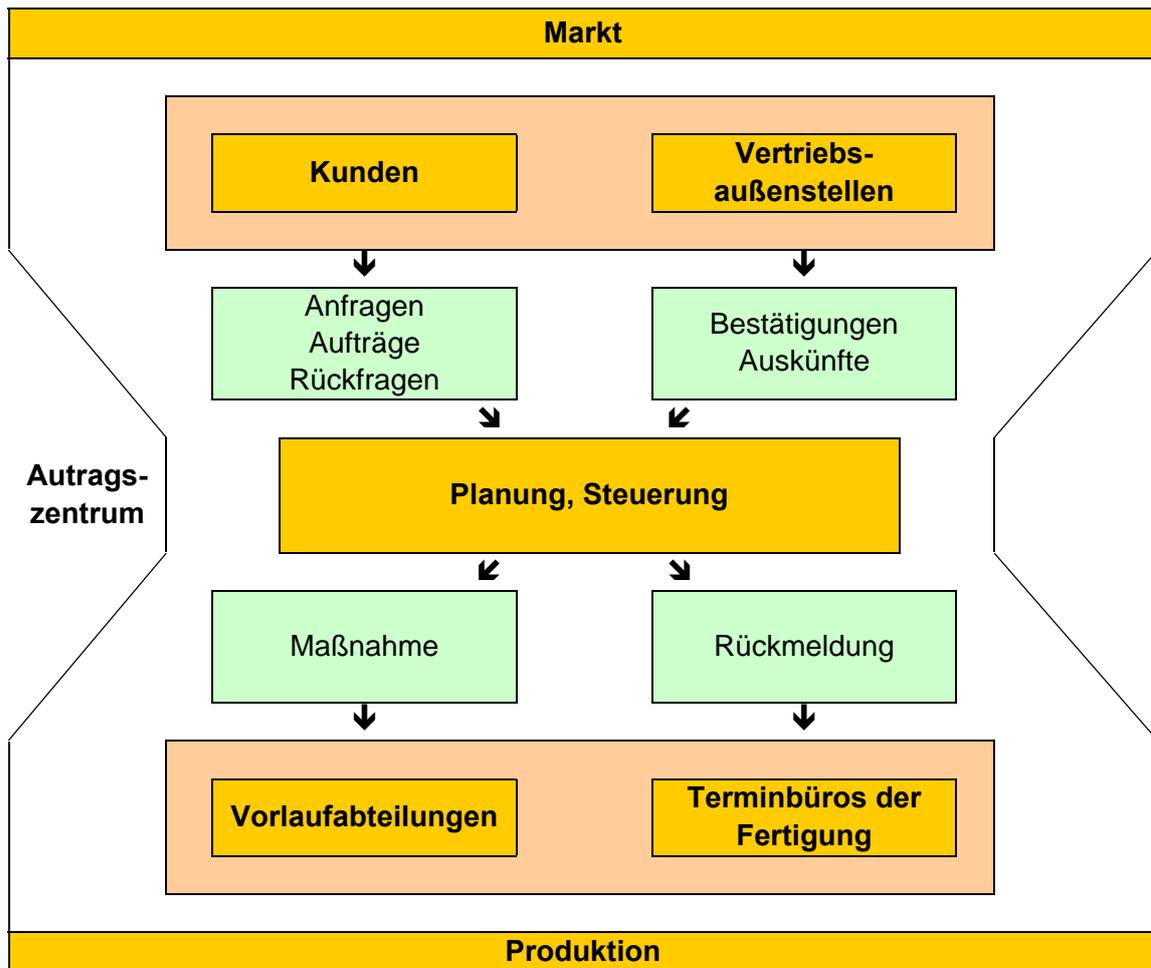
3.6.1.3 Auftragszentren

In Auftragszentren oder auch Logistikzentren sollen alle im Auftragsablauf erforderlichen Planungs- und Steuerungsfunktionen in einer Organisationseinheit zusammen gefasst werden. Ziel ist es, eine Verbindung zwischen Markt und Unternehmen zu erstellen, mit der auch der gesamte Informationsfluss kanalisiert und koordiniert werden kann. Das folgende Schema (siehe: *Abbildung 3.6.1-b: Trichtereffekt eines Auftragszentrums*) dieses Organisationskonzeptes hat somit zwei an der Spitze verbundene Trichter. (vgl. Baumann / Müller 1994:11)

Der zum Markt gerichtete Trichter zeigt alle von außerhalb des Unternehmens ankommenden Informationen (Anfragen, Aufträge, Rückfragen, Reklamationen und dergleichen), die aufgenommen, verarbeitet, beantwortet oder weitergeleitet werden. Ist dies mit den beschriebenen Informationsmöglichkeiten erreicht worden, wird der zum Unternehmen gerichtete, untere Trichter nicht eingeschaltet. Ein kompetenter Ansprechpartner kann dann zur Verfügung gestellt werden, wenn es eine feste Aufteilung des Marktes auf einzelne Bearbeitungsstellen gibt. Zur Vereinheitlichung der Auftragsabwicklung, werden alle außerhalb dieses Informationskanals ankommende Anstöße, z.B. direkte Anfragen an die Geschäftsführung, immer an das Auftragszentrum oder an ein Logistikzentrum weitergeleitet. Dessen Aufgabe ist es, alles, was sich aus den eingehenden Informationen ergibt, zu überwachen und die erforderlichen Informationen für Kundenanfragen dem oberen Trichter aufzubereiten. Dafür müssen zwei wichtige Voraussetzungen erfüllt werden: Je nachdem, von welchem Unternehmenstyp ausgegangen wird, ist entweder die ablauforganisatorische Ausrichtung für den Informations- (Auftragszentrum) oder dem Materialfluss (Logistikzentrum) erforderlich. (vgl. Baumann / Müller 1994:11)

Diese Einbeziehung in die Aufbauorganisation muss aber als eigenständige Linienfunktion erfolgen, damit eine möglichst hohe Akzeptanz und Unabhängigkeit im Unternehmen erreicht wird. Diese bindet alle an der Auftragsabwicklung beteiligten Mitarbeiter mit ein. Die Arbeitsteilung kann nicht vermindert werden. Eine Gewährleistung der Unterstützung durch Auftrags- oder Logistikzentren ist nicht immer unbedingt gegeben. Es gibt zwar für jeden Auftrag Ansprechpartner zum Markt, aber eine funktionale Aufteilung innerhalb des Auftragszentrums, verhindert eine vollkommene Auftragsverantwortung. In Bezug auf die Erfolgskontrolle, ist in funktional gegliederten Organisationen eine Kostenzuordnung nach dem Verursacherprinzip auch kaum möglich. Eine Verbesserung hingegen sieht man in der Kommunikation, Fortschrittskontrolle und Transparenz durch die Einbeziehung der Kundenauftragssteuerung und den Abbau organisatorischer Schnittstellen zwischen den integrierten Funktionen. Dieses Konzept kann somit die Lösung der Auftragsabwicklungsprobleme für einen Teil der Unternehmen darstellen. (vgl. Baumann / Müller 1994:13)

⁶² (Vgl. Baumann / Müller 1994:2)

Abbildung 3.6.1-b: Trichtereffekt eines Auftragszentrums⁶³

3.6.1.4 Gruppenarbeit

In einem Unternehmen und vor allem im Pre- Sales Bereich, spielt der Mensch die wichtigste Rolle, aber die Technik ist dabei ein unverzichtbares Hilfsmittel. Deswegen sollte die Organisation so ausgerichtet zu sein, dass sich die Ressource Mensch optimal entfalten und sich das Mitarbeiterpotenzial zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil entwickeln kann. Die Grundlage bilden die ganzheitlichen, überschaubaren und dezentralen sowie eigenverantwortlichen Strukturen. (vgl. Baumann / Müller 1994:18)

„In Gruppenarbeit werden Arbeitsaufgaben ganzheitlich durchgeführt. Die Gruppe ist für ihre eigene Arbeitsdisposition innerhalb der vorgegebenen Grenzen zuständig. Die Verantwortung für die Qualität der Arbeit obliegt der Gruppe. Innerhalb von Gruppen entstehen Redundanzen, so dass in Gruppenarbeit eine höhere ‚Organisations- Verfügbarkeit‘ besteht als in hochgradig arbeitsteiligen Strukturen. Gruppendynamische Effekte, die durch die räumliche Nähe auftreten, verhindern meist das Entstehen von Bereichsegoismen.“ (Baumann / Müller 1994:18)

Durch Gruppenarbeit können attraktive Arbeitsplätze geschaffen werden, wobei die Gesamtaufgabe der Gruppe aus vielen Einzelaufgaben besteht. Die Grundfunktionen der Auftragsabwicklung sollen aber von allen Gruppenmitgliedern beherrscht werden, so dass innerhalb der Gruppe Redundanzen entstehen. Die Aufgaben der Gruppe können in regelmäßigen und außerplanmäßigen

⁶³ Vgl. Baumann / Müller 1994:12

Besprechungen geklärt und diskutiert werden. Als Beispiel dazu ist das von Lucent Technologies angestrebte Task Force Team, welches ich in Kapitel 4.3.3 Einführung von "TASK FORCE TEAMS" noch näher behandelt habe.

3.6.1.5 Eigenverantwortung und Qualitätsmanagement

Jeder Mitarbeiter und jede Gruppe muss für die Qualität ihrer Leistungen einstehen. Darauf allein möchten sich aber viele Unternehmen nicht verlassen und führen ein aufwendiges System zur Qualitätskontrolle ein. Fehler sollen damit direkt korrigiert werden.

Dies ist insbesondere in der Auftragsbearbeitung, also dem Kernbereich des Pre- Sales bei Lucent Technologies, von großer Bedeutung. Qualität und Vollständigkeit der Arbeitsaufgaben müssen von Anfang an gesichert werden. Wird ein Fehler in den ersten Phasen zu spät entdeckt, kann er nur mit sehr viel Aufwand beseitigt werden. Das ist der Grund, warum innerhalb der Organisation Mechanismen installiert sein müssen, die eine eigenverantwortliche Qualitätssicherung von Beginn an unterstützen. (vgl. Baumann / Müller 1994:18f)

Dies betrifft vor allem Pre- Sales Abteilungen. Die Qualität der einzelnen Mitarbeiter entscheidet über neue Aufträge und somit über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Daher ist gerade in diesem Bereich Qualitätskontrolle der Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit eine Sache des persönlichen Engagements unter zentraler Aufsicht. Dieses Wissen hat man bei der Organisationsumstrukturierung bei Lucent versucht mit zu berücksichtigen.

3.6.1.6 Vorteile von ganzheitlichen Organisationsstrukturen

Durch ganzheitliche Organisationsstrukturen kann eine nachhaltige Effizienzsteigerung in der Kundenauftragsabwicklung erzielt werden. Die fünf Erfolgsfaktoren: Kommunikation, Koordination, Transparenz, Verantwortung und Erfolgskontrolle können nur garantiert werden, wenn die Einführung überschaubarer, dezentraler und eigenverantwortlicher Einheiten mit einer vollständigen Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation individuell auf jeden Kundenauftrag abgestimmt wird. Werden auch unterschiedliche Rationalisierungspotentiale erschlossen, können viele Unternehmen den gewachsenen Anforderungen des Marktes besser entsprechen. (vgl. Baumann / Müller 1994:19f)

3.6.2 Reorganisation der Anfragen- und Auftragsbearbeitung

3.6.2.1 Einführungsstrategien für integriertes Auftragsmanagement

Die zuvor genannt Veränderungen sind nur machbar, wenn sie von der Geschäftsführung veranlasst und unterstützt werden. Ein verantwortlicher Geschäftsführer innerhalb der Geschäftsführung muss die Organisationsveränderungen aktiv betreuen und fördern. Alle Geschäftsbereiche müssen zudem zustimmen. (vgl. Baumann / Müller 1994:33)

Wird, wie bei der Umstellung auf Task Force Teams bei Lucent Technologies, auf spezialisierte Gruppenarbeit umgestellt, wird der Aufgabenbereich der unteren und mittleren Führungsebene mit verändert. Viele Dinge, wie Sozialkompetenz zur Führung in und von Gruppen gewinnen an Bedeutung. Dies kann zu Ängsten führen, dem entgegengewirkt werden muss. So sollte die Einführung von integrierten Organisationsstrukturen in kleinen Schritten erfolgen, damit die Mitarbeiter Erfahrungen mit und in den neuen Strukturen sammeln können. - Dies war bei Lucent für die Umsetzungsphase auch so geplant gewesen. - Die angestrebten Ziele sollten klar und sichtbar formuliert werden. Der Erfolg des Projektes misst sich schließlich am Erreichen der formulierten Ziele! (vgl. Baumann / Müller 1994:33f)

Bei der Planung müssen der Aufbau und die Ablauforganisation sowie Informationssysteme und die ganze Systemsteuerung berücksichtigt werden. Auch mit unvorhergesehenen Störungen in den normalen Abläufen und Situationen muss gerechnet werden. Die „neue Organisation“ muss so gestaltet sein, dass sie so flexibel wie möglich bezüglich zukünftiger Veränderungen wird. (vgl.

Baumann / Müller 1994:34)

3.6.3 Planungsanstoß und Zielsystem

3.6.3.1 Planungsanstoß

Es besteht immer ein Grund für eine Planung, der sogenannte Planungsanstoß. Beispiele sind lange Liefer- und Durchlaufzeiten oder das System und seine Struktur sind zu teuer geworden.

„Planungen im Bereich der Anfragen-, Großprojekt- und Auftragsbe- und Verarbeitung haben fast immer ihren Anstoß auf der Ebene der Geschäftsleitung oder der Abteilungsleitungen.“ (Baumann / Müller 1994:35)

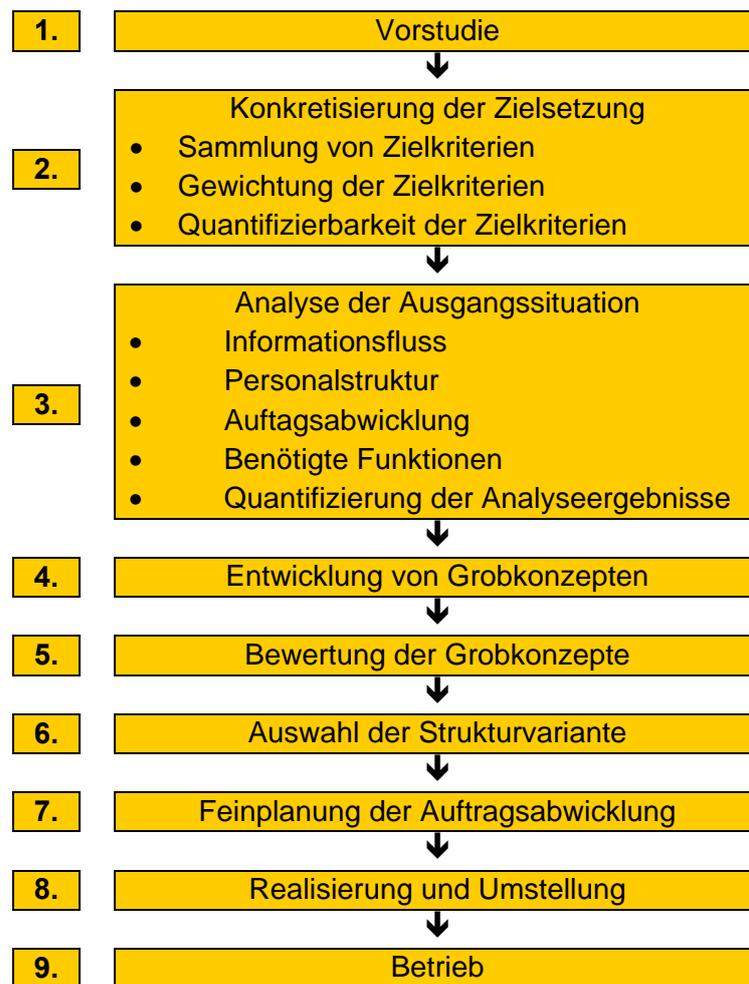


Abbildung 3.6.3-a: Planungsablauf⁶⁴

Erstreckt sich ein Planungsvorhaben über nahezu alle Fachbereiche und bedeutet somit erhebliche Veränderungen in der Aufbauorganisation und dem Zusammenspiel der Abteilungen, muss es von der Geschäftsführung ins Leben gerufen werden.

Für eine erfolgreiche Durchführung, müssen die zuständigen Führungskräfte der obersten Ebene das Planungsvorhaben unterstützen und bereit sein, die absehbaren Konsequenzen zu tragen. Sie müssen die grundsätzlichen Ziele der Planung definieren. Durchgeführt wird die Planung von einem „Planungsteam“, die dann auch die Ziele konkretisieren, Maßnahmen entwickeln und

⁶⁴ Baumann / Müller 1994:36

Beschlussvorlagen erarbeiten. (vgl. Baumann / Müller 1994:37) Dies geschah auch bei Lucent Technologies in dieser Weise.

3.6.4 Konzeptionsphase

„In der Konzeptionsphase werden die für die Zielerreichung notwendigen Maßnahmen erarbeitet. Sie beginnt mit einer detaillierten Analyse. Aufbauend auf die Ist- Situationen werden Alternativlösungen entwickelt und anhand strenger Bewertungsverfahren gegenüber dem Zielsystem kritisch bewertet.“ (Baumann / Müller 1994:46)

Daraus muss von der Geschäftsführung beschlossen werden, welche Lösung für den Betrieb die Beste ist. In weiterer Folge wurde bei Lucent für das Change Projekt allerdings gleich auf die Bestlösung iterativ hin gearbeitet, welche auch berücksichtigen musste, dass sie umsetzbar ist.

3.6.4.1 Analyse der Ausgangssituation und weiteres Vorgehen

Als nächstes muss die Ausgangssituation erfasst werden. Sie ist wichtig, da hier die Voraussetzungen beschrieben werden, an denen jede Neukonzeption anknüpft. Die Differenz zwischen Ist- und Soll- Zustand beschreibt den Handlungsbedarf. Für die Analysen werden, in Abhängigkeit vom konkreten Analyseziel und -Gegenstand, Experten aus den einzelnen Fachbereichen beteiligt. Die quantifizierten Analyseergebnisse fließen anschließend in die Neuplanung ein.

Die Aufbauorganisation ist ein statischer Teil eines Unternehmens und kann mit ihrer Veränderung bestimmte Entwicklungen fördern oder behindern. Von daher muss die Aufbauorganisation immer der neuen Situation angepasst werden und man kann nicht von einer allgemeingültigen Aufbauorganisation sprechen. (vgl. Baumann / Müller 1994:46f)

Die Konzeptionsphase sollte durch folgende Analysen gestützt werden:

- Ablaufanalyse
- Informationsflußanalyse
- Durchlaufzeitanalyse
- Tätigkeitsanalyse
- Personalstrukturanalyse

3.6.5 Bewertungsbausteine

3.6.5.1 Bewertung der erarbeiteten Grobkonzept- Alternativen

Die Grobkonzept- Alternativen einer zukünftigen Auftragsabwicklungs- Struktur können nicht mit einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung beurteilt werden, da sich mit dieser Methode z.B. verbesserte Lieferbereitschaften nicht erfassen lassen und ein nur sehr begrenztes Bild der zu erwartenden Veränderungen im Unternehmen liefert. (vgl. Baumann / Müller 1994:74)

3.6.5.1.1 Erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

„Es ist deshalb eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung gefordert, die neben dem monetären Wirtschaftlichkeitsvergleich eine System- Betrachtung auf der Basis monetär schwer quantifizierbarer Kriterien ermöglicht. Die Stärke einer solchen zweidimensionalen Betrachtungsweise liegt in der Bewertbarkeit von innovativen Strukturierungsmaßnahmen.“

Das strategische Veränderungspotential der neuen Organisation lässt sich mit diesem Instrument abschätzen. Der Aufbau der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung ist zweigeteilt, wie folgende Abbildung zeigt⁶⁵.“ (Baumann / Müller 1994:74)

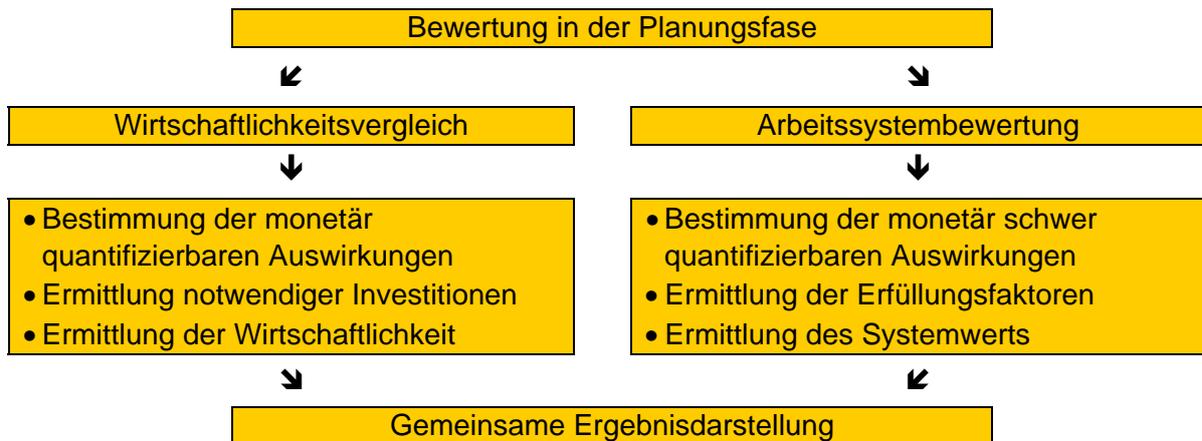


Abbildung 3.6.5-a: Aufbau der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung⁶⁶

Mit der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erkennt man auch:

- „Darstellung und Vergleich von Kosten und Kostenstrukturen der Planungsalternativen
- Aussagen zum Kosten- und Kostenstrukturverhalten unter veränderten Markt- und Unternehmensbedingungen
- Vergleichende Bewertung monetär nicht oder schwer quantifizierbarer Faktoren
- Überprüfbare Kostenziele und Strukturziel für die Realisierung
- Argumentations- und Entscheidungshilfen zur Gestaltung, Auswahl und zum Betreiben von neuen Auftragsabwicklungsstrukturen.“ (Baumann / Müller 1994:75)

⁶⁵ Vgl. Bullinger / Auch 1988; vlg. Müller 1993

⁶⁶ Baumann / Müller 1994:75

3.6.5.2 Wirtschaftlichkeitsvergleich

Hier werden die, durch die Auftragsabwicklungsstruktur beeinflussten, Geldströme dargestellt. Dazu müssen die notwendigen Investitionen ermittelt werden, die monetär quantifizierbaren Auswirkungen im Sinne von Kosten und Leistungen bestimmt werden und die Wirtschaftlichkeit durch Verrechnen der einzelnen Werte nachgewiesen werden. (vgl. Baumann / Müller 1994:75)

„In der Ergebnisdarstellung der System- Bewertung wird jede Planungsalternative mit einem Gesamtsystemwert dargestellt. Für die Entscheidungsfindung muss daher transparent gemacht werden, wie weit die einzelnen Ziele von den jeweiligen Planungsalternativen erfüllt sind und wie das Planungsteam zur Systembewertung gelangt ist.“ (Baumann / Müller 1994:78)

3.6.5.3 Auswahl einer Planungsalternative

Die Führungskräfte brauchen eine Methode, mit der sie erkennen können, welche Planungsalternative die beste für sie ist. Möchte man die wechselseitige Beziehung zwischen Wirtschaftlichkeitsvergleich und Systembewertung erkennen, muss man beide gemeinsam betrachten. Allerdings bauen diese Methoden auf verschiedenen Datenbasen auf und spiegeln daher eine Genauigkeit wieder, die es so gar nicht gibt. Dies kann zu falschen Entscheidungen führen. Die Entscheidung, welches nun die am besten geeignete Auftragsabwicklungsstruktur ist, erfolgt im Team. Die Geschäftsleitung hat die Aufgabe, die abschließende Entscheidung zu treffen. (vgl. Baumann / Müller 1994:78f)

3.6.6 Umsetzung

Ist die Grundstruktur einmal festgelegt, beginnt die Realisierungsphase. Jetzt verändert sich die Zusammensetzung des Projektteams und die Aufgabenstellung wechselt zur Koordination und Sicherstellung der Umsetzung. Es delegiert die Aufgaben innerhalb und außerhalb des Unternehmens und ist gegenüber der Geschäftsführung rechenschaftspflichtig. (vgl. Baumann / Müller 1994:80)

3.6.6.1 Stufenkonzept

Die Neuorganisation der Anfragen- und Auftragsbearbeitung betrifft quasi alle Unternehmensbereiche. Würde man die Organisation sofort komplett umstellen, müsste dies zum Zusammenbruch der gesamten Auftragsabwicklung führen. Die Umsetzung muss deshalb schrittweise und parallel zum Tagesgeschäft geschehen. Ein Stufenkonzept bietet dazu die beste Möglichkeit und legt auch gleichzeitig die Umsetzungsschritte fest. Zudem gewährleistet es die kontinuierliche Umstellung der Auftragsabwicklung. Durch die schrittweise Realisierung kann besser auf die veränderten Rahmenbedingungen reagiert und mögliche Planungsfehler korrigiert werden. (vgl. Baumann / Müller 1994:80) Ein Vorgehen nach dem Stufenkonzept wäre auch Ziel in der Umsetzungsphase beim Change Prozess bei Lucent Technologies gewesen.

3.6.6.1.1 Definition von Teilschritten

Zuerst wird das Projekt in kleinere Aufgaben zerlegt.

„Das Stufenkonzept klärt, welche Teilaufgaben voneinander abhängen, welche Aufgaben parallel und welche völlig unabhängig von anderen realisiert werden.“ (Baumann / Müller 1994:81)

Die Größe der Teilschritte sollte so groß sein, dass sie innerhalb von drei bis sechs Monaten realisiert werden können. Nach jeder Umsetzungsetappe müssen die neuen Strukturen konsolidiert werden, bevor weitere Schritte angegangen werden. (vgl. Baumann / Müller 1994:81)

3.6.6.1.2 Prioritäten

Einer jeden Teilaufgabe wird eine bestimmte Priorität zugesprochen, welche ihre Wichtigkeit beschreibt. Man unterscheidet zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit, wobei letzteres im Zeitplan berücksichtigt wird. Der Grund, warum die Projekte oftmals scheitern, liegt daran, dass die Veränderungen nicht realisiert werden können, da das Tagesgeschäft zu viel Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch nimmt. Mit der Vergabe von Prioritäten kann dem entgegen gewirkt werden: (vgl. Baumann / Müller 1994:81)

Priorität 1- Aufgaben:

Der Projekterfolg ist von größter Wichtigkeit für das Unternehmen. Werden die Aufgaben nicht umgesetzt, läuft das Unternehmen Gefahr, mittelfristig Marktanteile oder an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Die Aufgaben dieser Priorität müssen unabhängig vom Tagesgeschäft behandelt werden. Es gibt meist aber nicht mehr, als 3 bis 5 Aufgaben, die die Priorität 1 verdienen. (vgl. Baumann / Müller 1994:81)

Priorität 2- Aufgaben:

Sie sind von grundsätzlicher Wichtigkeit für den Projekterfolg und werden als eigenständige Aufgaben parallel zum Tagesgeschäft umgesetzt. (vgl. Baumann / Müller 1994:81)

Priorität 3- Aufgaben:

Sie werden neben dem Tagesgeschäft umgesetzt.

„Die Umsetzung erfolgt innerhalb der Bereiche oder bei bereichsübergreifenden Fragestellungen und temporären Teams.“ (Baumann / Müller 1994:82)

Aber nicht nur durch die Realisierung der Priorität 1- Aufgaben und Priorität 2- Aufgaben wird der Projekterfolg garantiert. Auch die vielen kleinen, flankierenden Maßnahmen tragen erheblich dazu bei. Man muss immer genügend Zeit für die Priorität 1- und Priorität 2- Aufgaben mit einberechnen, damit Konflikte mit dem Tagesgeschäft von vornherein verhindert werden können. (vgl. Baumann / Müller 1994:82)

3.6.6.1.3 Verantwortlichkeit

Jede Teilaufgabe hat einen für sie verantwortlichen Mitarbeiter, der über die entsprechende Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenz verfügt. Zudem ist er verantwortlich für die erfolgreiche Umsetzung „seiner“ Teilaufgabe und die Einhaltung der Kosten- und Terminziele. (vgl. Baumann / Müller 1994:82)

3.6.6.1.4 Zeit- und Aufwandsplan

Die Planung der Teilaufgaben erfolgt nach Aufwand und Umsetzungszeitpunkt. Sind Aufgaben sehr zeitintensiv, muss man Zwischenschritte einbauen. Dadurch erzielt man eine Transparenz bezüglich der zu erwartenden Aufwände und der erreichten Ergebnisse.

„Im Zeit- und Aufwandsplan werden Prioritäten, Verantwortlichkeiten, geplante Kapazitäten und Aufwände sowie das Terminraster festgehalten. Die Darstellung erfolgt in Projektplanungslisten, Netzplänen oder Balkendiagrammen. Dies erleichtert die Überprüfung, ob das Stufenkonzept realistisch ist.“ (Baumann/ Müller 1994:82)

Das Stufenkonzept wird von der Geschäftsführung genehmigt und schriftlich festgehalten. Alle Betroffenen sind so von Anfang an informiert und können rechtzeitig intervenieren. Auch Hindernisse und Widerstände können frühzeitig aus dem Weg geräumt werden. (vgl. Baumann / Müller 1994:83)

3.6.6.2 Detailplanung und Realisierung

Das Stufenkonzept gibt die Detailplanung und Realisierung vor. Sind Aufgaben sehr umfangreich, bekommen befristete Projektteams klar definierte Aufgabenstellungen, die beim Erreichen der Aufgabe wieder aufgelöst werden. - Dies ist bei der Umsetzung des Change Projektes bei Lucent Technologies auch in dieser Form vorgesehen gewesen. - Verringert man den Zeitraum zwischen Umsetzungsplanung und Realisierung, wird die Motivation der Mitarbeiter gefördert. So auch die Selbständigkeit, wenn die temporären Projektteams Detaillösungen entwickeln und den nötigen Freiraum zur Umsetzung erhalten. Dann werden sie auch in Zukunft bereit sein, an Verbesserungen mitzuarbeiten und selbst Verbesserungen zu initiieren. (vgl. Baumann / Müller 1994:83)

3.6.6.3 Einschwingphase

In diesem Abschnitt wird sichergestellt, dass sich die neuen Strukturen einschwingen und stabilisieren können. Es sollte noch kurz vorweg genommen werden, dass die Reorganisation der Anfragen- und Auftragsbearbeitung nicht mit der Umsetzung organisatorischer und technischer Maßnahmen abgeschlossen ist. (vgl. Baumann / Müller 1994:83)

Es ist durchaus möglich, dass gesetzte Ziele in dieser Anlaufphase nicht erreicht werden. Davon darf man sich aber nicht entmutigen lassen, sondern muss versuchen auch die bisher noch nicht gelösten Details zu lösen. Auch die Mitarbeiter müssen die Chance bekommen, sich in der neuen Organisation zu orientieren. (vgl. Baumann / Müller 1994:83)

Häufig können am Anfang noch kleinere Erfolge verzeichnet werden, dann geht es meist aufgrund von „Stresssituationen“ bergab. Der Grund liegt in der Instabilität der Strukturen. In solchen Fällen wird dann meist wieder auf alte, bewährte Lösungen zurück gegriffen. Um das zu verhindern, sollten Konsequenzen gezogen und zusätzliche „Sicherungen“ für Drucksituationen entwickelt werden. (vgl. Baumann / Müller 1994:84)

Muss das Projekt aus irgendwelchen Gründen abgebrochen werden, ist es absolut notwendig, die Gründe dafür transparent zu machen, und sich mit den Problemen auseinander zu setzen, damit die gleichen Fehler beim nächsten Mal nicht wiederholt werden. Vom Umfang der organisatorischen Veränderungen hängt die Dauer der Einschwingphase ab, zumeist muss man aber mit einem Zeitraum von 1-2 Jahren rechnen. Werden Stresssituationen bewältigt und das Standardgeschäft effizienter, kann man die Organisation als stabil bezeichnen. (vgl. Baumann / Müller 1994:84)

4 Der Change Prozess bei Lucent Technologies

4.1 Beleuchtung des Istzustandes des Sales Prozesses von Lucent Technologies⁶⁷

Der Sales Prozess und im speziellen dessen Teilbereich der Pre- Sales Bereich ist Projektschwerpunkt dieser Arbeit und wird im Folgenden näher erklärt.

4.1.1 Der Sales Prozesses

Der Sales Prozess ist ein Verkaufskreislauf, welcher bei Lucent in zyklischer Weise durchlaufen wird. Er stellt den Motor des Unternehmens dar und ist daher unternehmensbestimmend. Es gilt seine Struktur und seinen Ablauf zu kennen und zu verstehen

4.1.1.1 Gesamtstruktur des Sales Prozesses

Der Sales Prozess ist in folgende Schritte unterteilt:

- Pre- Sales Fase
- Abschluss / Zuschlag
- Post Sales Fase

Dabei ist Fase 1 jener Bereich, der beginnend von einer neuen Verkaufsidee bis zum Verkaufsvertragsabschluss reicht. Er umfasst unter anderem die Bereiche Rekrutierung, Teststellung und Angebot. Nach dem Zuschlag, dem eigentlichen Auftrag, folgt Fase 2, der Post Sales. Dieser umfasst die Implementierung der Produkte und etwaige Nachfolgegeschäfte.

4.1.1.2 Vertriebsaufwand über dem Produktsaleszyklus

Die folgende Abbildung zeigt den Vertriebsaufwand über dem Produktsaleszyklus (Verkaufskreislauf). Daraus lässt sich die nötige Arbeitsintensität in den einzelnen Verkaufsphasen und deren Zeitaufwände im Verkaufszyklus ableiten.

⁶⁷ Istzustand im April des Jahres 2002

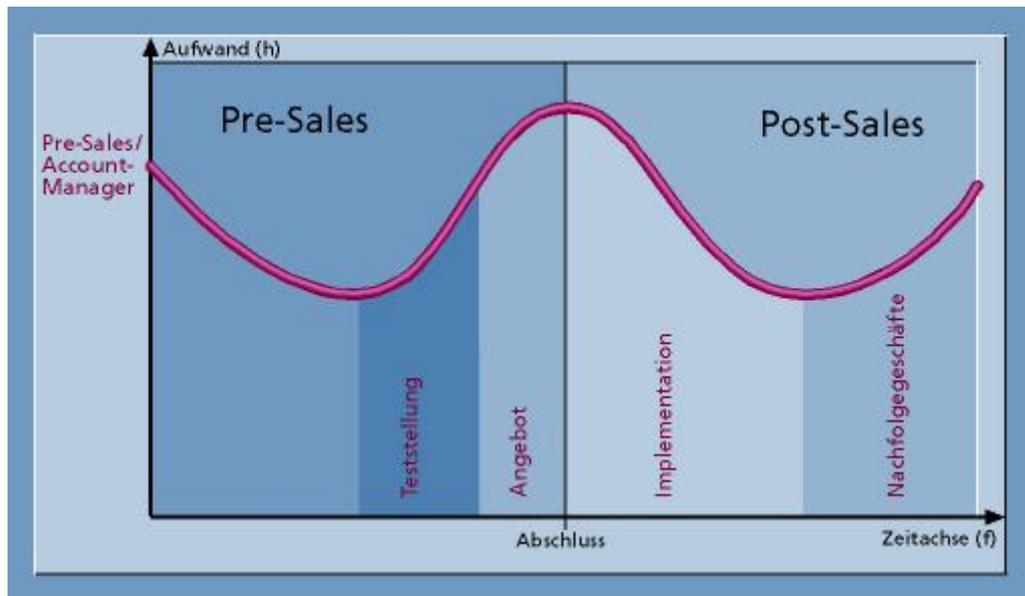


Abbildung 4.1.1-a: Vertriebsaufwand über dem Produktsaleszyklus

4.1.2 Erwartungen an die Pre- Sales Organisation und die resultierenden organisatorischen Verknüpfungen zu den einzelnen Abteilungen

Um einen Umstrukturierungsprozess sinnvoll gestalten zu können, ist es nötig, alle diesbezüglichen Aspekte zu beleuchten. In diesem Projekt ist dies im speziellen der Pre- Sales Bereich des Unternehmens. Erwartungen an zukünftige Organisationsstrukturen und Anforderungsprofile an die „neuen“ Strukturbestandteile sind dabei stark mitbestimmend. Dazu möchte ich einen Einblick in die Bedeutung des Begriffs Pre- Sales geben, wie er in der Firma Lucent, zu Projektbeginn, gesehen wurde, um einen Verständnizugang ins Innere des Unternehmens herzustellen:

Pre- Sales bedeutet bei Lucent, ...

- ... eng mit dem Account Manager (Vertrieb) zusammenzuarbeiten.
- ... Mitarbeiter müssen mit Kundenproblemen und –wünschen genau vertraut sein. Daraus resultiert in diesem Bereich, dass eng mit dem Account Manager, dem Technical Account Strategist und der Abteilung Technik & Solutions zusammen zu arbeiten ist.
- ... Mitarbeiter müssen alle Produkte und Lösungen kennen, um mit dieser Produktübersicht entsprechende Kundenprobleme lösen zu können. In diesem Bereich wird daher eng mit dem Technical Account Strategist zusammen gearbeitet.
- ... Mitarbeiter müssen fein abgestimmte Präsentationen durchführen können, in denen auch der Mehrwert, den der Kunde durch ein Produkt bekommt (Business Case) deutlich sichtbar gemacht wird. Dies bedeutet wiederum, in diesem Bereich eng mit dem Account Manager, dem Technical Account Strategist, sowie dem Business Development und der Abteilung Technik & Solutions zusammenzuarbeiten.
- ... man muss über geeignete Produktflyers verfügen und arbeitet daher in diesem Bereich eng mit dem Marketing zusammen.

- ... Mitarbeiter müssen die eigene Positionierung gegenüber der Konkurrenz genau kennen, also einen detaillierten Überblick über Konkurrenzprodukte und deren Preise haben (marktgerechter Konkurrenzbezug). Dies bedeutet wiederum, in diesem Bereich eng mit dem Account Manager, dem Technical Account Strategist, sowie dem Business Development und der Abteilung Technik & Solutions zusammenzuarbeiten.
- ...man benötigt sehr gute Techniker, die durch Schulungen und Trainings nicht nur über ein ausgezeichnetes Fachwissen verfügen, sondern auch immer auf dem letzten Stand der Technik sein müssen.
- ... Mitarbeiter müssen immer auf dem aktuellen Stand sein, welche eigenen Produkte und möglichst auch die der Konkurrenz, im laufenden Jahr auf den Markt kommen werden. Dies kann nur erreicht werden, wenn in diesem Bereich eng mit dem Business Development zusammengearbeitet wird.
- ...man muss in der Lage sein, Teststellungen in einem Testlabor oder auf Wunsch direkt vor Ort beim Kunden durchzuführen um diesen damit vom Produkt zu überzeugen.
(Hinweis: Die diesbezüglichen organisatorischen Verknüpfungen sind noch nicht vorhanden.)
- ... dass das Business Development und Marketing enge Kontakte mit dem Business Development in den Produkthäusern pflegt, sowie deren Produkt Manager mit T&S (Technik & Solutions) und TAS (Technical Account Strategist) mit D.A.CH. verzahnt zusammenarbeiten müssen, damit diese für jedes Produkt das letzte Update haben.
(Hinweis: Siehe Produkthaus (Product Unit) weiter unten.)

Es sind des weiteren noch folgende Fragen zu klären:

- Wie und mit wem werden regelmäßig laufende Kontakte bezüglich Datenabgleich zwischen Produkthaus und D.A.CH. gepflegt?
- Wie wird der pro aktive (in beide Richtungen fließende) Informationsfluss über Produkte und Trainings geregelt?

4.1.3 Überblick über die Pre- Sales Bestandteile zum Projektstart

Um auch einen Überblick über die einzelnen Bestandteile zu bekommen, die organisatorisch im Pre- Sales Bereich bisher nötig waren, werden diese im Folgenden aufgezählt und kurz erläutert:

- ✚ Account Manager (AM) [Verantwortlicher Geschäftsführer]
Der Account Manager ist der wichtigste Kundenbezugspunkt. Des Weiteren ist er Leiter der Kick- Off- Meetings für ein Kundenprojekt. Er ist für den Preis für ein Angebot verantwortlich.
- ✚ Marketing (M) [Marktversorgung]
Das Marketing Spektrum bewegt sich beginnend mit der Organisation von Events oder Messen bis hin zur Unterstützung des Vertriebs mit Marketing- und Produktmaterial.
- ✚ Business Development (BD) [Geschäftsentwicklung]
Das Business Development ermittelt alle Marktdaten und entwirft Zukunftsvisionen für die Technologien und den Marktauftritt beim Kunden. Mit Konkurrenzanalysen versucht man einen Mehrwert für den Kunden zu ermitteln.

✚ Technik & Solutions (T&S) [Technik & Lösungen]

Die Abteilung Technik & Solutions versucht die Zukunftsvisionen des Business Development in die Praxis umzusetzen. Dazu erarbeitet man, beginnend bei Workshops, alles Nötige in engem Kontakt mit den eigenen Produkthäusern. Das reicht bis hin zu Angeboten technischer Gesamtlösungsvorschläge. Der Arbeitsbereich erstreckt sich somit von Produktpräsentationen bis hin zu technischen Gesamtlösungen.

✚ Bit Management (BM) [Angebots- Geschäftsführung]

Das Bit Management ist mit dem Projektmanagement für die Erstellung von Angeboten beauftragt. Der Arbeitsbereich erstreckt sich von der Ressourcenplanung für ein Angebot bis hin zu fertigen Angeboten in wirtschaftlicher und technischer Hinsicht.

✚ Technical Account Strategist (TAS) [Technischer Vertriebs Mitarbeiter]

Die Technical Account Strategist -Team umfasst dreizehn Mitarbeiter, wovon drei in Österreich angestellt sind. Es gibt für jeden großen Kunden (Bsp. DTAG, Accor, ...) oder für gewisse Länder, wie innerhalb von Deutschland, Österreich und Schweiz (D.A.CH.) einen Verantwortlichen „TAS- Mitarbeiter“. Er gehört aber auch zum T&S Team, welcher allerdings dort eine eigene Organisationsform darstellt. Der TAS, also der Technische Vertriebsmitarbeiter für Österreich ist Hannes Pozenel, welcher über einen weit reichenden technischen Background verfügt, d.h. er versteht was die Kunden bewegt. Er hat folgende Aufgaben:

1. Er plant die nötigen Ressourcen für Pre- Sales Projekte mit dem Bit Management. Zum Beispiel: Der „Accor TAS Mitarbeiter“ gibt dem Bit Management bekannt, welche und wie viel Ressourcen er für die Accor Projekte braucht.
2. Er arbeitet mit Hilfe des Account Managers mit dem jeweiligen Kunden zusammen.
3. Er organisiert alle Pre- Sales Aktivitäten beim Kunden in Zusammenarbeit mit den Abteilungen: Technik & Solutions, Business Development, Marketing und dem Produkthaus.
4. Er trägt dem wirtschaftlichen Mehrwert (Business Case) des Kunden Rechnung und ist dafür verantwortlich.

✚ Network Solutions Architects (NSA) [Netzwerkarchitekten für Gesamtlösungen]

Die Network Solutions Architects sind zwei Mitarbeiter, deren Arbeitsgebiete in Bezug auf D.A.CH. untereinander angesiedelt sind. Derjenige, der in Österreich arbeitet, ist verantwortlich für die länderspezifischen Bereiche in Österreich und der Schweiz. Sie betreuen technische, komplexe Gesamtlösungen. Die NSA sind nicht nur auf gewisse Produkte spezialisiert, sondern verfügen über eine breit gefächerte Gesamtlösungsübersicht.

✚ Chief Financial Organisation (CFO) [Hauptfinanzorganisation]

Die Chief Financial Organisation befasst sich mit allen finanziellen Belangen und arbeitet eng mit dem Account Manager zusammen. Sie bestimmt gemeinsam mit dem Account Manager den Verkaufspreis für ein Angebot. Dieser Preis richtet sich nach der Marktsituation und den Eigenkosten.

✚ Legal Branch (LB) [Rechtsabteilung]

Die Legal Branch, also die Rechtsabteilung beschäftigt sich mit allen rechtlichen Themenbereichen, erarbeitet Verträge und ist in die Verhandlungen mit den Kunden involviert.

4.2 Beleuchtung des Ist- Zustandes der Organisationsstruktur von Lucent Technologies

Um nicht nur einen Einblick in den Pre- Sales Bereich, als Teilbereich des Unternehmens zu bekommen, ist auch ein organisatorischer Gesamtüberblick nötig. Dieses Kapitel beschäftigt sich daher mit der Darstellung der derzeitigen Organisationsstruktur im Unternehmen Lucent zum Zeitpunkt April 2002. Hier wird des Weiteren auf die Pre- Sales Anforderungen, die TAS- Organisation und deren Aufgabenbereiche, Business Development und Marketing von Deutschland- Österreich- Schweiz und auf Lucent's New Technologies und T&S Organisation eingegangen und das Produkthaus erläutert.

4.2.1 Darstellung der derzeitigen TSA-Organisationsstruktur inklusive deren Aufgabenbereiche

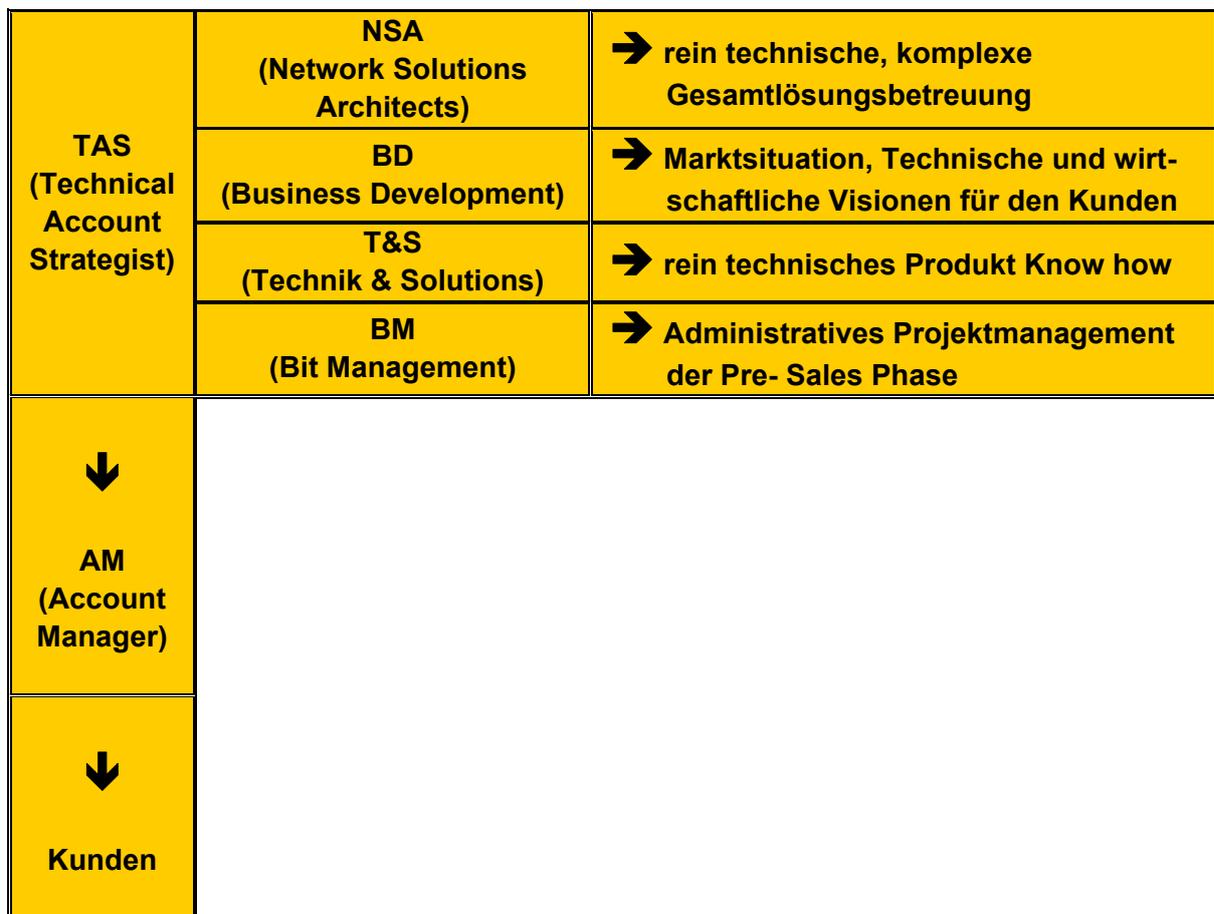


Abbildung 4.2.1-a: Grafische Darstellungen der TAS- Organisationsstruktur inklusive deren Aufgabenbereiche

4.2.2 Darstellungen der Organisationsstruktur inklusive Pre- Sales Anforderungen zum Projektstart

Vorstand		
GL (Geschäftsleitung)		
Vertrieb	Account Manager	
	Vertriebsteams	<p><u>Direkter Vertrieb:</u> INS (Wire line Operators) [Festnetz-kunden] Internationale Kunden DATAG (z.B.: Telecom) Mobile Operators (z.B.: Mobilcom) Österreich Deutschland Schweiz</p> <p><u>Indirekter Vertrieb:</u> BPO (Business Partner Organisation) [Partnervertrieb]</p>
Pre- Sales	M (Marketing)	➔ Events, Messen, Medien (Artikeln und Werbung im Fernsehen und Zeitschriften), Produkte
	TAS (Technical Account Strategist)	➔ Business Cases mit Verantwortung durch den Technischer Pre- Sales Manager.
	NSA (Network Solutions Architects)	➔ rein technische, komplexe Gesamtlösungsbetreuung
	T&S (Technik & Solutions)	➔ rein technisches Produkt Know how
	BM (Bit Management)	➔ Administratives Projektmanagement der Pre- Sales Phase
	BD (Business Development)	➔ Marktsituation, Technische und wirtschaftliche Visionen für den Kunden
Administrative Organisation	CFO	
	Rechtsabteilung	
	Human Resources	
LWS (Lucent Worldwide Services)	Post- Sales	

Abbildung 4.2.2-a: Grafische Darstellungen der derzeitigen Organisationsstruktur inklusive Pre- Sales Anforderungen

4.2.2.1 Geschäftsführung:

Die Geschäftsführung im Jahr 2002 bestand aus folgenden Personen:



Abbildung 4.2.2.1-b:
Hans Huber
Vorsitzender der Geschäftsführung, Präsident und CEO der Festnetzsparte (Integrated Network Solutions - INS) für EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika)



Abbildung 4.2.2.1-c
Dr. Rainer Fechner
General Manager



Abbildung 4.2.2.1-d
Dr. Ralph Wagner
Finanzen



Abbildung 4.2.2.1-e
Christian Gläser
Personal

4.2.3 Business Development & Marketing D.A.CH.

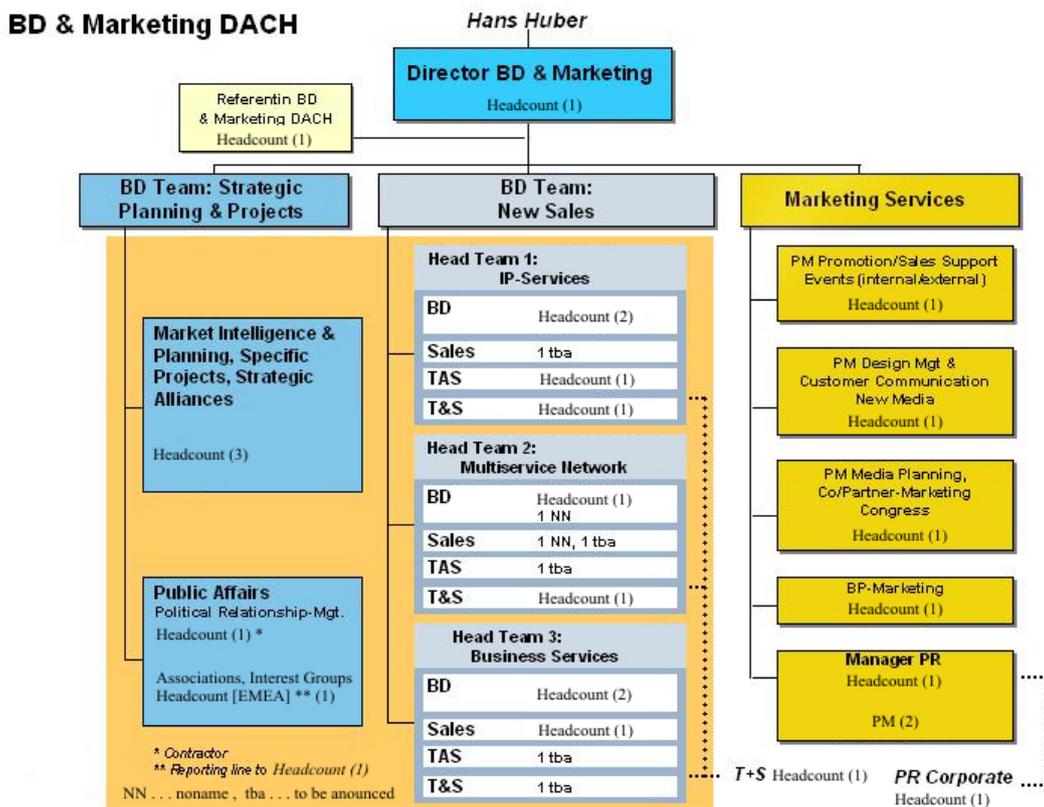


Abbildung 4.2.3-a: BD & Marketing D.A.CH.

4.2.4 Lucent's New- Technologies und T&S Organisation

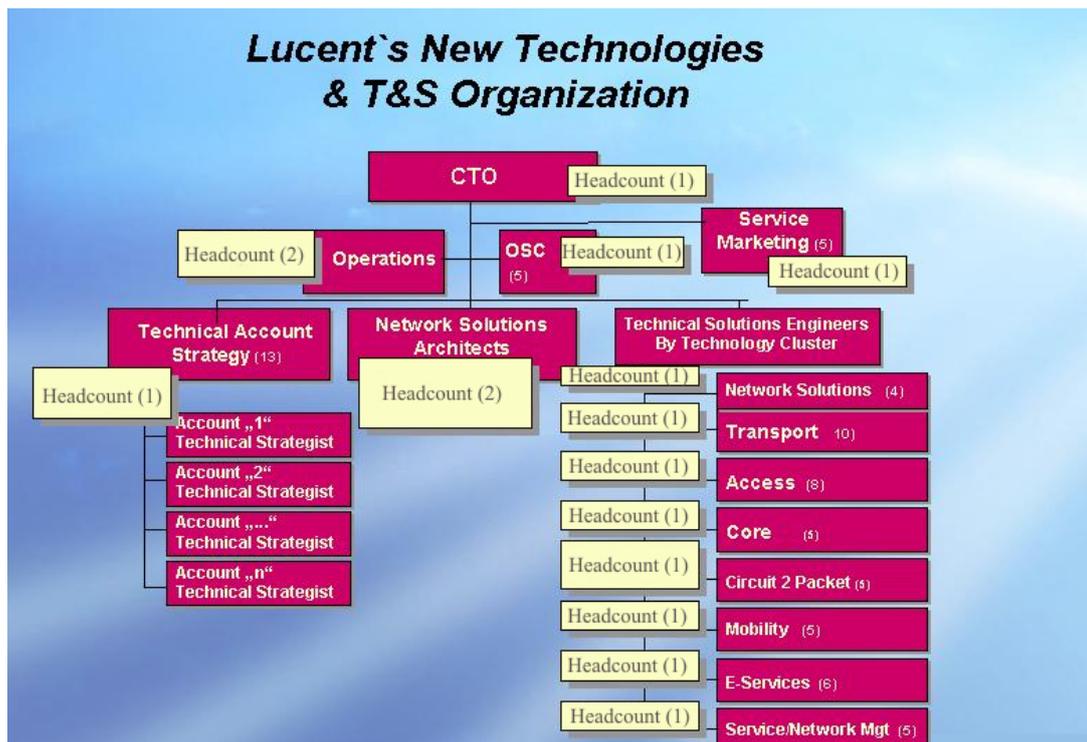


Abbildung 4.2.4-a: Lucent's New Technologies und T&S Organisation

4.2.5 Produkthaus (Product Unit)

Was ist das Produkthaus:

Es gibt bei Lucent für jede Produktlinie (z.B. für Netzwerkmanagementsysteme) ein weltweites Produkthaus. Dieses ist der Hauptansprechpartner in Bezug auf die neuesten Informationen zu den jeweiligen Produkten.

Das Produkthaus hat folgende Aufgaben für gewisse Produktlinien:

- Entwicklung
- Forschung (Grundlagenforschung sowie Produktlinienforschung). Dabei liefert D.A.CH. Inputs dem Produkthaus aus dem Markt, d.h. man beschäftigt sich mit der Frage: "Was werden die Kunden in Zukunft brauchen?" Die Forschungsabteilung liefert allerdings auch Inputs für die Zukunft in Bezug auf die Entwicklung aktueller Produkte an D.A.CH. zurück. (Hinweis: Hierbei ist die Frage zu klären wer in D.A.CH. verantwortlich für Pre- Sales ist.)
- Marketing mit Unterstützung der lokalen Vertriebsorganisationen beim Vertrieb.
- Das Produkthaus bringt die Roadmap heraus, d.h. wann welches release fertig ist.

Das Produkthaus erfüllt folgende Aufgaben und besteht aus:

- BD (Business Development) inklusive Marketing und TAS- Aufgaben.
- Produkt Manager welche für gewisse Produkte verantwortlich sind.
- Techniker, die auch teilweise für die Entwicklungsabteilung arbeiten und bei allen technischen Fragen unterstützend helfen können.

4.3 Beleuchtung des Sollzustandes des Sales Prozesses von Lucent Technologies (Ideallösung)

4.3.1 Die neue Pre- Sales Organisation

4.3.1.1 Generelle Änderungen

Lucent betreut nur mehr die TOP 30 Kunden der Welt im Direktvertrieb.

Dies sind unter anderem die deutsche Telekom, T- Mobile oder die Telecom Austria.

Alle kleineren Internet Service Provider, Telekommunikationsprovider wie z.B. Cybertron und die restlichen Kunden werden über Partner betreut.

4.3.1.2 Auswirkungen der BPO auf Pre- und Post- Sales Organisation

Die Business Partner Organisation (BPO), welche für D.A.CH. zuständig ist, hat einen großen Einfluss auf die Gestaltung der zukünftigen Architektur der:

- Pre- Sales Organisation und der
- Post- Sales Organisation

Es werden hierbei folgende Fragen aufgeworfen, die es zu beantworten gilt:

- ✚ Welche Auswirkungen hat die zukünftige Architektur auf die Pre- und Post- Sales Organisation?

Es werden zwei Pre- Sales Aufgabenbereiche benötigt:

Der eine Bereich deckt den Direktvertrieb zu den Top 30 Kunden von Lucent ab, während der andere sich mit den Partnern beschäftigt. Dazu wird ein Team benötigt, das entweder beide Aufgaben erledigt oder es werden zwei Teamgruppen gebildet, wobei jede Gruppe sich ausschließlich mit einer dieser beiden Aufgabenbereiche beschäftigt.

Pre- Sales	direkt	Kunde
		↑
	indirekt	Partner

Abbildung 4.3.1-a: Pre- Sales Aufgabenbereiche

- ✚ Welche Möglichkeiten des Projektbeginns gibt es im Pre- Sales Bereich?

Es gibt zwei Szenarien:

1. Einerseits gibt es die Möglichkeit, dass der Projektbeginn vom Partner ausgeht. Dieser geht weiter zum Kunden und dann zu Lucent. Dies zeigt folgende Abbildung:

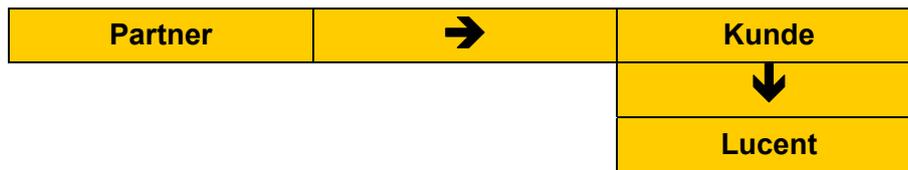


Abbildung 4.3.1-b: Projektbeginn über Partner

2. Andererseits gibt es die Möglichkeit, dass der Projektbeginn von Lucent ausgeht. Diese geht weiter zum Kunden und anschließend zum Partner. Dies zeigt folgende Abbildung:

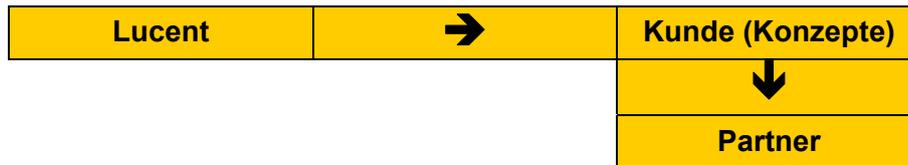


Abbildung 4.3.1-c: Projektbeginn über Lucent

Wo wird mit Partnern noch projektbezogenes Pre- Sales benötigt?

Es müssen vor allem neue Partner das erste Mal intensiv begleitet werden. Dabei treten Lucent und der Partner gemeinsam beim Kunden auf und es wird des Weiteren vertrieblich gemeinsam gearbeitet. Danach werden diese Kunden zwar partnerschaftlich weiter begleitet, allerdings ist die anfängliche Intensität nicht mehr nötig. Dies ist die Aufgabe des Account Manager. Die Essenz der neuen Organisation kurz auf den Punkt gebracht: Bisher wurden nur Kunden betreut. Nun werden die Pre- Sales Aktivitäten in eine Kunden- und eine Partnerbetreuung aufgesplittert. Die derzeitigen Unterschiede zwischen Deutschland und Österreich / Schweiz bestehen im Folgenden: Der deutsche Pre- Sales Direktvertrieb wird vom Partnervertrieb getrennt behandelt. In Österreich und der Schweiz ist die Situation so, dass die Pre-Sales Organisation den Direkt- und den Partnervertrieb gemeinsam managen. In diese Richtung sollte die Pre- Sales Organisation auch in Deutschland, so wie sie in Österreich und Schweiz bereits vorbildlich praktiziert wird, in Zukunft gehen. Es muss allerdings eine Management Vorgabe gemacht werden, so dass sich der jetzige in Deutschland herrschende Zustand ändern kann. Der Vorteil ist an einem Beispiel schnell erklärt: Angenommen Lucent hat ein Projekt beispielsweise bei „ORANGE“ (ein Mobilfunkbetreiber in Österreich, früher hieß dieser „ONE“) identifiziert und ist mit einem Vertriebsmitarbeiter vor Ort. Der Kunde eröffnet allerdings, dass dieses Projekt jedoch auch mit einem anderen Partner als Generalunternehmer möglich ist, und nicht direkt mit Lucent. Diese Situation wird nun mit dem gewünschten Partner abgesprochen und diesem erklärt wie die Kundenwünsche aussehen. Unter der Federführung des Partners gilt es nun gemeinsam beim Kunden aufzutreten und ihn für dieses Projekt zu gewinnen.

Wie viele Leute können eingespart werden, wenn über 95% des bisherigen Post- Sales nun mit Partner gearbeitet wird, die Implementierung, Integration und das Equipment beim Kunden ins Feld bringen?

Durch den Übergang vom Direktverkauf zum Verkauf über Partnerfirmen können, laut interner Schätzungen, mindestens 50% der Mitarbeiter in diesem Bereich eingespart werden. Dadurch werden die bisherigen Gesamtkosten des Post- Sales auf geschätzte 40% des bisherigen Wertes gesenkt, was etwa dem erhofften Projektnutzen entsprechen würde.

Wie werden Partner überzeugt, dass diese mit Lucent ein gemeinsames Projekt eingehen?

Dazu ist Überzeugungsarbeit hinsichtlich Vertrieb und Technik nötig. Das Ziel dabei ist es, den Partner davon zu überzeugen ist, dass die Projektlösung mit Lucent die beste ist, bei der derzeitigen Marktsituation.

4.3.1.3 Auswirkungen auf die weitere Kundenzusammenarbeit

Grundsätzlich braucht der Partner, der bei einem Account mit einem neuen Produkt von Lucent zu tun hat, eine viel stärkere Pre- Sales Unterstützung, als einer der schon einige Erfahrungen mit dem Produkt gemacht hat, da die Techniker schon gut ausgebildet und produktspezifisch trainiert sind. Der Partner bekommt von Lucent unter anderem Trainings, welche in Trainingscentern von Lucent praktiziert werden. Außerdem jegliche erforderliche Unterstützung, die er braucht, um mit Lucent für ein gemeinsames Projekt den Zuschlag zu bekommen. Der Aufwand der BPO im Pre- Sales verringert sich daher rapide. Es kann natürlich auch vorkommen, dass ein neues Produkt in diesem Bereich auf dem Markt kommt. Dann erhöht sich der personelle Aufwand wieder auf das dazu nötige Mindestmaß.

4.3.2 Ablauf vom neuen Pre- Sales bis zu technischen Trainings

Dieser Prozess, der sich vom Pre- Sales bis zu den technischen Trainings hin erstreckt, wird in der Regel einmal durchlaufen. Für deren Zukunft bedeutet das, dass die Partner sich nun mit diesem Produkt auskennen müssen und nur mehr über den Support von neuen Produkten erfahren und mit entsprechenden Updates auf dem aktuellen Stand bleiben. Der dazu nötige Ablauf:

- (1) Produktpräsentation beim Kunden
Hierbei werden Produktspezifizierung und Kundenwünsche untereinander abgeglichen.
- (2) Angebotserstellung
Es erfolgt eine gemeinsame Erstellung eines Angebotes mit dem Partner.
- (3) Partnertrainings
Wenn das Angebot erfolgreich verhandelt wurde, bekommen die Techniker des Partners ein Training, dass in den Trainingscentern von Lucent abgehalten werden.

4.3.2.1 Projektbezogene Virtuelle Teams

4.3.2.2 Die Ausgangssituation

Wenn der Lucent Account Manager oder der Partner ein neues Projekt entdeckt hat, wird ein Conference Call abgehalten. Von jeder Abteilung der Pre- Sales Organisation (Technik, Business Development, TAS und Network Solution Architects) wird der jeweilige Abteilungsleiter gebeten, eine Personalzusage für das angesteuerte Projekt abzugeben, um festzulegen wer aus der jeweiligen Abteilung an diesem Projekt mitwirken kann.

In der folgenden Grafik wird der derzeitige Ablauf eines Projektstarts dargestellt. (Stand April 2002)

Dies wird als BID- Prozess bezeichnet und bildet sich folgendermaßen ab:

BID- Process				
1) Lead	AM	T&S		
2) Qualifikationsgespräch bei Kunden	AM	T&S	Teilnahme von T&S verpflichtend	
3) ONO	AM	T&S/BM	Koordination BM; Abgabe bis spätestens Mittwoch 9:00 Uhr	
4) ONO Entscheidung	Bernhard Isemann	T&S/NSA/BM	Projektqualifikation jeden Mittwoch im Rahmen des Sales- oder T&S Meetings	
5) Siebel	AM			
6) Team für Angebot	AM	T&S/BM	Benötigte Ressourcen	
7) Kick off	AM	T&S/NSA/Alle	Koordination BM	
	Koordination BM	Angebotserstellung		
		Management Letter	AM	
		Aufgaben	AM	
		Lösung	AM	
		Lösungsbeschreibung	T&S/NSA	
		Allgemein	T&S/PU	
		Hardware	T&S/PU	
		Software	T&S/PU	
		Installation	K. Buchholz	
		Projektmanagement	PM	
		Preise	AM	Input von T&S, LWS
		Anhang	T&S	
		Produktbeschreibungen	T&S	
		AGB	CM	
	Roll out	PM		
8) Review Workshop	AM	T&S/NSA	Koordination BM	
9) Formatieren	OSC Deutschland		Koordination BM	
10) Final Review	AM	T&S/NSA	Koordination BM	
11) Unterschriften	AM	CM (Bernhard)		
12) Ablage Kopie	AM		unterschiedenes Offert – jedes Blatt!!	
13) Win/Loss Report	AM			

Abbildung 4.3.2-a: Bid Prozess

4.3.3 Einführung von “TASK FORCE TEAMS”

4.3.3.1 Was ist ein Task Force Team (TFT)?

Dieser Teambegriff wurde von Lucent selbst gewählt und bezeichnet ein flexibles, technologiegruppenbezogenes Team, eine Plattform, die über allen Accounts übergeordnet angesiedelt ist. Es besteht aus Mitarbeitern, die für D.A.CH. gemeinsam im Pre- Sales tätig sind und den Vertrieb unterstützen. Des Weiteren ist es ausschließlich für die Einführung neuer Lösungen beim Kunden zuständig. Diese Teams machen die Vorarbeit, um Technologie ins Markt- Feld zu bringen und werden nach Bedarf auch eingeflogen.

4.3.3.2 Aufbau von Task Force Teams

Projektgebundenes Aufgabensharing innerhalb der Abteilungen in der zuvor beschriebenen TAS Funktion (siehe 4.2.1 Darstellung der derzeitigen TSA-Organisationsstruktur inklusive deren Aufgabengebiete) bündelt sich hier im Task Force Team. Allerdings arbeiten diese Arbeitsgruppen schon im Vorfeld bei Projekten mit.

Beispiel:

Ausgangssituation ist eine bestimmte Produktlinie.

Unter anderen werden dabei folgende Fragen im Vorfeld analysiert:

- Wie passt das kommende Projekt in die Gesamtlösung der Lucent Produkte hinein?
- Was ist die Kundenanforderung am Markt?
- Wie sieht das Gesamtbild, das so genannte „Big Picture“ aus?
- ...

Dazu ist das Task Force Team folgendermaßen aufgebaut:

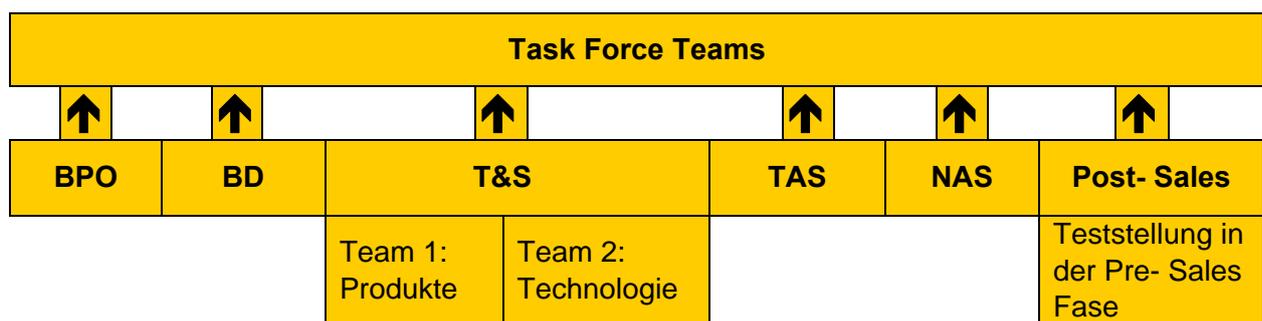


Abbildung 4.3.3-a: Aufbau des Task Force Teams

In einem Task Force Team sind Stellvertreter aus jedem Bereich vertreten. Dies sollten die „besten“ Mitarbeiter jeder Abteilung sein. Die benötigten Projektinformationen werden durch die Stellvertreter weiter in die jeweiligen Abteilungen weitergeleitet.

Wenn also beispielsweise der TAS (Technical Account Strategist) die selbe oder eine ähnliche Lösung in Österreich aufgreift, wie sie schon in anderen Ländern umgesetzt wird und das TFT (Task Force Team) schon im Gespräch mit D.A.CH. sind, ob die Anforderungen dazu in Österreich vielleicht anders sind, da der Markt ein anderer ist, fließt diese Information in Echtzeit in diese Task Force Recherchearbeit mit ein, welches einen nicht unwesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber

eventuellen Mitbewerbern am Markt darstellt.

4.3.4 Aufgabe der Task Force Teams

Die Task Force Teams präparieren eine Produkttechnologie für eine Gesamtlösung. Sie haben die Aufgabe und auch die entsprechende Macht und Kompetenzen, um eine gewisse Technologie innerhalb von Lucent voran zu treiben. Diese sind dann zu den Partnern und Kunden zu bringen. Task Force Teams bestimmen damit auch die Gesamtstrategie der Technologie mit. Weil diese Teams sehr mächtig sind, sprich aus jeder Abteilung ein kompetenter Vertreter integriert ist, betreuen sie folgende Aufgabenbereiche:

✚ Marktanforderungen

✚ Produktanforderungen, die vom Kunden ausgehen

z.B. Produkte bei denen die Kunden Teststellungen vorgeführt bekommen wollen oder die Konkurrenz stellt dem Kunden eine Teststellung kostenlos für Versuchszwecke zur Verfügung und daher ist eine ähnliche Vorgangsweise bei eigenen Projekten, die zu Aufträgen führen sollen, unbedingt erforderlich.

✚ Gesamtlösungen

Folgende Fragen werden unter anderen in Task Force Teams geklärt:

- Was wird gebraucht, um die Produktpalette in D.A.CH. verkaufen zu können?
- Gibt es Konkurrenzprodukte am Markt und wie kann darauf reagiert werden?
- Was wird gebraucht, um eine Teststellung machen zu können?
- Welche Geräte des Produkthauses müssen in D.A.CH. für eine Lösung vorhanden sein?
- Was kann momentan mit der „Road Map“ des Produktes angeboten werden?
- Welche Schwachstellen gibt es und wie können diese verbessert werden?
- ...

4.3.5 Aufbau der neuen organisatorischen Lösung

Die bestmögliche Lösung zeichnete sich folgendermaßen ab:



Abbildung 4.3.5-a: Aufbau einer möglichen Lösung

Es besteht ein ähnlicher Zusammenhang zum bisherigen Business Development und daher ergibt sich die Möglichkeit, aus den bestehenden New Sales Teams die Task Force Teams zu modellieren. Der Vorteil gegenüber der aktuellen Lösung besteht darin, dass weniger Mitarbeiter im Vertrieb benötigt werden um sogar einen noch effizienteren Betrieb als bisher zu gewährleisten, da die Partner hier sehr viel zur Entlastung des Vertriebs beitragen werden.

4.3.6 Ablauf in der neuen Lösung

Task Force Teams haben die Aufgabe Gesamtlösungen für Teststellungen zu kreieren. Dann wird mit der möglichen technischen Lösung ein Dokument mit T&S erstellt, mit dem der Vertriebsmitarbeiter beim Kunden auftreten kann. Dieser wird damit soweit unterstützt, dass er eine fertige Gesamtlösung der Firma Lucent, welche schon vorbereitet wurde, präsentiert und anbietet, sodass eine Teststellung auf Kundenwunsch jederzeit kostenlos möglich wird.

So ist Lucent technisch und marketingmäßig auf den Wettkampf im Marktgeschehen präpariert und kann auf Marktanforderungen in Echtzeit reagieren. Der Vertrieb kann somit auch schneller supported werden. Um einen genaueren Einblick in die neuen Strukturen und Tätigkeiten des Task Force Teams zu gewinnen, ist es nötig einerseits deren Aufbau und andererseits den neuen Verkaufskreislauf, siehe nachfolgend, zu kennen

4.4 Der neue Verkaufskreislauf

4.4.1 System Engineer Tätigkeiten innerhalb des *Integrated Sales Cycle*

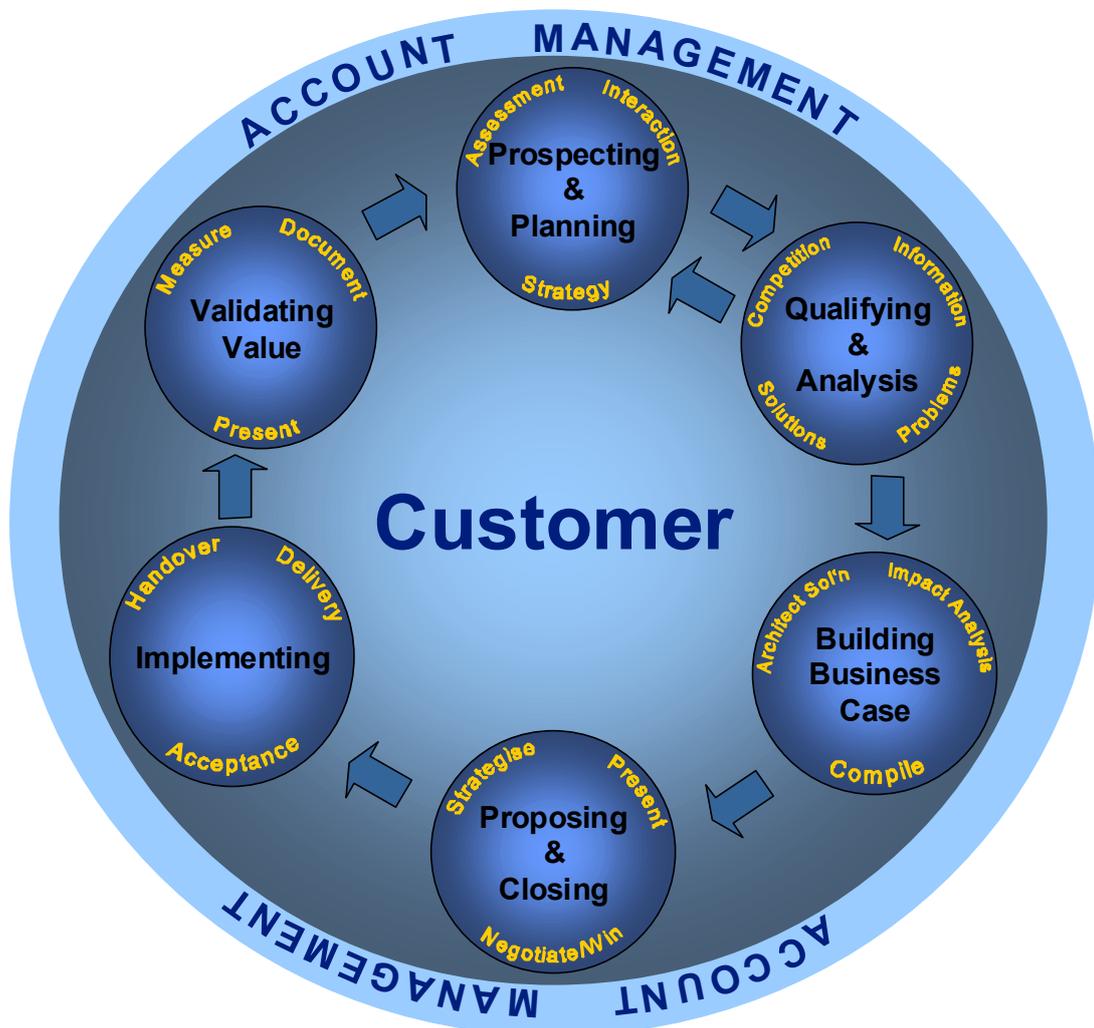


Abbildung 4.4.1-a: Integrated Sales Cycle

4.4.2 DER INTEGRATED SALES CYCLE (ISC) - AUSFÜHRENDE ZUSAMMENFASSUNG

4.4.2.1 Ein Verkaufsmodell als Nachschlagewerk

Das Konzept des Integrated Sales Cycle (ISC) wurde als Erstling von einem renommierten, hier nicht weiter erwähnten Unternehmen, vorgestellt und an die benötigten Bedingungen angepasst. Es wurde auf der Basis bester Praktiken der weltweit hervorragendsten Verkaufsvertreter, System Engineers (SEs), Sales Manager (SM) und Global Services (GS) Berater entwickelt. Das Ziel dieser Initiative war es, einen Prozess zu planen, der die koordinierten Verantwortlichkeiten jeder einzelnen Person im Verkaufsteam verdeutlicht – SE, Sales Representative (SR) und Global Services Engagement Manager. Der Integrated Sales Cycle ist ein Modell, das jedem Verkaufsteam, ob nun Task Force Team oder nicht, in folgenden Bereichen eine Hilfe darstellen soll:

- Beim Festsetzen und Übertreffen von Kundenerwartungen
- Bei der Schaffung und Erreichung umfassender Möglichkeiten
- Deutliche Verbesserung der Verbindungen und Fähigkeiten des Managements
- Besserer Kundensupport

Dieses Kapitel definiert die Aufgabe des System Engineers innerhalb des Integrated Sales Cycle. Es stellt eine Reihe funktionaler Tätigkeiten zur Verfügung, die vom SE ausgeführt werden sollten, einschließlich einer Liste von Tools, Ressourcen und erwarteten Ergebnissen zur Anwendung bei jedem Schritt im Verkaufszyklus.

In den unterschiedlichen Phasen, Schritten und Tätigkeiten, die ein vollständiges Verkaufsprojekt umfassen, definiert und gewährleistet der Integrated Sales Cycle, dass das Team sich so effizient wie möglich durch den Prozess bewegt und das Geschäft mit maximalen Einnahmen und maximaler Gewinnspanne abschließt. Das gesamte Eigentumsrecht des Prozesses liegt beim Verkaufsteam, dessen Hauptmitglieder der Verkaufsvertreter (SR) und der System Engineer (SE) sind. Global Services sind auch wichtige Mitarbeiter des Verkaufsteams, aber nicht notwendigerweise in jede Phase des Verkaufszyklus integriert. Verschiedene andere funktionale Gruppen sind in unterschiedliche Phasen des Prozesses eingebunden. Anhang A dieses Kapitels zeigt eine Tabelle, die veranschaulicht, dass sich die Verantwortlichkeitsbereiche überschneiden. Die sechs Phasen des Integrated Sales Cycle sind wie in *Abbildung 4.4.1-a: Integrated Sales Cycle* zu sehen ist:

1. Aussicht und Planung (Prospecting & Planning),
2. Bestimmung und Analyse (Qualifying & Analysis),
3. Aufbauen des Geschäftsfalls (Building Business Case),
4. Angebot und Abschluss (Proposing & Closing),
5. Implementierung (Implementing) und
6. Evaluierung des Nutzens (Validating Value).

Zusätzlich zu den sechs Phasen gibt es eine laufende Tätigkeit genannt "Verkaufsmanagement". Das Ziel jeder Phase wird in diesem Kapitel behandelt. Jede Phase ist in Schritte unterteilt, die notwendig sind um die gesamten Ziele jeder Phase zu erreichen. Diese Schritte wiederholen sich natürlich immer wieder und werden nicht notwendigerweise in der festgelegten Reihenfolge ausgeführt.

Für jeden Schritt gibt es eine Liste von Tätigkeiten und Leistungen, welche ausgeführt werden sollten. Es ist nicht möglich, alle notwendigen Tätigkeiten aufzulisten. Deswegen sollte diese Liste als Richtlinie für das Verkaufsmanagements angesehen werden. Für jeden Schritt wird ebenfalls eine Liste von Tools, Ressourcen und erwarteten Ergebnissen zur Verfügung gestellt.

Der beratende Zugang zu Verkauf und Support ist eine bedeutende Stärke großer, marktbestimmender Unternehmen. Diese Methode erlaubt es, einen einzigartigen Standplatz in einem früher vernachlässigten und großteils fragmentierten, konfusen und aggressiven Markt zu generieren. Wenn die Konkurrenten "Me too"- Marketingstrategien verwenden und den wahren Nutzen von Informationssicherung und -management mindern, sind Unternehmen, als Marktführer in diesem Bereich, dazu verpflichtet ihren Kunden dabei zu helfen, den wahren Wert der zum Verkauf angebotenen Technologien zu würdigen und zusätzlich noch die Probleme, die zu lösen sind, herauszustreichen. Viele dieser Probleme wurden dabei noch nie gelöst und viele Kunden sind noch immer der Überzeugung, mit ihnen leben zu müssen. Daher muss mit den Anforderungen der Kunden umgegangen werden können, sie verstanden werden, so wie ihnen geholfen, ihre Schwierigkeiten und Probleme zu erkennen und die ihnen angebotenen Lösungen zu schätzen. Den ernsthaften Beratern hilft dieses Konzept, um die Kundenprobleme zu lösen. Es wird verdeutlicht, dass keiner in der Industrie, außer dem anbietenden Unternehmen, die einzigartigen Lösungen und die Expertise besitzt, diese zu applizieren und wenn sie nicht aufzeigt werden, bleiben diese Probleme entweder unangesprochen oder die Kunden versuchen es mit „Me too“- Technologien und

verlieren möglicherweise überhaupt ihren Glauben an mögliche Lösungen.

Der Integrated Sales Cycle sollte von allen Verkaufsvertretern, SEs und Global Services Mitarbeitern genutzt werden, um Geschäfte abzuschließen und eine vertrauensvolle Beziehung zum Kunden aufzubauen. Gebietsmanager und SE Manager sollten ihn auch als Entwicklungstool nutzen, um zu verstehen, wo die Möglichkeiten im Verkaufszyklus liegen und wie sie schnell zum nächsten Schritt übergehen können. Für den System Engineer ist es wichtig, den Inhalt dieses Kapitels zu verstehen, sowie seine Verantwortung bei der Implementierung des Integrated Sales Cycle. Der SE, unterstützt vom Manager, sollte sich mit dieser entscheidenden Formel vertraut machen und sie mit dem Ziel, sie zum Unternehmensstandard zu machen, verwirklichen.

Alle Abkürzungen der nun folgenden Ausführungen sind unter anderen in 6.1.3 Anhang C: Verwendete Abkürzungen aufgelistet. Nicht angeführte Kürzel beziehen sich auf firmeninterne Tools, auf die hier im Detail nicht eingegangen werden kann. Mit der Bezeichnung Verkaufsteam ist das Task Force Team gemeint, welches nach der Organisationsänderung zum Einsatz kommen wird.

Weitere Ergänzende Informationen zum Integrated Sales Cycle sind unter 6 Anhang zu finden.

4.4.2.2 Phase 1: Aussicht und Planung

Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilen der potentiellen Möglichkeiten im Verkauf • Beziehung zum Kunden aufbauen und Erziehungsarbeit über den Nutzen einer E- Infostruktur leisten • Aktionsplan und vorbereitende Verkaufsstrategie entwickeln
-------------	--

Schritt	Tätigkeiten	Tools und Ressourcen	Ergebnisse
1. Beurteilung <i>Verantwortung:</i> <u>Primär:</u> SR <u>Assistenz:</u> SE	<ul style="list-style-type: none"> • Sammeln technischer Kundeninformation aus Kontakten und publizierten Quellen (Jahresberichte, Homepage, Presse) • SR Hilfestellung leisten, das unternehmensweite Potential im Verkauf zu beurteilen und Verkaufsprioritäten setzen • Anfangen technische Verantwortliche, die Entscheidungsträger im Prozess und Verantwortliche bestimmen • Partnerunternehmen festlegen (SIs, ISVs, Outsourcers), welche die Möglichkeiten beeinflussen können <p>Nur für bereits existierende Kundenkonten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchsicht früherer Verkaufsleistungen (Lösungen, HW, SW, BIP) • Revision des Wachstums und der Veränderungen im Kundenumfeld 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsplan • Beste Praktiken der Branche oder der Anwendung • BIP Verkaufsteam <ul style="list-style-type: none"> • DM • SEM • Global Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitende Beurteilung • Prioritätensetzung des Geschäfts relativ zu anderen Möglichkeiten
2. Interaktion <i>Verantwortung:</i> <u>Primär:</u> SR <u>Assistenz:</u> SE	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Verantwortliche und die Entscheidungsträger im Prozess bestimmen • Beginnen beim Kunden über Unternehmensarchivierung und den Nutzen technischer Lösungen von XYZ Aufklärungsarbeit zu leisten • XYZ Unternehmensaktualisierungen • Präsentation der XYZ Auswirkungen in ähnlichen Umfeldern und Option auf PS Assessment und NASCAP • Nutzen der XYZ Analyse von Geschäfts- und technischer Umgebung (Hardware, Software, Service) 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsplan • MySalesWeb • XYZ Referenz ähnlicher Umfeldler • Kundeninfo von der existierenden Business Impact Profile (BIP) Datenbank Verkaufsteam <ul style="list-style-type: none"> • SEM Revision • Global Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung des essentiellen XYZ Nutzens im Unternehmen mit dem SR • Zustimmung und Avis des hauptverantwortlichen Kundenmanagement um weitere Analyse durchzuführen
3. Verkaufsstrategie <i>Verantwortung:</i> <u>Primär:</u> SR <u>Assistenz:</u> SE	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfestellung beim Entwickeln einer vorläufigen Verkaufsstrategie • Ressourcen identifizieren notwendig 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsplan • SE Notebook Verkaufsteam <ul style="list-style-type: none"> • SEM Revision • Global Services (EM) • DM • Partner/Alliance Mgrs. • Technische Architekten, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsplan aktualisieren • Ressourcenplan für das erweiterte Team, einschließlich der Partner

4.4.2.3 Phase 2: Bestimmung und Analyse

Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Geschäfte, technische Umgebung und Zukunftspläne des Kundenerfassen • Identifikation der Probleme die XYZ lösen kann und/oder Möglichkeiten die XYZ aufzeigen kann • Wettbewerbsanalyse durchführen (Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, Bedrohungen) • Identifizierung möglicher Lösungen und Aktionsplan ausarbeiten
------	--

Schritt	Tätigkeiten	Tools and Resources	Ergebnisse
1. Informations-sammlung <i>Verantwortung:</i> Primär: SR Assistenz: SE	<ul style="list-style-type: none"> • Sammeln detaillierter Information über die technische Umgebung, sowie gegenwärtige Probleme und Anliegen • Sammeln detaillierter Information über Anwendbarkeit der Archivierung im Unternehmen 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Informationen zu Branchen- und Geschäftstrend • Präsentationen, Erfolgsgeschichten, XYZ Publikationen • Verkaufsplan • SE Notebook • NASCAP Tool Account Team <ul style="list-style-type: none"> • Global Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigte Liste des IT Wachstumsplans • Detaillierte Beschreibung der technischen Umgebung des Kunden • Aktualisierung des Verkaufsplans unter Berücksichtigung der technischen Umgebung
2. Probleme identifizieren <i>Verantwortung:</i> Primär: SR Assistenz: SE	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit dem Verkaufsteam um festzustellen, ob ein detailliertes PS Assessment notwendig ist • Bestimmung der unternehmensweiten IS-Architektur des Kunden (Geschäfte, Arbeitsabläufe, Applikationen, Datenbank, betriebliche Systeme, Hardware) • Bestimmung und Erfassung der voraussichtlichen Probleme oder Gefährdungen des Kunden • Probleme nach Prioritäten ordnen in Abhängigkeit der Geschäftsziele des Kunden • Abschätzung machbarer Möglichkeiten • Durchführung NASCAP Analyse mit NAS SE (falls erforderlich) 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • XYZ Präsentationen, Erfolgsgeschichten, andere Publikationen • „Problems can solve“-Dokument • Verkaufsplan • BDAM Verkaufsteam <ul style="list-style-type: none"> • Global Services • NAS SE 	<ul style="list-style-type: none"> • bildliche Darstellung der unternehmensweiten IS-Architektur des Kunden erstellen • Aktualisierung des Verkaufsplans mit einer Zusammenfassung der Probleme • PS Assessment Ergebnisse (nach Bedarf) • NASCAP Analyse (nach Bedarf)
3. Wettbewerbs-analyse <i>Verantwortung:</i> Primär: SR Assistenz: SE	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit dem Verkaufsteam um Konkurrenten zu bestimmen, ihre voraussichtlichen Lösungsvorschläge zu bedenken und die Vorschläge bewerten • Zusammenarbeit mit dem Verkaufsteam bei der Wettbewerbsstrategie 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • XYZ Wettbewerbsinformation • BIP Profile kürzlicher Geschäftsabschlüsse gegen Konkurrenten • COO Tool Verkaufsteam <ul style="list-style-type: none"> • SEM Revision 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Wettbewerbsanalyse von XYZ im Vergleich zur Konkurrenz • Wettbewerbsstrategie entwickeln
4. Bestimmung möglicher Lösungen <i>Verantwortung:</i> Primär: SE Assistenz: SR	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung möglicher XYZ Lösungsansätze • Bestimmung der Gebiete der Wettbewerbsüberlegenheit • Eignung des XYZ Lösungsansatzes • Zusammenarbeit mit PS und Partnern um Integrationsprobleme zu bestimmen • SR Hilfestellung leisten um das Verkaufsteam zusammenzustellen und anzupassen 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsplan • XYZ Publikationen/Dokumentation Verkaufsteam <ul style="list-style-type: none"> • SEM Revision • Technischer Architekt • Global Services • Produkt Manager • Partner / Allianz nach Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung alternativer Lösungsansätze erhältlich von XYZ um die festgestellten Probleme zu lösen • Vorläufige Bestätigung und Einverständnis des Kunden fortzuführen • Spezifische Projekte bestimmen, auf die fokussiert werden soll • Aktualisierung SE Field Book mit Konfigurationsdiagrammen

4.4.2.4 Phase 3: Aufbauen des Geschäftsfalls

Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Geeignetste XYZ Lösung endgültig festlegen • Festlegung der XYZ Auswirkung und Rechtfertigungen • Angebot ausarbeiten und seine Akzeptanz bei den wichtigsten Geschäftsinteressenten prüfen
------	---

Schritt	Tätigkeiten	Tools und Ressourcen	Ergebnisse
1. Ausarbeitung einer XYZ Lösung Verantwortung: <u>Primär:</u> SE, PS <u>Assistenz:</u> SR	<ul style="list-style-type: none"> • Kritische Analyse von alternierenden Lösungsansätzen entwickeln • Identifikation der besten Lösung • Detaillierte Systemkonfiguration entwickeln die nach Bedarf mit XYZ Ressourcen arbeitet • nach Bedarf Zusammenarbeit mit GS, um die Leistungsvorstellungen und Anforderungen des Kunden zu bestimmen • Detaillierte Konfiguration und Konnektivitätslayouts • Interaktion mit XYZ Global Service für technische Verifizierung • Lösung mit Partner / Allianz integrieren falls es ein Teil eines größeren Projekts sein sollte • Weiterbildungsanforderungen des Kunden festlegen • SR dabei helfen, die Zusagen, die dem Kunden gemacht werden können, zu überprüfen 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsplan • XYZ Wettbewerbsinformation • CQS • IO/Driver (IOTS) Tool • SymmTune Tool • RPQ Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • SEM • Technischer Architekt • Produkt Manager • Global Services • Partner / Allianz nach Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsdesign • Diagramme (Umgebungen – vorher/nachher) • CQS Report • Kompetente Zusagen • Bestimmung der notwendigen Unterlagen, die nicht Standard sind (RPQ Vorlage) • Aktualisierung SE Field book
2. Auswirkungsanalyse Verantwortung: <u>Primär:</u> SR <u>Assistenz:</u> SE, GS	<ul style="list-style-type: none"> • Revision FESUP oder anderer vollständiger Evaluierungsergebnisse, die eine potentielle XYZ Auswirkung dokumentieren • SR assistieren beim Entwickeln der XYZ EFFECT - Einstellung (geschäftliche, betriebliche und finanzielle Auswirkungen) • Entwicklung technischer Einstellungen für Kunden buy-in 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsplan • XYZ EFFECT Tool • TCO Tool • COO Tool Verkaufsteam <ul style="list-style-type: none"> • SEM und DM Revision • Technischer Architekt • Wettbewerbsgruppe • Produkt Manager • Global Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeichnung eines Rechtfertigungsdokuments für Team-Revision • Einstellungen für endgültige Lösungen • Aktualisierung SE Field Book
3. Angebot erarbeiten und Prozessabschluss Verantwortung: <u>Primär:</u> SR <u>Assistenz:</u> SE	<ul style="list-style-type: none"> • Pre- Site Survey vervollständigen • Technischen Teil des Angebots schreiben • Bestätigung der Lieferzeit nach Kundenbedarf • Revision des vollständigen Angebots • Revision der technischen Teile des Angebots mit dem Kunden 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • PDG Tool für Standard-Angebotsdokumente – Inhalte und Formate • Vorlage Infrastruktur-Angebotsdokument • VISIO Tool Verkaufsteam <ul style="list-style-type: none"> • DM und SEM Revision • Global Services • Technischer Architekt • Partner / Allianz nach Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Technisches Angebot dem SR zugestellt • Präsentationsunterlagen dem SR zugestellt • High- Level Implementierungszusammenfassung inklusive Termine (falls erforderlich) • Aktualisierte SE Field books

4.4.2.5 Phase 4: Angebot und Abschluss

Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschlag und Gewinnstrategie ausarbeiten • Endgültiges Angebot dem Kunden unterbreiten / präsentieren • Bedenken und Einwürfe überwinden und das Geschäft mit maximaler Gewinnspanne abschließen
------	---

Schritt	Tätigkeiten	Tools und Ressourcen	Ergebnisse
1. Strategie zum Abschluss Verantwortung: Primär: SR Assistenz: SE	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung der technischen Lösung mit Global Services & Partner • Revision des endgültigen Angebots mit SR und Hauptressourcen • Revision des entscheidungstragenden Prozesses und der Akzeptanzkriterien mit ST und Hauptressourcen • Revision der Wettbewerbsstrategien mit SR • Einüben der Präsentation mit SR und anderen Mitarbeitern des Verkaufsteams • Zusammenarbeit mit dem Verkaufsteam die Verhandlungsstrategie betreffend 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Angebot • Verkaufsplan • SE Field Book Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • SEM und DM Revision • Global Services (EM) • Partner / Allianzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein vereinbarter XYZ Aktionsplan um das Geschäft abzuschließen • Verfeinertes / revisiertes Angebot und Präsentationsmaterial (nach Bedarf) • Endgültige Version des Präsentationsmaterials (nach Bedarf) • Verhandlungsstrategie
2. Vorschlag / Präsentation Verantwortung: Primär: SR Assistenz: SE	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit SR um die identifizierten technischen Probleme und ihre Auswirkungen auf die Kundengeschäfte, sowie vorgeschlagene Lösungen, Einstellungen und die erwarteten Auswirkungen zu präsentieren 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Präsentationsmaterial • Angebot Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • SEM • Technische Architekten • Global Services (EM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenakzeptanz gegenüber der Existenz von Problemen und deren Auswirkungen auf Geschäfte • Kundenakzeptanz des Nutzens der XYZ Lösung
3. Verhandlung / Abschluss Verantwortung: Primär: SR Assistenz: SE	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederholte Betonung der Kundenprobleme und den Vorteilen der XYZ Lösungen • Zusammenarbeit mit dem Verkaufsteam, um technische Akzeptanzkriterien zu verhandeln • Nach Kundenentscheidung Vervollständigung und Aktualisierung der Information nach Bedarf • Dem GS Action ID sachdienliche Dokumente für Lösungen vorlegen und entsprechende Ressourcen anfordern 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Angebot • Verhandlungsstrategie • GS Engagement Request Formular (Outlook Formulare) Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • SEM • Global Services (EM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftrag erhalten • Vereinbarte technische Akzeptanzkriterien • Global Services Engagement Request Formular (GS Action ID) • Gewinn / Verlustbericht • Aktualisierung SE Field book • Aktualisierung SE Notebook • Aktualisierung NASCAP (nach Bedarf)

4.4.2.6 Phase 5: Implementierung

Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Übergabe der Implementierungsverantwortung an Global Services (CS / PS) • Implementierung der vorgeschlagenen Lösung vom eingebundenen Verkaufsteam • Erreichung der Kundenzufriedenheit und Abschluss
-------------	--

Schritt	Tätigkeiten	Tools und Ressourcen	Ergebnisse
1. Übergabe <i>Verantwortung:</i> <u>Primär: SE</u> <u>Assistenz: SR</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden- Interface • Übergabe der XYZ Lösung an GS zur Implementierung 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Pre- Site Survey • Verkaufsplan • Angebot Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • SEM Revision • Global Services (PM) • Partner / Allianzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterleitung der mit dem Kunden vereinbarten Lösung an das Projektimplementierungsteam • Vorläufiger Projektplan, nach Bedarf
2. Implementierung <i>Verantwortung:</i> <u>Primär: GS</u> <u>Assistenz: SE</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuung des Kunden Kickoff Meeting • GS Assistenz, nach Bedarf • Revision Projektplan • Revision Akzeptanz- Checkliste • Projektfortschritt überwachen 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Standard- Implementierungsmaßnahme • Installationanleitung • Konfigurationstools (anatomain, SymmWin, SymTOP, SYR) Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Global Services (PM/CS) • Partner / Allianzen • XYZ Kundentraining 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelle und zeitgerechte Lieferung der vorgeschlagenen Lösung • Professionelle Abwicklung des vereinbarten Kundentrainings • Projektplan *) <p>*) Repräsentiert Global Services Dokumentation der Ergebnisse als Teil von PM2</p>
3. Abnahme <i>Verantwortung:</i> <u>Primär: GS</u> <u>Assistenz: SE</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuung des Kundenakzeptanz-Meeting • Bestätigung, dass alle im Akzeptanzdokument definierten Kriterien erfüllt wurden • Abgleich mit Kunden, dass alle Installationen erfolgreich abgeschlossen wurden • Abheften einer Kopie aller Projektpläne, Checklisten, Abschriften, etc. des Projektteams • Leitung des internen debriefing Meeting 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Abnahme- Checkliste • Angebot • SE Field Book Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Global Services (PM/CS) • SEM Revision 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung SE Field Book • Aktualisierung Verkaufsplan • Aktualisierung SE Notebook (nach Bedarf) • Aktualisierung NASCAP (nach Bedarf)

4.4.2.7 Phase 6: Evaluierung des Nutzens

Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung des Nutzens der XYZ Lösung • Formelle Dokumentation des Erfolgs • Ergebnisse der Evaluierung dem Kunden mitteilen <p>... <i>Wiederaufnahme der Aussichts- und Planungstätigkeiten</i></p>
------	---

Schritt	Tätigkeiten	Tools und Ressourcen	Ergebnisse
1. Evaluierung Verantwortung: Primär: SE Assistenz: SR	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung und Analyse der entstandenen Daten nach der Implementierung • Vergleich der Zusagen und Prognosen mit festgestellten Veränderungen mit Hilfe der Daten • Vorher / nachher Vergleich der Auswirkungen betreffend Geschäfte, Finanzen und Betrieb 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Angebot • Gesamte gesammelte Information während des Projekts • Tools verwendet in der (Vor) Analyse, die das Geschäft, die Technologie und den Wert von XYZ umfassen; XYZ EFFECT Tool, TCO Tool, COO Tool Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Global Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierter Vergleich der Umgebungen vor und nach der Installation
2. Dokumentation Verantwortung: Primär: SE Assistenz: SR	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung Business Impact Profile (BIP) -Formular inkl. Folgendem: <ul style="list-style-type: none"> • Branche • Umgebung • Probleme, Belastungen, Bedenken bewältigen • XYZ Zusagen, Lösungen und Auswirkungen • Positive Rückmeldungen vom Kunden • Verkaufsteam 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • BIP Applikation • Während des gesamten Projekts gesammelte Information Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Global Services • SEM Revision 	<ul style="list-style-type: none"> • BIP Protokoll zur Datenbank hinzugefügt • Aktualisierung SE Field book
3. Präsentation Verantwortung: Primär: SR Assistenz: SE	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfestellung bei der Erstellung eines Berichts vom Verkaufsteam über den Erfolg und / oder einer brauchbaren Präsentation für den Kunden • Verkaufsteam Hilfestellung leisten bei der Präsentation und der Vermittlung der Erfolgsergebnisse an den Kunden 	Tools <ul style="list-style-type: none"> • Angebot • BIP Applikation Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • SEM Revision und Zustimmung • Global Services (EM/PM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung des Kunden, dass die XYZ Lösung Geschäfte fördert und / oder betriebswirtschaftliche Vorteile bringt • Vorgelegtes BIP Formular • Zusage des Kunden zusätzliche Bereiche für die Anwendung einer XYZ Lösung zu untersuchen • Mithilfe, die Erfolgsergebnisse professionell zu dokumentieren

Verkaufsmanagement

Dies ist ein Überblick über die besten Handlungspraktiken des Verkaufsmanagements zur Anwendung im gesamten Verkaufsteam. Nachfolgend befindet sich eine Liste von Aktivitäten, die helfen werden, eine positive Beziehung zwischen dem anbietenden Unternehmen und dessen Kunden aufrecht zu erhalten und zusätzliche Verkaufsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Ziele des Verkaufsmanagements sind:

- Kundenbeziehungen aufrechterhalten
- Stetige Horizonterweiterung
- Aufrechterhaltung, Management und Unterstützung der bestehenden Installationsbasis
- Erstellung einer strategischen Balance quer durch den Verkauf - Produkt Mix (50/30/20) und Zeitmanagement

VERKAUFSMANAGEMENT PRAKTIKEN	
Aufrechterhaltung und Aufbau der Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung eines Kommunikationszeitplans für das Verkaufsteam, um sich regelmäßig mit den Kundenkontakten in Verbindung zu setzen (SR, SE, GS) ▪ Entwicklung eines Zeitplans für Produktaktualisierungen, Seminare und Veranstaltungen (Assistenten, Kundenberatung, etc.) für jeden Kunden (SR/SE)
Aufrechterhaltung, Management und Unterstützung der Installationsbasis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Revision der System- und Leistungskonditionen (CS, SE) ▪ Revision der Softwareverwendung des Kunden, ob die Funktionalität bis zu den maximalen Möglichkeiten ausgereizt wird (einschließlich Identifikation der Lagerware) (CS, SE) ▪ Initiierte Störungsbeseitigung und / oder Aufstockung von CS und SE ▪ CS und SE planen und Microcode (Engenuity) Upgrade Strategien ausführen ▪ Kundenanforderungen an XYZ Produktmanagement kommunizieren (SR, SE, DM) ▪ Bewerbung eines Wartungsservicevertrages (CS, SE) ▪ Revision der Veränderungen im Kundenumfeld seit der anfänglichen Implementierung
Stetige Horizont-Erweiterung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Revisionen der System- und Leistungskonditionen festlegen (CS, SE) ▪ CS kommuniziert umgehend neu gefundene Möglichkeiten an das Verkaufsteam zur Prioritätensetzung ▪ Vierteljährliche Revision der Kundenkonten, um potentielle Möglichkeiten festzustellen ▪ Revision der Verbesserungen bei XYZ Produkten und im Service, ob sie sich mit den Kundeninitiativen decken
Erstellung strategischer Balance quer durch den Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vierteljährliche neue Prioritätensetzung bei den Möglichkeiten quer durch das Geschäftsterritorium basierend auf neu identifizierte Potentiale (SR, DM) ▪ Regelmäßige Revision des Bereichs Produktverkauf und Anpassung des Fokus und der Strategie um einen 50/30/20 Mix (50% HW, 30% SW, 20% Service) zu erreichen ▪ Regelmäßige Revision der Tätigkeiten des Verkaufsteams über das gesamte Gebiet

4.5 Vom Ist zum Soll

4.5.1 Das Pre- Sales- Umstrukturierungsprogramm von Lucent Technology

Lucent hat sich Ende 2001 für ein tiefgreifendes, radikales Programm zur Unternehmensreorganisation im Pre- Sales Bereich entschieden. Mit dem Ziel der Sicherung der Unternehmenszukunft wurde eine drastische und nachhaltige Reduzierung von Kosten und Durchlaufzeiten angestrebt. Folgende Kriterien bildeten dabei gleichermaßen den Schwerpunkt aller Überlegungen:

- Marktorientierung in Richtung Großkunden
- Partnereinbindung
- Kundennähe
- Personalabbau
- Kosteneinsparung

Man folgte bei diesem Vorgehen dem Grundgedanken nach dem von Hammer / Champy propagierten Konzept des Business Process Reengineering (BPR). Genannte Autoren definieren dieses Konzept als ein "fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen". (Hammer / Champy, S.48.)

4.5.2 Aus alt mach neu

Innovativ und einmalig ist die Modifizierung und Ausgestaltung des Business Process Reengineering -Konzeptes bei Lucent Technologies in ihrem Pre- Sales Bereich. Bei Besuchen anderer Unternehmen und in Gesprächen mit Erfahrungsträgern auf diesem Gebiet widmete man sich im Vorfeld intensiv den Gründen, die zu einem Scheitern dieses Projektes führen könnten oder in anderen Unternehmen im BPR dazu geführt haben. Im Bewusstsein möglicher und typischer Fehler konnten "Fallen" antizipiert und bei der Transformation des Konzeptes in die Praxis bereits im Vorfeld umgangen werden. (Siehe dazu auch meine Ausführungen im Kapitel: Probleme der Reihung im organisatorischen Wandel.)

4.5.3 Die Vorgehensweise

Am Anfang des Change Management Projektes stand eine Vision, denn ohne eine solche bleiben die Ziele unklar. Ausgehend von einer unternehmerischen Vision wurden im strategischen Spannungsfeld von Stabilität und Veränderung diejenigen Strukturen und Kulturen bestimmt, die weiterhin nach dem gegenwärtigen Muster zu operationalisieren sein werden und diejenigen, die verstärkt dem Wandel unterliegen sollten und daher besonderer Anstrengung der Erneuerung bedürfen. Hierzu benötigte es eines „Umstrukturierungsplans“ des Managements, der die einzelnen Module identifizierte und zwischen ihnen wesentliche, gegenseitig sich bedingende Beziehungen analysierte. Nur unter der Prämisse der ganzheitlichen Integration sollten sich Systeme erfolgversprechend ändern lassen.

„Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber auch schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken“ (Boston Consulting Group). In ihr sind damit zwei Muster enthalten: Die rationale Suche nach einer Zukunftspositionierung der Unternehmung in Wirtschaft und Gesellschaft über die Bereitstellung von Nutzen, der sinnvoll ist und vorn Markt honoriert wird; aber emotional auch der damit entstehende „Sogeffekt“ auf die Mitarbeiter („I had a dream“), die es interessant und sinnvoll finden, an dieser herausfordernden

Aufgabenstellung mitzuwirken. Derartige „Visionen sind durch kreative Höchstleistungen entstandene innere Bilder von einer noch anstehenden im Prinzip realisierbaren „Wirklichkeit“. Sie sind einmalig und unverwechselbar. „Die echten, bewusst angestrebten und systematisch verwirklichten Unternehmens-, Marketing- und Produktvisionen sind so selten, wie die Allerwelts- Leitbilder, die durchschnittlichen Konzepte und die Feld- Wald- und- Wiesen Strategien häufig sind.“ (Magyar 1989, S.4)

Es wurde eine kombinierte Bottom-Up - Top-Down-Vorgehensweise gewählt und ein BPR- Team gegründet. Top- Down wurden aus der Unternehmensstrategie heraus die Ziele gesteckt und Kernprozesse definiert, die den multifunktionalen, hierarchieübergreifenden Business Process Reengineering -Team als Leitlinien zur Erarbeitung ganzheitlicher Lösungsansätze Bottom-Up dienen. Global orientierte Unternehmen, wie dieses bedürfen moderne Formen der Kommunikation und Führung. Damit durfte sich die Restrukturierung nicht allein auf die Geschäftsprozesse beschränken, vielmehr müssten Partizipations- und Kommunikations- Hardware so wie mitarbeiterbezogene Softfactors den neuen Anforderungen angepasst werden. Daneben musste eine ausdrückliche Zielsetzung des BPR- Projekts darin bestehen, die Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen zu beteiligen. Offene und ehrliche Information über Neuerungen, sowie eine permanente Einbindung in die Gedanken und Ideen der Veränderung bildeten deshalb die Maxime der projektbegleitenden Kommunikation. Die konsequente ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens führte daher zu zwei weiteren, wesentlichen Prozessen, die begleitend in die Untersuchungen einbezogen wurden:

- Kommunikation und Führung
- Kommunikationstechnologien

4.5.4 Voraussetzungen zum Erfolg

Es wurden eine Reihe an innovativen Erfolgsfaktoren definiert und diese versucht in der Praxis umzusetzen:

- Die „Verzahnung“ der Arbeitsergebnisse aller in das Projekt involvierten Mitarbeiter wurde durch eine übergreifende Projektorganisation gewährleistet. Gleichzeitig gab es ein definiertes Zeitkonzept und eine strukturierte Vorgehensweise in mehreren aufeinanderfolgenden Phasen.
- Die Vision von Lucent und ihre strategischen Ziele hat das Kernteam auf die einzelnen Unternehmens- und Führungsprozesse übertragen. Daneben wurden jedem einzelnen Prozessteam auch detaillierte operative Ziele vorgegeben.
- Die Einbindung von Mitarbeitern im Rahmen von Prozessteams und untergeordneten Arbeitsgruppen erfolgte ganzheitlich, multifunktional und über alle Hierarchieebenen hinweg.
- An Prozessteams beteiligte Mitarbeiter wurden zunächst zu 50% vom Tagesgeschäft freigestellt und tagten in separaten Räumen mit eigener Infrastruktur. Mit dieser Separierung wurde ein konzentriertes, „ungestörtes“ Arbeiten ermöglicht.
- Parallel zur Arbeit in den Teams erfolgte eine permanente und intensive Information der Belegschaftsvertreter über die Ideen und den Stand der Arbeiten. Die Mitarbeiter des Standortes wurden zusätzlich mit Hilfe verschiedener hausinterner Medien über aktuelle Ergebnisse auf dem Laufenden gehalten.
- Für die Umsetzungsphase wurde eine begleitende Projektleitung eingesetzt, um Maßnahmenpläne zu koordinieren und zu verzahnen, wirtschaftliche Auswirkungen zu kontrollieren und den Erfolg zu überprüfen und für alle Mitarbeiter den Stand der Umsetzungsphase transparent zu kommunizieren.

4.5.5 Wie war der Weg?

Dem eigentlichen BPR- Projekt hat Lucent eine Konzeptphase vorangestellt, die der strategischen Lagebeurteilung, der Festlegung von Leitmotiven, der klaren Bestimmung von Zielen sowie der Identifikation der (Kern-) Geschäftsprozesse diente. Die hierbei entwickelten Zielvorgaben für den geplanten Veränderungsprozess zusammen mit der Projektorganisation wurden den Führungskräften im Rahmen einer Kickoff Veranstaltung vorgestellt.

In der Was- Phase (Was wollen wir erreichen?) bestand für die einzelnen Prozessteams die Aufgabe darin, kreativ nach neuen Lösungsansätzen zu suchen und eine Prozessvision zu entwickeln. Ausgangspunkt ihrer Arbeit war eine Beurteilung und Bewertung aller vorhandenen Abläufe bezüglich Kosten, Zeit, Qualität und Kundennutzen im Kontext der Managementvorgaben und einschlägiger Fachliteratur. Eine Mitarbeiterbefragung zum Thema "Kommunikation und Führung" bildete den Startschuss für das gleichnamige Team. Das Ende dieser Phase markierte eine Präsentation der formulierten Prozessvisionen durch die einzelnen Prozessteams im Rahmen eines Round- Table mit der Geschäftsleitung. Hier erfolgte auch die Verabschiedung der weiteren Vorgehensweise.

Im Zuge der Wie- Phase (Wie gehen wir vor?) wurden alle Soll- Prozesse des Unternehmens auf Basis der verabschiedeten Prozessvisionen vom Prozessteam neugestaltet und -formuliert. Sie mündeten in eine prozessorientierte Neustrukturierung des gesamten Pre- Sales Bereichs. Die Ergebnisse wurden abschließend zur Wie- Phase auf einer Belegschaftsversammlung vorgestellt.

Für die Umsetzungsphase wurde eine begleitende Umsetzungsprojektleitung eingesetzt, die die Linienfunktionen bei der Durchführung von Einzelmaßnahmen unterstützen sollte. Ihr zur Seite stand ein Beirat, bestehend aus Mitgliedern des Kernteams, der bei zwingenden Modifizierungen den „Geist der Veränderungen“ wahren sollte und bei schwerwiegenden Umsetzungsproblemen als Mentor oder Moderator fungieren sollte. Die Information des Betriebsrats, sowie von Führungskräften und Mitarbeitern über Auswirkungen der geplanten Maßnahmen übernahm eine eigens geschaffene Kommunikationsstelle. Die Überwachung der wirtschaftlichen Ergebnisse bildete die Aufgabe des Umsetzungscontrollings.

4.5.6 Wandlung der Unternehmenskultur

Aus der Einsicht, dass alle Umstrukturierungs- und Integrationsvorhaben scheitern werden, wenn sich im Unternehmen nicht parallel ein umfassender Wandel in der Kommunikation und Führung vollzieht, hat Lucent ein Team mit dem Thema "Kommunikation und Führung" betraut. Dabei war man sich bewusst, dass anstehende Veränderungsprozesse vielfach Ängste vor Überforderung, Machtverlust, Kündigung etc. auslösen würden. Das galt, vor dem Ziel eines Bruchs mit alten Denkgewohnheiten und sich wandelnder Anforderungen, für Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Aus Lucent's Sicht würden sich Veränderungsprozesse in dieser Größenordnung darum nur einleiten und laufend aktivieren lassen, wenn verantwortungsbereite, kreative und engagierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Durch das eingesetzte Team wurden alle Kommunikations- und Führungsprozesse untersucht und Vorschläge zu einer nachhaltigen Verbesserung bzw. Erneuerung erarbeitet. Im Mittelpunkt der Überlegungen zu einer Verbesserung der Kommunikation stand unter anderem die Integration aller Mitarbeiter in die interne Unternehmenskommunikation. Es wurden Vorschläge erarbeitet, um die Regelkommunikation drastisch zu verbessern und zu intensivieren. Zur Regelkommunikation gehörte die Pflicht der Führungskräfte, die Mitarbeiter regelmäßig über die wichtigen übergreifenden Besprechungsergebnisse zu informieren und selbst regelmäßige Besprechungen und Arbeitstreffen (Rücksprachen, „Jour-Fixe“, „Progress and Review“ und Projektsitzungen) mit den Mitarbeitern abzuhalten. Umgekehrt hatten die Mitarbeiter die Pflicht zur schriftlichen oder mündlichen Rückmeldung an beauftragende Stellen (regelmäßiges Berichtswesen, Projektberichte, Arbeitsfortschritt, Alarmberichte).

Gleichermaßen wichtig war die Schaffung wiederkehrender Möglichkeiten zu einem Gedankenaustausch über alle Hierarchieebenen hinweg. Hierzu wurden Vorschläge für fest verankerte und verzahnte ebenenübergreifende Dialogprozesse erarbeitet. Dazu gehörten Veranstaltungen, die den informellen Austausch fördern. Einbezogen wurden allgemeingültige Regeln einer Besprechungskultur, die im gesamten Haus als Leitlinien angewendet wurden.

Im Rahmen der Überlegungen zur Führungskultur wurden mit dem Ziel, den Mitarbeitern größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen, folgende Aspekte von Führung betrachtet:

- Führungsstil und Ethik (dazu gehören: Werte, Vorbildfunktion, Wertschätzung, Führungsanspruch, Umgang mit Macht),
- praktische Aspekte der Führung (Führungskompetenz, Umgang mit Komplexität, Delegation, Umgang mit Information und Kommunikation zwischen den Führungsebenen, Stichwort: „vom Trainer zum Coach“) und
- äußere Einflüsse auf Führung (Abbau von Hierarchien, Führung in prozessorientierten Einheiten, Integration der Mitarbeiter, Internationalisierung).

4.5.7 Kommunikation als Schlüssel zur Zukunft

Neue Kommunikationstechnologien bilden heute den Ausgangspunkt für vielfältige organisatorische Veränderungen. Dabei eröffnen sie häufig erst die Möglichkeit, innovative Organisationskonzepte wirkungsvoll umzusetzen, um damit Flexibilitäts- und Geschwindigkeitsvorteile gegenüber dem globalen Wettbewerb zu erreichen.

Im Rahmen des Umstrukturierungs- Projektes hat sich ein Team von Mitarbeitern intensiv mit den Chancen und Risiken solcher Instrumente auseinandergesetzt. Dabei wurden die neuen Kommunikationstechnologien unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen des Unternehmens auf ihre unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten geprüft. Die Aufgabe bestand in der Auswahl solcher Instrumente, die zur Erreichung der gesetzten Ziele unter Berücksichtigung einer globalen Orientierung beitragen.

4.5.8 Hindernisse bei der Durchführung des Umstrukturierungsprojektes

Die Durchführung von Business Process Reengineering- Projekten erfordert eine, auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Abschnitte beruhende, umfassende Vorbereitung. Dabei ist im Sinne der Führung und Kommunikation auf die frühzeitige Einbindung aller Führungskräfte und Mitarbeiter zu achten, um Hindernisse bei der Durchführung von BPR- Projekten von vornherein zu vermeiden. Solche Hindernisse, die das Erreichen gesteckter Ziele vereiteln können bzw. mögliche Ergebnisse nachhaltig beeinflussen, lassen sich grundsätzlich in

- vorgehensbedingte und
- verhaltensbedingte Faktoren

unterscheiden. Zu den vorgehensbedingten Hindernissen sind regelmäßig diejenigen Faktoren zu zählen, die bei der Projektdurchführung im Projektmanagement selbst begründet sind. Dabei sei an dieser Stelle auf die besondere Bedeutung von geeigneten Controlling- Instrumenten hingewiesen, um schon bei der Formulierung von Maßnahmen auf deren Klarheit und Controllingfähigkeit einwirken zu können. Damit wird vermieden, dass „Einsparungs- Luftschlösser“ gebaut werden oder die Wirksamkeit von Maßnahmen im Rahmen der Umsetzungsphase nicht nachgewiesen werden kann. Verhaltensbedingte Hindernisse sind in der Regel schwieriger zu fassen bzw. entziehen sich ganz dem Einfluss des Projektmanagements. Sie entstehen häufig durch individuelle Ziele einzelner Organisationsmitglieder, die unter Umständen zu den Projektzielen gegenläufige Interessen verfolgen. Daneben spielen Ängste von Managern und Mitarbeitern vor unumgänglichen Veränderungen eine weitere wichtige Rolle bei ih-

rer Entstehung. Die Kenntnis „heimlicher Spielregeln“ ist damit für die Durchführungs- und die zungsphase von BPR- Projekten, wie diesem, von herausragender Bedeutung. Die verhaltensbedingten Hindernisse sind zumeist schwer diagnostizierbar und somit selten direkt beeinflussbar. Hier bietet die begleitende, offene Kommunikation von Projektergebnissen und ihrer Auswirkungen einen Ansatz, das Entstehen von Konflikten bereits im Vorfeld zu verhindern oder diese gegebenenfalls zu lösen bzw. zu mildern. (Vgl. Scott-Morgan, S.29)

4.5.9 Das Aus für Lucent in Österreich

Plötzlich und unerwartet gab die US- Konzernleitung von Lucent Technologies Ende Juni 2002 firmenintern bekannt, dass der österreichische Standort aufgelöst wird. Aus einem Bericht von Luise Ungerboeck aus der Tageszeitung DER STANDARD vom 13./14. Juli 2002 ist folgendes zu entnehmen:

„Wien - Der angeschlagene US- Telekomausrüster Lucent Technologies baut nicht nur weltweit kräftig um und mehr als 30.000 Jobs ab, sondern dreht in Österreich das Licht ganz ab. Heißt konkret: Das zweijährige Gastspiel als eigenständige Landesgesellschaft ist Mitte August vorbei, die „Beute“, also der Kundenstock, wurde bereits verteilt. Die Lucent Technologies Austria GmbH selbst, die mit 20 Beschäftigten trotz Konjunkturinbruchs einen Umsatz in Höhe von rund 40 Millionen Euro erwirtschaftet hat, ist bald Geschichte, bestätigt Geschäftsführer Bernhard Isemann dem STANDARD.

Anlass zur Sorge besteht für die Kundschaft nicht: Den Vertrieb für Telekominfrastrukturkomponenten hat weitgehend die kürzlich formierte Kapsch Carrier com. übernommen und versorgt damit Großkunden wie die ungarische Matav. Die Softwareapplikationen - also Systemintegration, EDV- Komponenten etc. - vertreiben künftig u. a. IBM und CE Component. Lucent selbst bündelt seine Europa- Ressourcen weitgehend in Bonn, dem „D.A.CH.“ für Deutschland, Austria und Schweiz. Der Schritt kommt nicht ganz überraschend, denn die US- Konzernleitung hat bereits vor Monaten angekündigt, nur mehr die Top 25 Konzerne weltweit - darunter Deutsche Telekom, NTT Docomo und AT & T - von vier globalen Entwicklungszentren aus direkt zu beliefern. Branchenkenner beziffern das in Österreich adressierte Geschäftsvolumen mit rund 300 bis 500 Mio. Euro, denn inkludiert sind telekommunikative Wachstumsmärkte wie Ungarn, Slowenien, Kroatien und die Slowakei - allesamt „Heimländer“ der Kapsch AG. Isemann selbst zieht sich in seine Firma Keyway zurück, um Software für Banken und Industrie (Managementinformationssysteme) sowie UMTS-Anwendungen zu entwickeln.“ (Der Standard, 13./14. Juli 2002)

Die Bekanntgabe der Standortauflösung hat dazu geführt, dass alle weiteren Maßnahmen zum laufenden Umstrukturierungsprozess von einem Tag zum nächsten eingestellt wurden.

5 Resümee / Zusammenfassung

Das Change Management Projekt zur organisatorischen Umgestaltung des Pre- Sales Bereichs von Lucent Technologies Austria GmbH wurde aus einer Vision heraus zu einem Business Process Reengineering -Konzept ausgearbeitet, dass die folgende Aufgabe hatte: Durch die Optimierung der Strukturen zu Beginn des Verkaufskreislaufs sollten die nötigen Arbeitsvorgänge optimiert, Kosten eingespart und Mitarbeiter abgebaut werden. Dazu wurden die dafür benötigten Informationen bei Besuchen anderer Unternehmen und in Gesprächen mit Erfahrungsträgern auf diesem Gebiet gesammelt. Durch Abgleich mit Fachliteratur auf den Gebieten von Change Management, Business Project Reengineering und Unternehmenswandel mit seinen vielen Teilbereichen sollte dabei eine unterstützende Hilfe bieten. Die Themen in Bezug auf die Entwicklung neuer Produkte und deren Produktinnovation sind theoretisch untersucht worden. Auch wurden Fragen einer marktorientierten Auftragsabwicklung und dem Informationsmanagement im Pre- Sales Bereich aufgearbeitet. Mögliche und typische Fehler, so wie „Fallen“ konnten erkannt und bei der Konzeptentwicklung im praktischen Vorfeld umgangen werden.

Die bisherigen Organisationsstrukturen wurden als nächstes abgebildet und Verbesserungsmöglichkeiten analysiert. Aus der bisherigen Systemerfahrung heraus, hat man dazu parallel ein organisatorisches Wunschkonzept entwickelt, das alle nötigen Bedürfnisse abdeckt. Alle Forderungen konnten erfüllt werden und man prognostizierte, dass das neue System effizient und reibungslos arbeiten würde.

Allerdings haben diese wichtigen Prozessabschnitte dazu geführt, dass übersehen wurde, wie viel zur Verfügung stehende Projektzeit damit schon „verbraucht“ wurde. Die Zeit wurde zum limitierenden Faktor. Das war auch einer der Gründe, warum auch das Projekt von der amerikanischen Geschäftsführung radikal gestoppt wurde. Trotz intensiver Vorbereitungen in Bezug auf die Projektoptimierung kam der Entschluss, dass Zentralisierung der Firmenstruktur einer Restrukturierung vorzuziehen ist. Die Bekanntgabe der österreichischen Standortauflösung hat dazu geführt, dass alle weiteren Maßnahmen zum laufenden Umstrukturierungsprozess von einem Tag auf den nächsten eingestellt wurden. Dies war auch innerhalb des Unternehmens eine Überraschung und löste bei vielen Unverständnis aus, da schon so viel Arbeit in die neue Zukunftsvision investiert wurde. Gleichbedeutend hieß dies für den Abschluss dieser Diplomarbeit, dass ich gezwungen war, einen praktischen Erfolg des Umstrukturierungsprozesses nicht mehr mit einbeziehen zu können. Es wäre schön gewesen zu sehen, wie diese Arbeit dazu beigetragen hätte, das Unternehmen Lucent Technologies Austria GmbH in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Die Sichtweise der Diplomarbeit hat sich dadurch von einer praxisnahen zu einer theoretischen und dokumentarischen gewendet, die rückblickend in sich die Möglichkeit birgt, aus den gewonnenen Erfahrungen für andere Projekte zu lernen. Unter anderem habe ich auch versucht, nicht nur für Fragen aus dem Pre- Sales Antworten zu finden, sondern darüber hinaus die Problematiken in der Produktentwicklung, die Arbeitsgegenstand der Pre- Sales Abteilung ist, zu beleuchten und zu vernetzen. Ein Teilaspekt bildete, aufgrund der dramatischen Projekteinstellung, die Auseinandersetzung mit der Zeit, als entscheidender Faktor im Change Management. So kann diese Diplomarbeit, trotz aller praktischen Hindernisse, eine Hilfe für Unternehmen sein, in denen Pre- Sales, Produktentwicklung in der Telekommunikationsbranche und / oder Business Process Reengineering eine wichtige Rolle spielen und die ihr Unternehmen wettbewerbs- und zukunftsorientiert gestalten wollen.

Aus einem Versuch, effiziente Organisationsstrukturen zu finden und sich weiter zu entwickeln wurde eine Zerschlagung aller damit verbundenen Zukunftschancen. „Gesundschumpfen“ von Strukturen ist selbstverständlich eine Politik, die oft nötig und möglich ist. Völliges Auflösen der Strukturen hin zu Fernsteuerung aus Übersee ist meiner Meinung nach aber übers Ziel hinaus geschossen. Dennoch erhält neues eine Chance, wenn, symbolisch gesprochen, alle Häuser abgerissen werden, um Platz für neue Paläste zu schaffen. So, wie der Phönix aus der Asche neu entsteht, so kann dieser Weg womöglich der bessere sein. Die Hoffnung auf Verbesserung stirbt dabei zuletzt.

6 Anhang

6.1 Anhang zum Integrated Sales Cycle

6.1.1 Anhang A.: Überschneidungen der Verantwortlichkeitsbereiche

CORE ACCOUNT TEAM RESPONSIBILITIES

	Prospecting and Planning			Qualifying and Analysis				Business Case			Proposing and Closing			Implementing			Validating Value		
	Assessment	Interaction	Strategy	Gather Info	Identify Problem	Competitive Analysis	Identify Possible Solutions	Architect Solution	Impact Analysis	Complete Proposal + Trial Close	Strategy to Close	Propose/ Present	Negotiate/ Win	Project Handover	Delivery	Acceptance	Measure	Document	Present
SR	●	●	●	●	●	●	▲	☪	●	●	●	●	●	●	●	●	▲	▲	●
SE	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	●	▲	▲	▲	▲	▲	●	▲	▲	●	●	▲
CS	☪	☪	☪	☪	☪	☪	☪	▲	▲	☪	☪	☪	☪	●	●	☪	☪	☪	

Legend

Primary Responsibility	●
Primary Back-up & Assist	▲
Backup & Assist as Requested/Necessary	☪

Achtung: Zusätzliche Ressourcen werden zu verschiedenen Schritten des Verkaufszyklus noch als Teil des Verkaufsteams integriert (AFMs, Field Marketing, Partner, Manager, Führungskräfte). Um Verbindlichkeiten zu bestimmen, wird auf Verkaufsvertreter, SE oder PS / CS „Tätigkeiten innerhalb des Verkaufszyklus“ –Leitfaden verwiesen.

6.1.2 Anhang B: System Engineer Field Book Richtlinien

Das SE Field Book ist die notwendige Dokumentation, um den Integrated Sales Cycle - Prozess effektiv durchzuführen. Ein Field Book sollte für jedes laufende Projekt erstellt und laufend geführt werden. Es enthält die vom SE genutzten Informationen, die sich von den Verkaufsinformationen unterscheiden und vom SR und SE im Verkaufsplan geführt werden. Grundlegend für die erfolgreiche Ausführung einer beratenden Verkaufsannäherung ist das Sammeln korrekter Informationen.

Die gesamte Verantwortung zur Absicherung, dass diese Information aktuell und zugänglich ist, liegt beim SE. In der u. a. *Abbildung 7.1.2-a*: Kapitel eines Field Book, sind die Kapitel eines Field Book skizziert. Das Ziel ist es, ein einziges Set technischer Information zu haben, das vom gesamten Verkaufsteam geführt und konsultiert wird.

Um akkurate und aktuelle Information sicherzustellen, und um doppelte Bemühungen zu vermeiden, muss der SE eng mit dem, zum jeweiligen Kunden zugewiesenen, Customer Service Engineer zusammenarbeiten. Das ist besonders wichtig bei der Verwaltung der Hardware- und Softwareinformation und um Probleme beim Kunden zu verfolgen. Zum Beispiel, wenn ein Kundenservicebericht alle notwendigen Informationen für ein XYZ Hardwareprofil liefert, dann sollte dieser Bericht als Teil des Field Book verwendet werden.

Eine elektronische Kopie des Dokuments sollte online in einem gemeinsam genutzten Verzeichnis gespeichert werden, sodass es von Mitarbeitern des SE, Verkaufs- und Managementteams aufgerufen werden kann. Der System Engineer sollte eine Hardcopy der aktuellsten Version behalten.

Die Information im Field Book bleibt Eigentum des jeweiligen Kunden, der hier der Einfachheit halber als „XYZ“ bezeichnet wird. Der System Engineering Manager inspiziert von Zeit zu Zeit die Dokumente, um ihre Aktualität sicherzustellen. Abhängig von der Aktivität im Kundenkonto, ist es zu empfehlen, dies alle zwei Wochen durchzuführen.

Die u.a. Tabelle enthält einige Informationen, die in einem SE Field Book dokumentiert werden.

Field Book Section
Problem Summary
Top 3 IT- Problems
Customer Environment
Key Applications
Databases
Servers
Tape libraries
XYZ Hardware Profile
XYZ Software Profile
Competitive Storage Hardware Profile
Competitive Storage Software Profile
Technical and Business Justification
Business Impact Profile (FOB)

Abbildung 7.1.2-a: Kapitel eines Field Book

6.1.3 Anhang C: Verwendete Abkürzungen

Die u.a. Tabelle enthält einige Abkürzungen die in diesem Text verwendet wurden:

AFMs	Area Finance Manager
ANATMAIN	Software Tool
ASQ	Software Tool
BIP	Business Impact Profile
BPR	Business Process Reengineering
COO Tool	Cost of Ownership Tool
CQS	Cost and Quotation System
CS	Customer Service
CSL	Client Solution Lead
DM	District Manager
EFFECT Tool	Software Tool
EM	Engagement Manager
FESUP	Financial Express Sales proposal - SUPport
FOB	Front Of the Building
GS	Global Services (Pre- & Post- Sales)
HW	Hardware
ISC	Integrated Sales Cycle
IO	Input – Output
IOTS Tool	Software Tool
ISC	Integrated Sales Cycle
IT	Information Technology
LOE	Level of Effort
NASCAP	Software Tool (Excel)
NAS SE	Network Attached Storage – System Engineer
PAS	Project Accounting System (Zeitreportsystem)
PDG Tool	Product Describer Guide
PDM	Practice Delivering Manager
PFIN	Project Financials
PM	Project Manager
PM2 = PMM	Project Management Methodology
PS	Professional Services
PUF	Project Update Form (ist ein Formular in dem das Projekt beim Abschluss dokumentiert ist)
RPQ	Request for Pricing Quotation
SE	System Engineer
SEM	System Engineer Manager
SM	Sales Manager
SOW	Statement of Work
SR	Sales Representative
SW	Software
SYMMWIN	Software Tool
SYMTOP	Software Tool (Performance Tool)
SYR	Software Tool
TC	Technology Consulted
TCO	Total Cost of Ownership
TFT	Task Force Team
TS	Technology Solution (Abteilung)

TSG	Technology Solution Group
VISIO Tool	Software Tool

Abbildung 7.1.3-a: Verwendete Abkürzungen

7 Verzeichnisse

7.1 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 2.3-a: Michael J. Butcher President International Operations, Service Provider Networks</i>	9
<i>Abbildung 2.3-b: John G. Heindel President Lucent Technologies Worldwide Services</i>	9
<i>Abbildung 2.3-c: Arun N. Netravali President Bell Laboratories</i>	9
<i>Abbildung 3.1.3-a Das 3-Phasenmodell von Kurt Lewin</i>	15
<i>Abbildung 3.1.3-b: Change Management die Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf</i>	16
<i>Abbildung 3.1.7-a Change Manager in seinem Umfeld</i>	18
<i>Abbildung 3.2.2-a: Klassifikationsschema zur Systematisierung von dynamischen Erklärungsmodellen des Wandels</i>	22
<i>Abbildung 3.2.3-a: Dimensionen der Abgrenzung des Wandels</i>	26
<i>Abbildung 3.2.4-a Kategorien des Wandels</i>	27
<i>Abbildung 3.2.4-b: Prinzipskizze zur Erfolgsmessung eines Veränderungsprozesses</i>	28
<i>Abbildung 3.2.6-a: Idealtypische Vorgehensmodelle des Change Management</i>	30
<i>Abbildung 3.2.6-b: Situative Faktoren der Strategiewahl</i>	31
<i>Abbildung 3.3.1-a: Modellierung der Managementperspektive</i>	34
<i>Abbildung 3.3.1-b: Typisierung des Wandels in Abhängigkeit von der Ausgangssituation</i>	35
<i>Abbildung 3.3.2-a: Gliederung der Aktivitätsklassen</i>	36
<i>Abbildung 3.3.2-b: Konzeptionelle Gliederung der Aktivitätsklassen</i>	37
<i>Abbildung 3.3.2-c: Selbstreferenzieller Charakter der Partizipation</i>	38
<i>Abbildung 3.3.4-a: Skizze des Verhaltensentwurfes des Auftraggebers</i>	40
<i>Abbildung 3.3.5-a: Dimensionen der Vorgehensstrategie und ausgewählte Strategietypen</i>	43
<i>Abbildung 3.3.5-b: Optimale Informationsbasis als Schnittpunkt zwischen Grenznutzen und Grenzkosten zusätzlicher Information</i>	45
<i>Abbildung 3.3.5-c: Dynamisches Zwei-Ebenen Modell des rollierenden Planungshorizontes der Partizipationsstrategie.</i>	46
<i>Abbildung 3.3.5-d: Bedarfsorientiertes Warnsystem und situativer Opportunismus.</i>	47
<i>Abbildung 3.3.5-e: Generische Entscheidungsheuristik zur Bestimmung der Analyseschwerpunkte und der auszuwählenden Methode (Beispiel)</i>	49
<i>Abbildung 3.3.5-f: Entscheidungsprinzip im Prozessmonitoring (Prozesssituation t_i)</i>	50
<i>Abbildung 3.3.6-a: Prinzipskizze zum Verlauf timingrelevanter Faktoren</i>	52
<i>Abbildung 3.3.6-b: Heuristisches Entscheidungsmodell zur Bestimmung des optimalen Timings eines Veränderungsprozesses</i>	54
<i>Abbildung 3.4.4-a: Interne Hindernisse für Produktinnovationen</i>	59
<i>Abbildung 3.4.6-a: Einordnung der referierten Erkenntnisse nach übergeordneten Management- Funktionen.</i>	62
<i>Abbildung 3.4.6-b: Einordnung der referierten Erkenntnisse nach den Phasen des Innovationsprozesses</i>	63
<i>Abbildung 3.5.2-a: Die vier Ebenen der Informationsstruktur</i>	65
<i>Abbildung 3.5.3-a: Verzahnung von Wünschen und Möglichkeiten</i>	67

<i>Abbildung 3.5.3-b: Informationsmanagement als Unternehmensprozess</i>	68
<i>Abbildung 3.6.1-a: Typische Schwächen in der Anfragen- und Auftragsbearbeitung</i>	70
<i>Abbildung 3.6.1-b: Trichtereffekt eines Auftragszentrums</i>	71
<i>Abbildung 3.6.3-a: Planungsablauf</i>	73
<i>Abbildung 3.6.5-a: Aufbau der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung</i>	75
<i>Abbildung 4.1.1-a: Vertriebsaufwand über dem Produktsaleszyklus</i>	80
<i>Abbildung 4.2.1-a: Grafische Darstellungen der TAS- Organisationsstruktur inklusive deren Aufgabenbereiche</i>	83
<i>Abbildung 4.2.2-a: Grafische Darstellungen der derzeitigen Organisationsstruktur inklusive Pre- Sales Anforderungen</i>	84
<i>Abbildung 4.2.2.1-b: Hans Huber Vorsitzender der Geschäftsführung, President und CEO der Festnetzsparte (Integrated Network Solutions - INS) für EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika)</i>	85
<i>Abbildung 4.2.2.1-c Dr. Rainer Fechner General Manager</i>	85
<i>Abbildung 4.2.2.1-d Dr. Ralph Wagner Finanzen</i>	85
<i>Abbildung 4.2.2.1-e Christian Gläser Personal</i>	85
<i>Abbildung 4.2.3-a: BD & Marketing D.A.CH.</i>	85
<i>Abbildung 4.2.4-a: Lucent's New Technologies und T&S Organisation</i>	86
<i>Abbildung 4.3.1-a: Pre- Sales Aufgabenbereiche</i>	87
<i>Abbildung 4.3.1-b: Projektbeginn über Partner</i>	88
<i>Abbildung 4.3.1-c: Projektbeginn über Lucent</i>	88
<i>Abbildung 4.3.2-a: Bid Prozess</i>	90
<i>Abbildung 4.3.3-a: Aufbau des Task Force Teams</i>	91
<i>Abbildung 4.3.5-a: Aufbau einer möglichen Lösung</i>	93
<i>Abbildung 4.4.1-a: Integrated Sales Cycle</i>	94
<i>Abbildung 7.1.2-a: Kapitel eines Field Book</i>	B
<i>Abbildung 7.1.3-a: Verwendete Abkürzungen</i>	D

7.2 Quellenverzeichnis

7.2.1 Bibliographie

- Bashein, B & Markus, L. & Riley, P.: *Preconditions for BPR Success*, in: *Information Systems Management*, 1/1994, S. 7-13
- Beckhard, R. & Harris, R.T.: *Organisational Transitions*, 2. Aufl., Reading/Mass., 1994
- Booz-Allen & Hamilton: *New Products Management for the 1980s*, Booz-Allen & Hamilton Inc., New York, 1992
- Bullinger, H. J. & Auch, M.: *Bewertung von zukunftsorientierten Fertigungssystemen – Operationalisierung schwer quantifizierbarer Krisen am Beispiel einer Autospiegelfertigung*, In: *WT Werkstatttechnik*, 1988
- Clarke, L.: *The Essence of Change*, [o.V.], New York u.a., 1994
- Cooper, R. G.: *The Dimension of Industrial new Product Success and Failure*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 43, Summer, 1979
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E. J.: *Success Factors in Product Innovation*, Vol. 16, 1987
- Ebert, G.: *(Developing) Wandel gestalten durch Developing*, in: *Wirtschaft und Weiterbildung*, 6/1998
- Fuhrberg-Baumann, J. & Müller R.: *Marktorientierte Auftragsabwicklung*, Expert Verlag, Renningen-Malmsheim, 1994
- Gerstenfeld, A.: *A Study of Successful Projects, Unsuccessful Projects in Process in West Germany*, in: *IEEE – Transaction On Engineering Management*, EM-23, 1976
- Geschka, H.: *Marktinformationen für neue Produkte*, in: *VDI- Berichte 616: Wege zur Branchenspitze*, Düsseldorf, 1986
- Gomez, P. & Müller-Stewens, G.: *Corporate Transformation. Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen*, in Gomez, P. & Hahn, D. & Müller-Stewens, G., [o.V.], [o.O.], 1994, S. 135-198
- Griffith, J.: *Why change Management fails*, in: *Journal of Change Management*, 2/2002, Nr.1, S. 21-29
- Hammer, M. & Champy, J.: *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*, 4. Aufl., Campus- Verlag, Frankfurt a.M., New York:, 1994.
- Herp, T. & Brand, S.: *Reengineering aus Management-Sicht*, in: Nippa, M. & Picot, A. Hrsg. 1996, S.126-143

- Holt, K.& Geschka, H.& Peterlongo, G.: *Need Assessment – A Key to User- oriented Product Innovation*, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore, 1984
- Kostka, C. & Mönch, A.: *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. 2. Aufl., Carl Hanser Verlag, München Wien, 2002
- Krammer, F.& Geschka H.: *VDI Berichte 724 – Neue Produkte*, VDI Verlag GmbH, Düsseldorf, 1989
- Lewin, K.: *Frontiers in group dynamic*, in: *Human Relations*, 1/1947, S. 5-41
- Magyar, K. M.& Prange, P.: *Zukunft im Kopf – Wege zum visionären Unternehmen*, Freiburg, 1993
- Mayers, S. & Marquis, D.: *Successful Industrial Innovations*, [o.V.], Washington, 1969
- Müller, R.: *Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen*, in: *Seminarunterlagen zum TEA- Seminar Fertigungsinseln*, TAE, Esslingen, 1993
- Muschalla, H.: *Wettbewerbsfaktor Informationsmanagement: Herausforderung für Marketing und Vertrieb*; Tagung Köln, 31. Mai und 1.Juni 1990 / VDI-Gesellschaft Entwicklung, Konstruktion, (VDI-Berichte ; 825), VDI-Verl., Düsseldorf ,Stuttgart, 1990
- Myers, S.& Marquis, D.: *Successful Industrial Innovations*, NSF, Washington, 1969
- Nadler, D.A: *Organizational Frame-Bending: Types of Change in complex Organisations*, in: Kilman, R.H. & Covin, T.J., Hrsg. 1989, S. 66-83
- Nippa, M.: *Bestandsaufnahmedes Reengineering-Konzepts. Leitgedanken für das Management*, in : Nippa, M., & Pocot, A., Hrsg. 1996, S. 61-77
- Oberhauser, K.& Daniel H.: *Schriftreihe des WIFI 238 - Information als Wettbewerbsfaktor*, Manz, Wien, [o.J.]
- Perich, R.: *Unternehmensdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*, Bern, Stuttgart, Wien, 1992
- Porras, J.I. & Silvers, R.C.: *Organizational Development and Transformation*. in: *Annual Review of Psychology*, 42/1991, S. 51-78
- Porter, M.E.: *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 4. Aufl., Frankfurt, 1996
- Reiß, M.: *Change Managementals Herausforderung*, in: Reiß, M.& Rosenstiel, L. & Lanz, A., Hrsg., 1997, S. 5-30
- Scott-Morgan, P.: *Die heimlichen Spielregeln*. 3. Aufl., Campus, Frankfurt/New York 1995.

- Schuh, G.: *Change Management: Von der Strategie zur Umsetzung*, 2. Aufl., als Manuskript gedruckt, Shaker Verlag GmbH, 1999
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A.: *Unternehmen müssen auch den sprunghaften Wandel meistern*, in: *Harvard Business Manager*, 20 (1998) 1,
- Veil, P.: *Der Zeitfaktor im Change Management*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 1999
- Walger, G.: *Change Management im Spannungsfeld von Selbst- und Fremdorganisation*, Witten / Herdecke, [o.O], 1996
- Wojda, F.: *Projektorganisation - Projektmanagement*, Skriptum zur Vorlesung, Inst. F. Managementwissenschaften, Auflage 2001, Wien, 2001
- Zeyer, U.: *Zeitaspekte bei der Implementierung aktueller Managementkonzepte*, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 64/1995/5, S. 283-289

7.2.2 Quellen aus Tageszeitungen

Der Standard, 13./14. Juli 2002

7.2.3 Quellen aus dem Internet

http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf, 5.1.2009

<http://www.lucent.at>, 30.9.2002, 30.9.2003, 10.7.2005

<http://www.alcatel-lucent.com>, 11.1.2009

Wikipedia, die freie Enzyklopädie:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Alcatel-Lucent>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement>, 5.1.2009

http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell_von_Lewin, 5.1.2009

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/2/2e/3-Phasenmodell_von_Lewin.png

<http://www.zitate-online.de/autor/lichtenberg-georg-christoph>, 5.1.2009

8 Index

3

3-Phasen-Modell von Kurt Lewin	16
--------------------------------------	----

A

Ablaufanalyse.....	75
Absatzplan.....	69
<i>Absatzplanung</i>	57
Account Manager.....	5, 81, 82, 83, 84, 85, 89, 90
Adaptionsmodelle.....	24
Aktionsbereitschaft.....	46
<i>Aktionsperspektive</i>	36
Aktionsplan	98, 99, 101
Aktivierungsbereitschaft	41, 42, 45
Aktorenperspektive	27, 36
Akzeptanzkriterien.....	101
Alarmberichte	107
Analysefälle.....	46
Angebotserstellung	90, 91
Ansatz der strategischen Wahl	25
Antizipative Indikatoren.....	51
Anwendervorteile	64
Arbeitsgruppen	92, 106
Arbeitsteilung	71
Area Finance Manager	C
Aufbauorganisation.....	21, 70, 71, 74, 75
Aufmerksamkeitsfälle	34
Auftauphase	16, 34
<i>Auftraggebermanagement</i>	41
Auftrags- und Anfragebearbeitung	70
Auftragsablauf.....	71
Auftragsabwicklungsstrategien.....	70
<i>Auftragsabwicklungsstrukturen</i>	76
Auftragsverantwortung.....	71
Auftragszentren	71
Auftragszuschlag.....	24
Ausnahmepersönlichkeiten	26
Autarkieslack.....	45
Autopoiese.....	25

B

Bedarfsanalyse.....	61, 66
<i>Bedarfserfassung für Innovationen</i>	61
Bedarfserfassungsmethoden	62
bedarfsorientierte Warnsystemampel.....	48
<i>Bedarfsschwerpunkte</i>	57
<i>Bedarfsstruktur</i>	57
<i>Bedürfniswandels</i>	57
Belegschaftsvertreter.....	106
Bell Labs	7, 8, 9, 10, 11

<i>Bereichsgeismen</i>	72
Berichtswesen	107
Besprechungskultur	108
Betriebsrat	42
<u>Bewegungsphase</u>	16
Biologische Ansätze	25
Biologische Systemtheorie	25
Bit Management	83, 84, 85
Budgetierung	63
Business Case	81, 83
Business Development	81, 82, 83, 84, 85, 87, 90, 94
Business Impact Profile	98, 103, B, C
Business Partner Organisation	12, 85, 88
Business Process Reengineering	33, 105, 106, 108, 110

C

Chancenfenster	53
Change Management	I, 2, 14, 20, 27, 31, 33, 34, 39, 40, 105, 110, V
Charakteristiken der	31
Chief Financial Organisation	83
Client Solution Lead	C
Competitive Storage Hardware Profile	B
Competitive Storage Software Profile	B
Controlling- Instrumenten	108
Controllingfähigkeit	108
Corporate Transformation	35
Cost and Quotation System	C
Cost of Ownership Tool	C
<i>culture follows structure</i>	30
Customer Environment	B
Customer Service	A, C

D

Delegationsslack	45
Demand Pull	58
Dialogprozesse	108
<u>Diplomarbeit</u>	I, 1, 2, 4, 5, 110
direkte Kosten	28
<i>Direktvertrieb</i>	I, 6, 12, 62, 88, 89
<i>Diskontierungsmethoden</i>	29
District Manager	C
Durchlaufzeitanalyse	75
Durchlaufzeiten	70, 74, 105
Dynamische Ausschlussfälle	45

E

Effektivität	28, 30
Effizienzbewußtsein	64
Effizienzfaktor	49
<i>Einbindungsstrategien</i>	41
einfacher Wandel	22
<u>Einfrierphase</u>	16
<i>Einführungsmaßnahmen</i>	60
Einsparungs- Luftschlösser	108
<i>Einzelinitiative</i>	54

Engagement Manager	C
Engpasstheorie	18
<i>Entscheidungsheuristik</i>	49, 50, 51, 55
Entwicklungsabteilung	10, 87
Entwicklungsmodelle	23, 24
Entwicklungstool	97
<i>Erfahrungslernkurve für Produktinnovationen</i>	61
<i>Erfolg</i>	5, 14, 19, 26, 34, 39, 42, 46, 53, 59, 73, 103, 106, 110
Erfolgsfaktoren	62, 64, 70, 71, 73, 106
<i>Erfolgskontrolle</i>	70, 71, 73
<i>Erfolgsmessung</i>	28, 29
Ergebnisgüte	49
Erhebungsaufwand	49
Ersatzindikatoren	28
Evaluierungsergebnisse	100
evolutionäre Ansätze	23
Evolutionsansätze	28
Evolutionsmodell	31, 32
Existenzprobleme	20
Externe Berater	42

F

<i>Fachexperten</i>	45
<i>Fachkompetenz</i>	37, 59, 60
Fachpromotor	64
Fachpromotoren	42
Fehleinschätzung	36, 62
Field Book	99, 100, 101, 102, A, B
Findungs- Phase	34
Flexibilität	20, 45, 48, 52, 69, 70
flexible Unternehmensprozesse	52
fördernde Einflüsse für den Erfolg	60
Fortschrittsindikatoren	51
Fortschrittskontrolle	71
Freiheitsgrade	23
Führungskompetenz	108
Führungskräfte	25, 53, 74, 77, 107, 108, A
Führungskultur	108
<i>Führungsmodelle</i>	21, 58
Führungsstil und Ethik	108
fundamentaler Wandel	22

G

ganzheitliche Organisationsstrukturen	73
<i>Gatekeeping</i>	48
geplanten Opportunismus	49
<i>geplanten Spontanität</i>	48
Geschäftsanalyse	61
Geschäftserfolg	60
Geschäftsführung	6, 71, 73, 74, 75, 77, 79, 83, 86, 110
Geschäftsführungsbereiche	73
Geschäftsleitung	74, 77, 85, 107
Geschäftsprozesse	65, 106, 107
Geschäftsterritorium	104
Gewinn / Verlustbericht	101
Gewinnspanne	96, 101
Gewinnstrategie	101

Global Services	95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, C
Global Services Engagement Manager	95
Globalisierung	1, 14
Grenzkosten	45, 46
Grenznutzen	45, 46
Gruppenarbeit	72, 73
Gruppendynamische Effekte	72
Güter	23

H

Halbwertszeit	29
Handlungsspielraum	48
Handlungswille	46
<u>Hindernisse für den Erfolg</u>	59
Humanressourcen	22

I

Implementierungsmaßnahme	102
Implementierungsphase	41, 42, 43, 45
Implementierungsslack	45
Information Technology	C
Informationsbedürfnisse	66
Informationsbeschaffung	44, 45, 46, 63, 64
Informationsdefizite	64
Informationsfluss	71, 74, 82
Informationsflußanalyse	75
Informationsgewinnung	66
Informationsmanagement	65, 67, 69, IV
Informationsstruktur	65, 66, 67, 69
Informationstechnik	65, 66, 67
Informationsverarbeitung	25, 66, 69
Informationsversorgung	66, 67, 69
Informationsvorsprung	25
Infrastrukturprozess	69
<i>Innovation</i>	9, 58, 59, 60, 61, 64, III, IV
Innovationsmanagement	64
Innovationsplanung	58, 60
<i>Innovationsstrategien</i>	58
Inputeffizienz	28
Integrated Sales Cycle	95, 96, 97, A, C
Interaktionismus	24
<i>Interessenvertretung</i>	40, 42
Interessenvertretungen	42
Internationalisierung	108
Interventionen	28, 30, 36, 37, 38, 39, 41, 56
Interventionsmethoden	27, 28
<i>Interventionsraum</i>	56
<i>Interventionsvariable</i>	54
Investitionsgüterbereich	62, 64

J

Just- In -Time Politik	20
------------------------------	----

K

Kapital	23
<i>Kapitalgeber</i>	54
Key Applications	B
Kickoff Meeting	102
Know How	2, 21, 60
<i>kognitive Strukturen</i>	21
Kommunikation	7, 9, 33, 60, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 106, 107, 108, 109
Kommunikation und Führung	106, 107
<i>Kommunikationsmodell</i>	66
Kommunikationstechnologien	106, 108
Kommunikationswege	66
Kommunikationszeitplans	104
Kompensationslück	45
Komplexitätsreduktion	31
Komplexitätstheorie	25
Konfigurationstools	102
Konfliktintensität	42, 43
Konfliktpotential	45
<i>Konfusionsphase</i>	19, 54
Konkurrenzanalysen	82
Konnektivitätslayouts	100
Konsistenztheoretische Ansätze	25
Konsumentenbedürfnisse	58
Kontextsteuerung	28
Konzeptionsphase	34, 75
Konzeptphase	40, 107
<i>Kosten</i>	4, 20, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 45, 46, 49, 52, 61, 64, 70, 76, 77, 78, 105, 107
Kosteneinsparung	105
Kostenkurve	28, 29
Kostenmaß	29
<i>Kostensenkungseffekt</i>	61
<i>Kostenstrukturverhalten</i>	76
Kostenzuordnung	71
<i>Kreativitätstechniken</i>	62
Krisendruck	30
Kündigung	107
Kunden- Interface	102
Kundenakzeptanz	101, 102
Kundenanforderungen	43, 104
Kundenauftragsabwicklung	70, 73
Kundenauftragsidentifizierung	70
Kundenauftragssteuerung	71
Kundennähe	105
<i>kundenorientiert</i>	60
Kundenprobleme	58, 61, 64, 81, 96, 101
Kundenzielgruppe	61
Kundenzufriedenheit	28, 102
<i>Kurzfristenorientierung</i>	56
Kybernetik	24, 25

L

Lagebeurteilung	107
Lead- User	62
Leadership	26
<i>Lebensdauer</i>	57
Legal Branch	83

<i>Lernmodelle</i>	23, 25
Lieferbereitschaft	70
Lieferzeit	20, 100
Linienfunktion	71
Liquidität	54
Liquiditätskrise	54
Lobbyismus	24
Logistikzentren	71
Logistikzentrum	71
Lucent	I, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 33, 80, 81, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 105, 106, 107, 109, 110

M

<i>Machtbarrieren</i>	36
Machtpotenzial	41
Machtpromotor	63
Machtpromotoren	42
<i>Machtverlust</i>	107
Machtverteilung	32, 33, 45
Managementperspektive	23, 35
Managementvoluntarismus	24, 25, 26
Managementvorgaben	107
Marketing	57, 58, 59, 60, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 106, A, III, IV
Marktanalyse	60
<i>Marktanteil</i>	9, 28
<i>Marktbeobachtungen</i>	57
Markterfolg	23, 59
Marktforschung	60, 61
<i>Marktforschungsprojekte</i>	57
marktgerechter Konkurrenzbezug	82
Marktorientierung	62, 105
Maßnahmenpläne	106
<i>Mechanist</i>	44
Mentor	107
Metainterventionen	38
Metasystem des Wandels	35
<i>Misserfolgswahrscheinlichkeit</i>	47
Mitarbeiterbefragung	107
Mitarbeitermotivation	28
Mitarbeiterpotenzial	72
<i>Mittelverschwendung</i>	61
Mobilfunk	8
Modelle der Kreativität und Innovation	25
Moderator	31, 107
Monitoringsystem	48
Monopol	23
Mosaikstrategie	30
moving	16
MySalesWeb	98

N

<i>Nachfragedruck</i>	60
NAIB	61
Neosituative Ansätze	25
Network Attached Storage	C
Network Solutions	84
Network Solutions Architects	83, 85
Neuere Systemtheorien	25

NewProd	59, 62, 64
Nutzen	5, 27, 28, 29, 32, 33, 54, 57, 96, 98, 105
Nutzenkurve.....	28
Nutzenmaß	29
Nutzenpräferenz	27

O

Oberflächenstruktur	21, 22, 36
Objektinterventionen.....	38
Öffentlichkeitsarbeit.....	58
ökologischen Ressourcen.....	22
Oligopol.....	23
Operationalisierungsaspekte	49
operative Falle	55
operativer Planungszyklus.....	48
Opportunitätskosten	29, 35
Optimierungskriterien.....	30
Organisations- Verfügbarkeit.....	72
Organisationsanweisungen	67
Organisationseinheit.....	71
Organisationskonzepte.....	108
Organisationskonzeptes.....	71
Organisationsveränderungen	73
out-of-pocket-costs	29
Overheadanteil	28

P

Panik- Falle.....	54
Panikfalle.....	19, 47
Partizipation	30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 56
Partizipationsbereitschaft	45
Partizipationsfallen	34
Partizipationsgrad	33
Partizipationsstrategie	34, 42, 45, 46, 47, 49, 50, 52
Partnereinbindung	105
Personalabbau	105
Personalstruktur	74
Personalstrukturanalyse	75
Persönlichkeitstheorien	23, 25
Phänomenologischer Ansatz.....	25
Phasen des Innovationsprozesses.....	63, 64
Planungsalternativen	76, 77
Planungsanstoß.....	74
Planungshorizont	27, 38, 56
Plattformstrategie.....	30
Post- Sale.....	2
Potentialfaktoren	52
Practice Delivering Manager	C
Pre- Sales.....	I, 1, 2, 4, 5, 14, 20, 24, 57, 65, 69, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 92, 94, 105, 107, 110
Pre- Site Survey.....	100
Prinzip der unsichtbaren Hand.....	24
Prinzip des Monitorings	50
Priorität 1- Aufgaben.....	78
Priorität 2- Aufgaben.....	78
Prioritätensetzung.....	98, 104
Problem Summary	B
Produkt- Alleinstellung	59

Produkt Manager	82, 87, 99, 100
<i>Produkt- Überlegenheit</i>	59
Produktaktualisierungen	104
<i>Produktentwicklung</i>	14, 57, 62, 64, 110
<i>Produktentwicklungsprozess</i>	57
Produkthaus	82, 83, 84, 87
Produktinnovationsstrategie	61
Produktionsfaktor	52
<i>Produktlebenszyklus</i>	57
<i>Produktplanung</i>	57, 61
<i>Produktpolitik</i>	57
<i>Produktqualität</i>	57
<i>Produktsaleszyklus</i>	80, 81
<i>Produktspezifikationen</i>	63, 90
<i>Produktwünsche</i>	62
Project Accounting System	C
Project Financials	C
Projektberichte	107
Projektgebundenes Aufgabensharing	92
Projektimplementierungsteam	102
Projektleitung	106
Projektmanagement	1, 2, 83, 84, 85, 91, 108, V
Projektorganisation	2, 5, 36, 37, 38, 106, 107, V
Projektplan	102
<i>Projektplanungslisten</i>	79
<i>Promotionspotential</i>	45
Promotor	34, 48
Promotorenslack	44, 48
Promotorenverfügbarkeit	20
Prozessenergie	50
Prozessfortschritt	50
<i>Prozessmanagement</i>	43
<i>Prozessmonitoring</i>	51
Prozesspromotoren	42
Prozessqualität	28
Prozesssteam	106, 107
Prozessvision	107
Pull- Innovationen	58
Push- Innovationen	58

Q

Qualitätsanstieg	28
Qualitätseinbußen	28
<i>quick and dirty</i>	56
quick fix	55
quick response system	20

R

Reaktionsfähigkeit	20
<i>Reaktivmodus</i>	54
Realisierungsphase	77
Recreation	36
refreezing	16
Regelungsdichte	48
<u>Remodellierung</u>	22
<i>Reorganisationen</i>	53
<u>Reorientierung</u>	22, 36

Ressource Mensch	72
Ressourcen.....	22, 23, 27, 28, 45, 48, 55, 68, 83, 91, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 109, A
Ressourcen- Managements	68
<i>Ressourcenbindung</i>	35
ressourcenorientierte Eigenschaften.....	52
Ressourcenplan.....	98
Ressourcenverfügbarkeit	19, 20, 32, 33
Ressourcenverschwendung	46
Ressourcenwandel.....	22
<u>Restrukturierung</u>	I, 22, 26, 37, 56, 106, 110
<i>Revisionsdichte der Handlungspläne</i>	47
<u>Revitalisierung</u>	22
Risikomanagementsystem	45
Roadmap.....	87
Rohstoffzugang	52
Rolle der Restorganisation	31
Rolle des Management	31
roulierenden Planung.....	27

S

Sales Manager.....	95, C
Sales Prozess	2, 80
Sales Representative	95, C
Sanktionsmechanismen	42
Scheinvorteilen	60
schlanke Organisationsform	52
<u>Schlüsselfaktoren für den Erfolg</u>	59
Selbstorganisation.....	31, 32, 33
Selektionsmodelle.....	24
Sense of Urgency	32
Service Provider	7, 10, 12, 88
<i>Slack</i>	45, 49
Sozialwissenschaftliche Ansätze	25
Stakeholder	18, 49
Stand der Technik	22, 82
Stelleneinsparungen	42
Störungsbeseitigung	104
Strategic Intended.....	35
Strategiebeibehaltung.....	51
Strategieevolution.....	51
Strategierevolution	51
Strategiewandel	22
strategisches Informationsmanagement	65
Strohfeuer effekt	52
Strohfeuerfallen	34
<i>structure follows culture</i>	30
<i>Strukturierungsmaßnahmen</i>	76
Strukturwandel	22
Stufenkonzept.....	77, 78, 79
<i>Synergie</i>	59, 60
System Engineer.....	95, 96, 97, B, C
Systembewertung	77

T

Tape libraries	B
Task Force Team	92, 95, 97, C
Tätigkeitsanalyse.....	75

Technical Account Strategist	81, 82, 83, 84, 85, 92
Technical and Business Justification	B
Technik & Solutions.....	81, 82, 83, 84, 85
technologischen Ressourcen.....	22
Technology Push	58
Technology Solution.....	C, D
Telekommunikation	10
Termintreue	20
Teststellung.....	92, 93, 94
theory of constraints.....	18
Tiefenstruktur	21, 22, 26, 36, 37
Timing	19, 20, 31, 33, 40, 53, 54, 55, 56
Top 3 IT- Problems	B
top down.....	30, 33
Top Down.....	33
Top Management.....	20, 23, 34, 35, 36, 41, 54, 55
Trend- Indikatoren	51

U

Überforderung	56, 107
Überlappung	47
Ultima Ratio Falle.....	19
Umbruchmodell	31
Umbruchsmodell.....	31, 32
Umbruchstrategie	33
Umsetzungsetappe	78
Umsetzungsphase	40, 106, 107, 108
Umweltfaktoren.....	50, 57
<i>Umweltturbulenzgrad</i>	31
Unfreeze- Fallen.....	34
unfreezing	16
ungeeignete Marktforschung	60
Unsicherheitslack	45
<i>Unterhaltungskosten</i>	57
Unternehmensfunktionen	69
Unternehmenskommunikation.....	66, 107
<i>Unternehmenskultur</i>	32, 33, 55, 107
Unternehmensreorganisation.....	105
Unternehmensstrategie	33, 69, 106
<i>Unternehmungskultur</i>	21
Unternehmungswandel	22
Upgrade Strategien	104

V

Veränderungsenergie	36, 50, 51
Verantwortlichkeitsbereiche.....	96, A
Verantwortungsbereiche	71
Verhandlungsstrategie	101
Verkaufsmanagement.....	96, 104
Verkaufsmanager	24
Verkaufsplan	98, 99, 100, 101, 102, A
Verkaufspreis	83
Verkaufsteam.....	95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, A
Verkaufszyklus	96, 97, A
<i>versteckte Folgekosten</i>	54
Verteilung der Analyseanstrengungen.....	49
Vertriebsplanung.....	69

Virtuelle Teams	90
visible hand	25
Visionenentwicklung	35
vollkommener Markt	23
Voluntarismus	24, 25, 26, 28, 36, 54
Vorgehenskonzept für Produktinnovationen.....	61
<i>Vorhersagemethoden</i>	62

W

<i>Wachstumsrate des Marktsegments</i>	60
Wandelbereitschaft	34, 49
Wandeldimension	21
Wandelkultur	49
<i>Warnindikatoren</i>	49
Was- Phase	107
Wertestrom.....	28
Wettbewerbsanalyse	99
<i>Wettbewerbsintensiver Markt</i>	59
Wettbewerbsstrategie	43, 99
Wettbewerbsstrategien	52, 101
Wettbewerbsvorteil	52, 72, 93
Wettbewerbsvorteile	43, 57, 59
Widerstandsindikatoren	51
Wie- Phase	107
window of opportunities.....	19, 53
wirtschaftliche Auswirkungen.....	106
Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	75, 76
<i>Wirtschaftlichkeitsrechnung</i>	76
Wirtschaftlichkeitsvergleich	76, 77
Wirtschaftsingenieur	1
Wissensdefizit	26

Z

<i>Zeit- und Aufwandsplan</i>	79
Zeitbudget.....	34
<i>Zeitfaktor</i>	V
Zeitfenster.....	28
Zeitoptimierung	20
Zeitwirtschaft.....	71
Ziel- Indikatoren.....	51
Zielerosion.....	32
<i>Zielkriterien</i>	74
Zielvorgaben	107
<i>Zukunftspositionierung</i>	105
Zusatznutzen.....	29, 56
Zwischenziele	27