



Change Management

Modul 1: Arten und Auslöser des Wandels

Prof. David Seidl, PhD

Wissenschaft



Prof. David Seidl
Universität Zürich



Urs Bleisch
Member of the Executive Committee
LafargeHolcim

Praxis



Myriam Denk
Partner
Deloitte Consulting AG

Wenn Sie uns brauchen, sind wir für Sie da...



Universität
Zürich^{UZH}

David Seidl	Raum UNK F4	Telefon 044/ 634 37 50	david.seidl@uzh.ch
--------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Monika Morath	Raum UNK F9	Telefon 044/ 634 37 65	monikamaria.morath@uzh.ch
----------------------	------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

**Sprechstunde jederzeit
nach Vereinbarung.**

Adresse:

Institut für Betriebswirtschaftslehre
Universitätsstrasse 84 (1. Stock)
Tram 9/10: „Winkelriedstrasse“
Webadresse: www.om.uzh.ch

Schicken Sie uns Anregungen: Anonyme Feedbackmöglichkeit



Universität
Zürich^{UZH}

<http://www.business.uzh.ch/en/professorships/om.html>

**University of
Zurich^{UZH}**

Home | Contact

Department of Business Administration – Chair of Organization and Management

↑ Faculty

[Home](#)

[Mission](#)

[Team](#)

[Research](#)

[Teaching](#)


[Bachelor and Master Theses](#)

[Media](#)

[Fun](#)

[Registration for SAP workshop](#)

Professor David Seidl and Team



"Simply pushing harder within the old boundaries will not do."
(Karl Weick)

The Chair of Organization & Management is part of the Department of Business

Suggestions
→ Feedback Form

Distinguished Scholars Seminar Series

Upcoming events:
Paula Jarzabkowski
November 20th-22nd, 2017

Last Speakers:
Stewart Clegg
June 26th-28th, 2017

Luciana D'Adderio
May 16th-18th, 2017

Eero Vaara
October 3rd-5th, 2016

Ann Langley
December 17th-18th, 2015

Wir nehmen Lehrevaluation ernst...

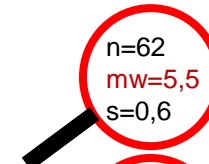
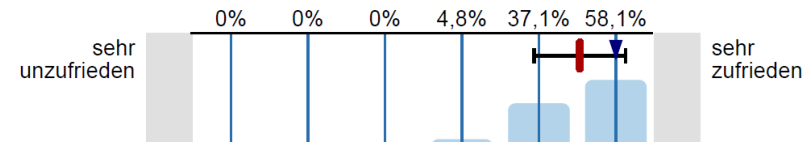


Universität
Zürich^{UZH}

Evaluationsergebnis „Change Management“ HS16

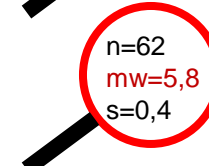
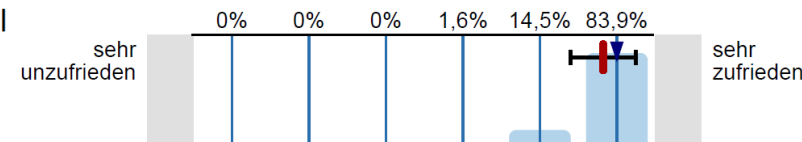
Gesamtbeurteilung	Vergleich (WWF gesamt)
-------------------	------------------------

Wie zufrieden sind Sie mit der Vorlesung insgesamt?



mw = 4.3

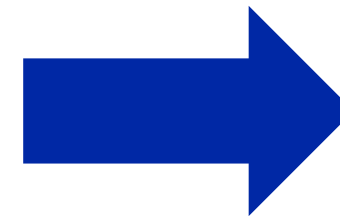
Wie zufrieden sind Sie mit dem Dozenten David Seidl insgesamt?



mw = 4.5

Welche Aspekte sollten Ihrer Meinung nach verbessert werden?

- Praxisvortrag eher schlecht nachvollziehbar
- Gastvorträge mehr in Verbindung zum Stoff setzen
- Ausführlichere Tipps zur Prüfungsvorbereitung
- ...



**Wir haben
wieder reagiert:
zahlreiche
Änderungen**

Es gibt genügend Möglichkeiten, sich auf die Klausur vorzureiten.



- Termin: 18.01.2018, 10.15 – 11.15 Uhr
- Ort: KOL-F-101, KO2-F-180, KOH-B-10 (Zuordnung alphabetisch)
- Dauer der Prüfung: 60 Minuten
- Art der Prüfung: Bearbeitung von 3 offenen Fragen (4 zur Auswahl)
- Probeklausur in der Mitte des Semesters
- Übungsmöglichkeit: Kontrollfragen am Ende jedes Moduls



Auf OLAT finden Sie alles, was Sie brauchen.



Universität
Zürich^{UZH}

- ✓ Podcasts
- ✓ Download der Vorlesungsfolien
- ✓ Pflichtliteratur
- ✓ Diskussionsforum
- ✓ Hinweise zur Beantwortung der „Kontrollfragen“
(erst eine Woche nach Beendigung des jeweiligen Moduls)
- ✓ Probeklausur



Monika Morath
monikamaria.morath@uzh.ch

Schreibt mir, falls ihr
Wünsche bzg.
Podcast habt!

Grundlagen

Modul 1: Arten und Auslöser des Wandels

Modul 2: Theorien des Wandels

Modul 3: Widerstand gegen Wandel

Modul 4: Phasenmodell des Wandels

Spezifische Aspekte

Modul 5: Organisation von Wandelprozessen

Modul 6: Kommunikation des Wandels

Modul 7: Partizipation und Anreiz für den Wandel

Modul 8: Change Agents

Modul 9: Unternehmenskultur und Wandel

Modul 10: Jenseits des klassischen Change Management

Modul 1: Arten und Auslöser des Wandels

1. Was ist Change Management?
2. Interne und externe Auslöser des Wandels
3. Arten und Strategien des Wandels

Was ist Change Management?



Universität
Zürich^{UZH}

Definition

Massnahmen zur Initiierung und Umsetzung von Veränderungen in Organisationen.



Beispiel: Hewlett Packard



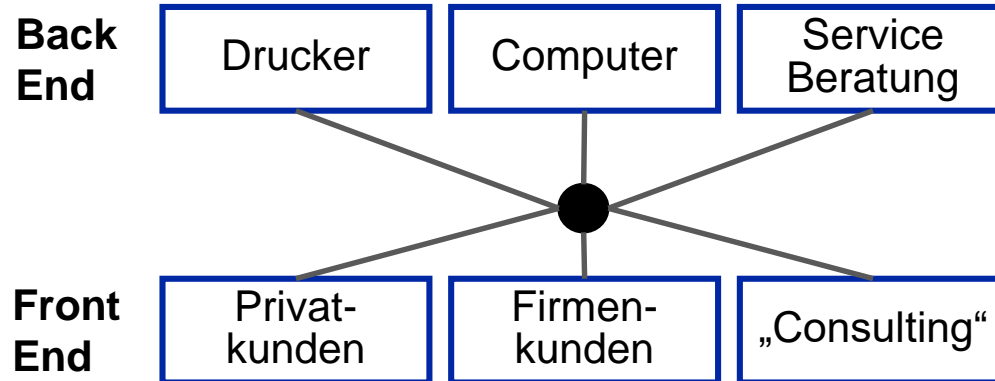
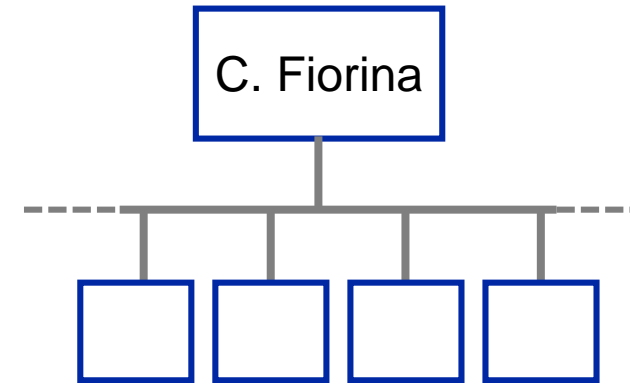
- 1939** Gründung in Palo Alto
(Bill Hewlett & Dave Packard)
- 1961** Börsennotierung an der NYSE
- 1973** Erstes US-Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten;
die Gründer praktizieren „Management by walking around“
- 1984** HP ist erstmals unter den 10 besten Unternehmen der
„Fortune 500 Liste“
- 1995** D. Packard veröffentlicht das Buch „The HP Way“
- 1999** Carly Fiorina übernimmt die Leitung von HP (bis 2005)
- 2012** HP verbucht Milliardenverlust (CEO: Meg Whitman; ehem. ebay)
- 2013** HP scheidet aus dem DOW Jones-Aktienindex aus
- 2016** HP verkauft seine Software-Sparte für knapp 9 Mrd. US-Dollar an Micro Focus

Strukturänderung bei Hewlett Packard durch C. Fiorina



83 Geschäftsbereiche

- Kunden haben bis zu 20 Kundenberater und mehr
- Keine Synergien
- Kaum Neuentwicklungen

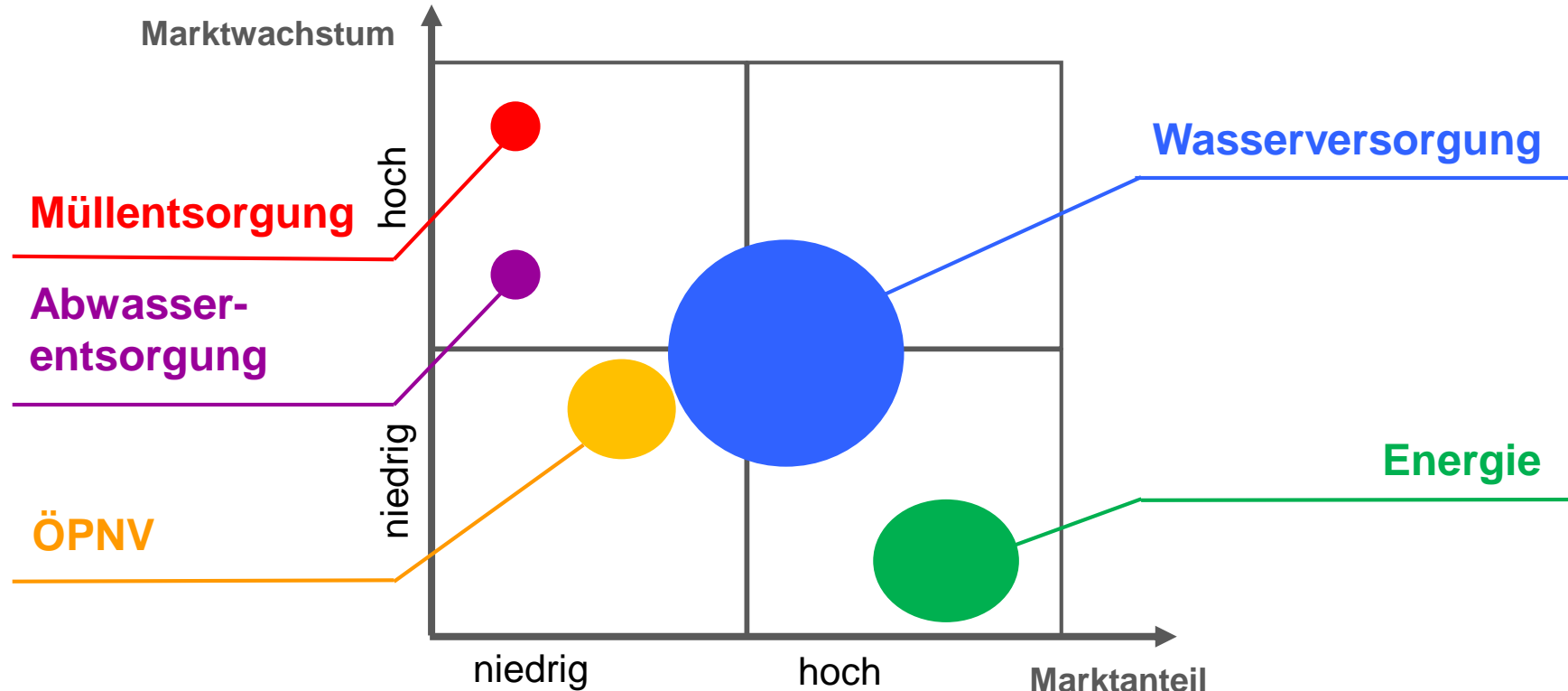


Kunden haben einen Berater für alle Produkte

Beispiel Générale des Eaux / Vivendi: Strategieänderung I



Portfolio Générale des Eaux 1982

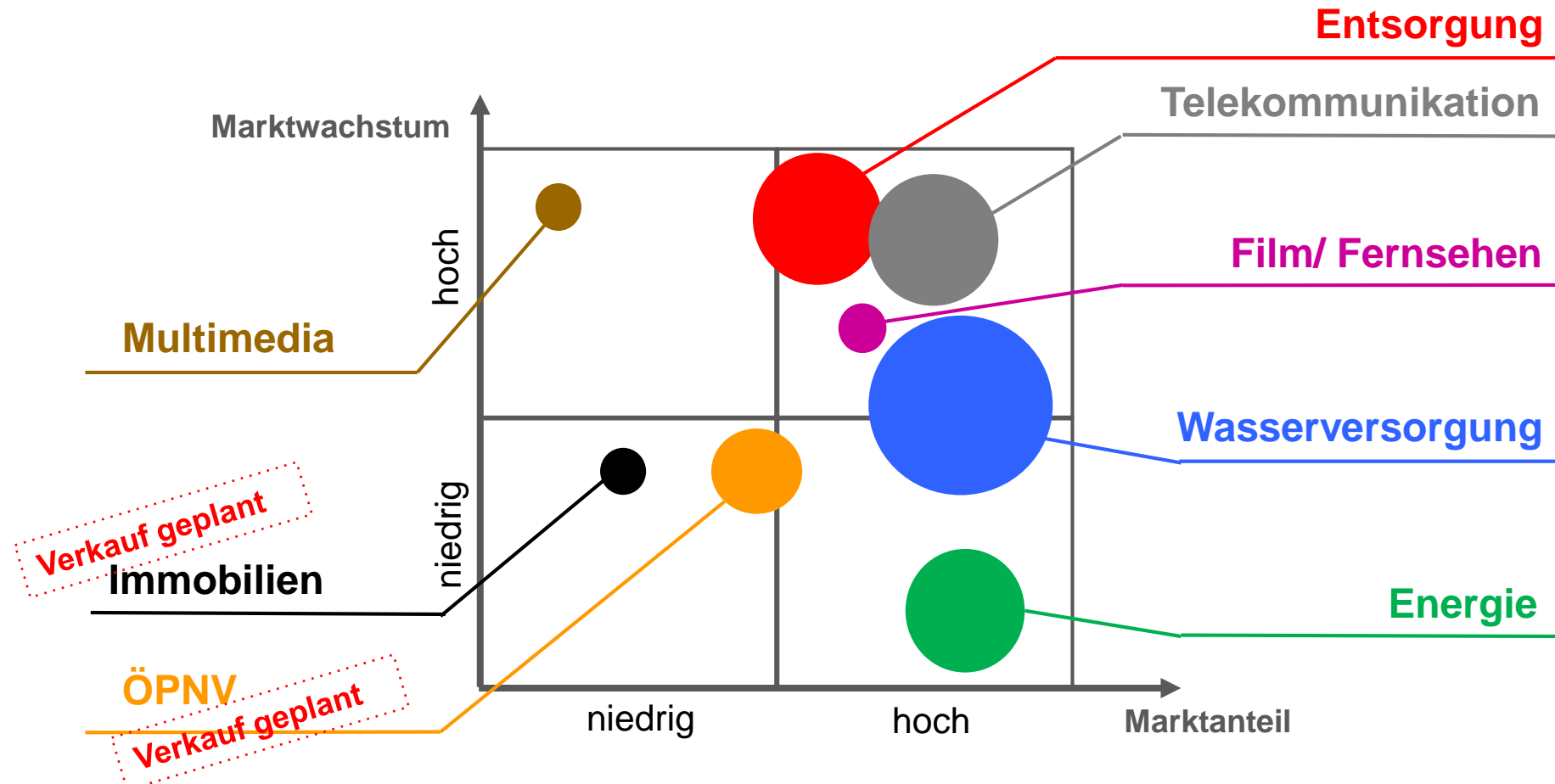


Beispiel Générale des Eaux / Vivendi: Strategieänderung II



Universität
Zürich^{UZH}

vivendi Portfolio Vivendi 1999



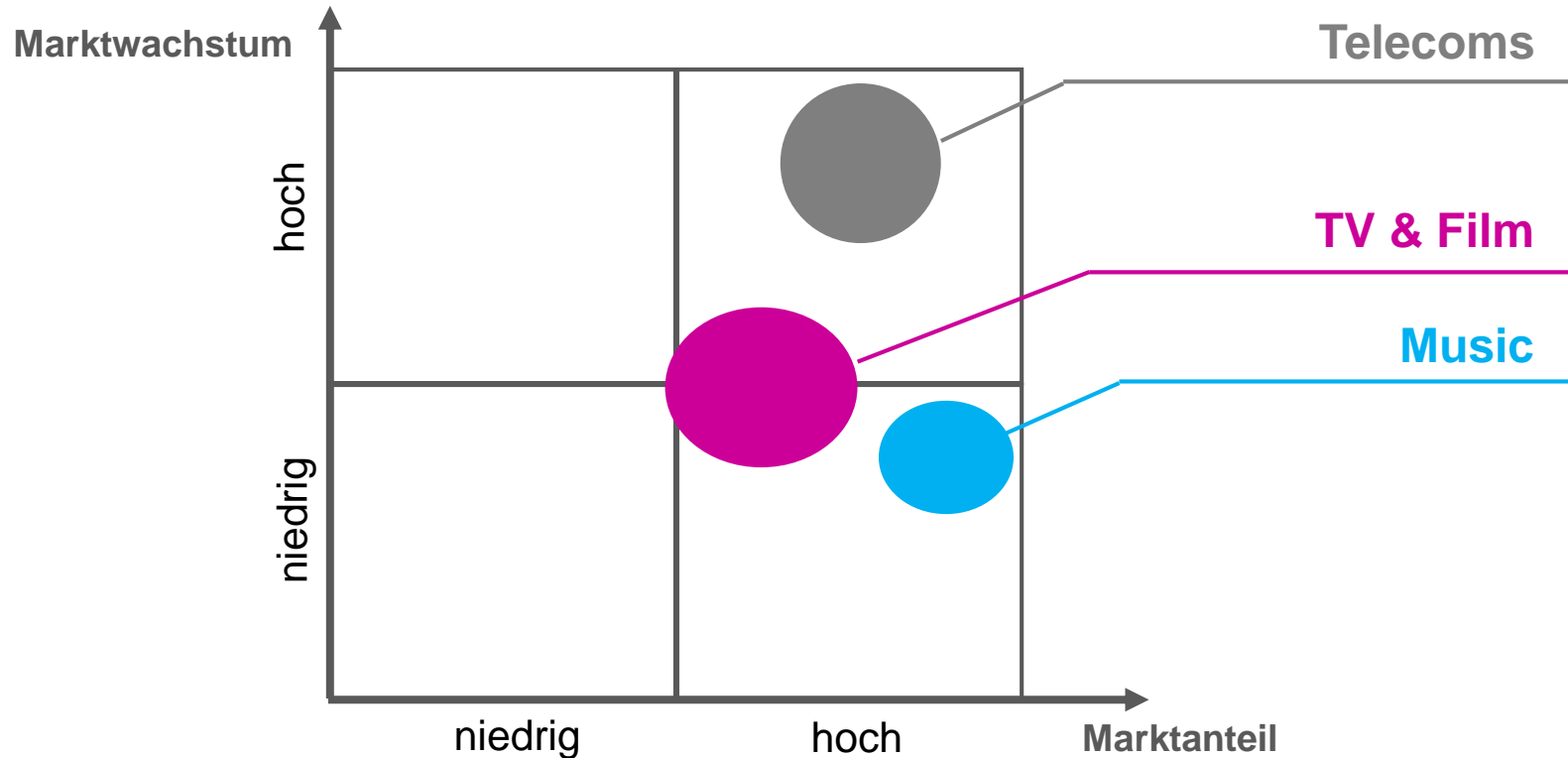
Beispiel Générale des Eaux / Vivendi: Strategieänderung III



Universität
Zürich^{UZH}

vivendi

Portfolio Vivendi Universal 2005



Beispiel Générale des Eaux / Vivendi: Strategieänderung IV



Universität
Zürich^{UZH}

vivendi

Portfolio Vivendi 2016

Pressekonzern Vivendi sucht weitere Übernahmeziele - aber kein Interesse an Sky

9.4.2015, 09:15 Uhr



LONDON (awp international) - Der französische Musik- und Medienriese Vivendi ist in Kauflaune. Der geplante Einstieg bei der Videoplattform Dailymotion sei erst der Anfang, sagte Vorstandschef Arnaud de Puyfontaine der «Financial Times» (Donnerstag). Der Konzern halte Ausschau nach weiteren Kandidaten, die das bestehende Geschäft ergänzen. Welche Ziele er genau im Auge habe, wollte Puyfontaine nicht sagen. Interesse am Pay-TV-Anbieter Sky, wie an der Börse gemutmasst wurde, habe er nicht. Auch eine Übernahme der



NZZ 09.04.2015

Kreise: Mischkonzern Vivendi prüft Anteilserhöhung bei Telecom Italia

NZZ 16.06.2015

NZZ 27.02.2015

Der Konzern richtet sein Geschäft derzeit neu aus. Die Franzosen wollen sich künftig auf die Felder Pay-TV (Canal+) und Musik (Universal Music) konzentrieren. Nicht zum Kerngeschäft gehörende Bereiche werden hingegen verkauft. Zuletzt hatte sich Vivendi unter anderem von Maroc Telecom oder der Breitbandtochter GVT getrennt. Jetzt steht der Komplettrückzug aus dem Mobilfunk SFR an. Der Verwaltungsrat habe der Offerte für die restlichen SFR-Anteile zugestimmt, teilte Vivendi mit. Der Kabelkonzern Numericable hatte für 20 Prozent an SFR rund 3,9 Milliarden Euro angeboten. Numericable hatte Vivendi die Übernahme zu einem früheren Zeitpunkt bereits abgelehnt.

April 8, 2015 2:56 pm

Vivendi eyes 'transformational' deals to become media player

Matthew Garrahan in New York

Share Author alerts Print Clip

Comments



Vivendi may have taken some criticism from an activist investor recently, but Arnaud de Puyfontaine, chief executive of the French media group, is trying to get back on the front foot.

FT 08.04.2015

Vivendi reagiert auf Forderung von Investoren: Verkauf von Geschäftsbereichen und Konzentration auf das Kerngeschäft

Beispiel Nokia: Vom Papier zum Handy



Universität
Zürich^{UZH}



- 1865** **Fredrik Idestam** gründet Papierfabrik in Tampere (Finnland)
- 1898** Gründung **Finnish Rubber Works**. Produktion von Gummistiefeln und Radmänteln
- 1912** Gründung **Finnish Cable Works**. Vertrieb und Produktion von Kabeln und Netzwerken
- 1967** **Nokia Corporation** entsteht: Grundstein für Technologieunternehmen
- 1981** Skandinavien erhält sein erstes Mobilfunknetz NMT
- 1987** Mobira Cityman: erstes („echtes“) Mobiltelefon
- 1998** Nokia ist Weltmarktführer für Handys
- 2013** Nokia präsentiert erste Windows 8 Phones. Verkauf der Mobilfunksparte an Microsoft
- 2014** Nokia konzentriert sich hauptsächlich auf Netzwerkgeschäfte und Kartendienste
- 2016** Nokia übernimmt Alcatel-Lucent für 16 Mrd. €

Veränderungsbereitschaft?

Veränderungsimpakt

- Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung werden neu verteilt
- Alte hierarchische Beziehungen gelten nicht mehr
- Künftige Karrierewege sind unsicher
- Eigene Position ist womöglich bedroht
- ...

Veränderungsfähigkeit?

Modul 1: Arten und Auslöser des Wandels

1. Was ist Change Management?
2. Interne und externe Auslöser des Wandels
3. Arten und Strategien des Wandels

Änderung der...

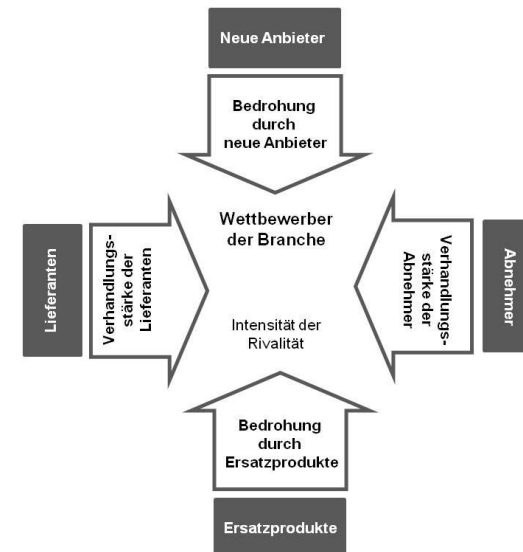
Umwelt

Diagnose bspw. PEST-Modell



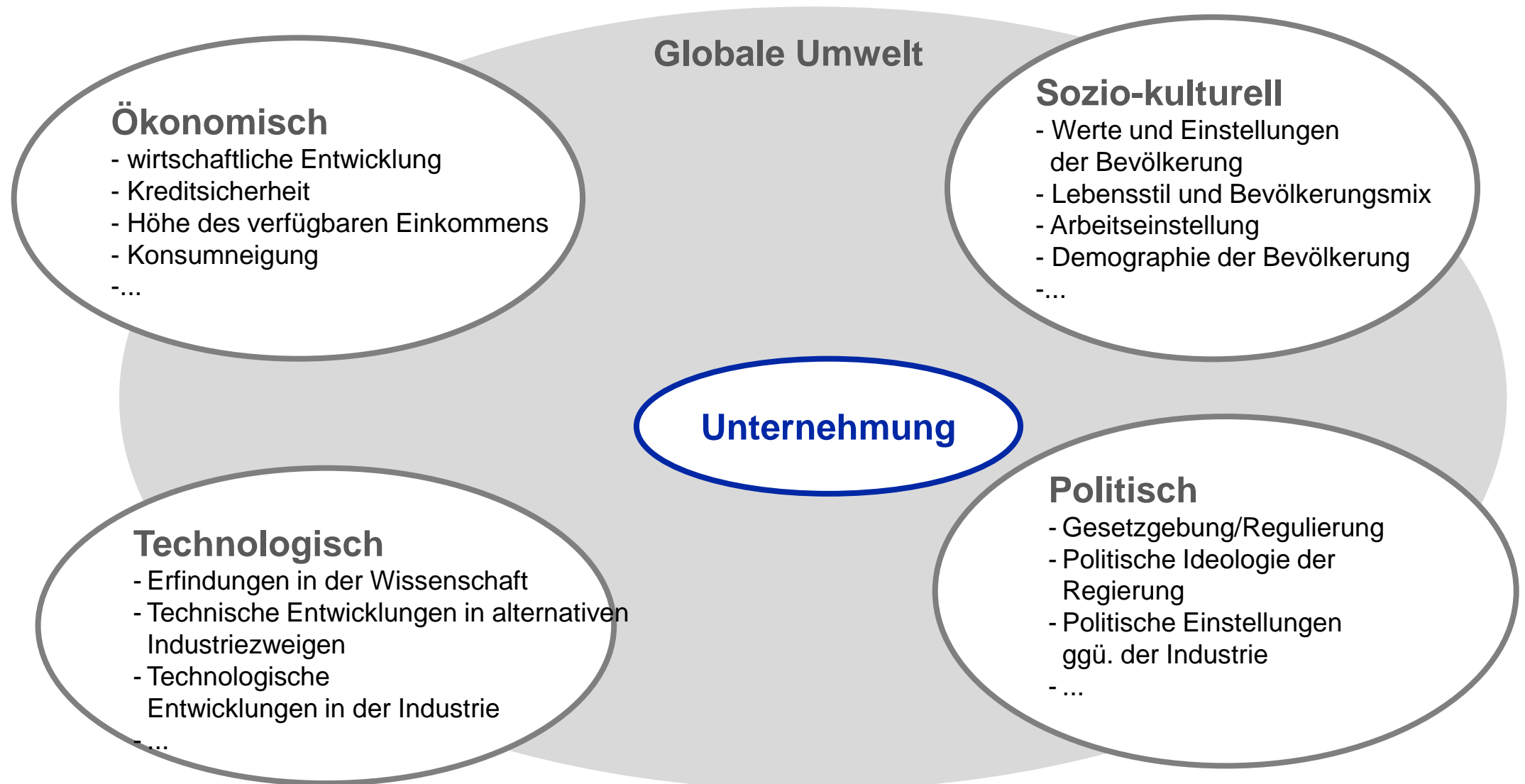
Wettbewerbsbedingungen

Diagnose bspw. 5-Kräfte-Modell von Porter



Einflussbereiche der globalen Umwelt

– PEST Analyse



Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter

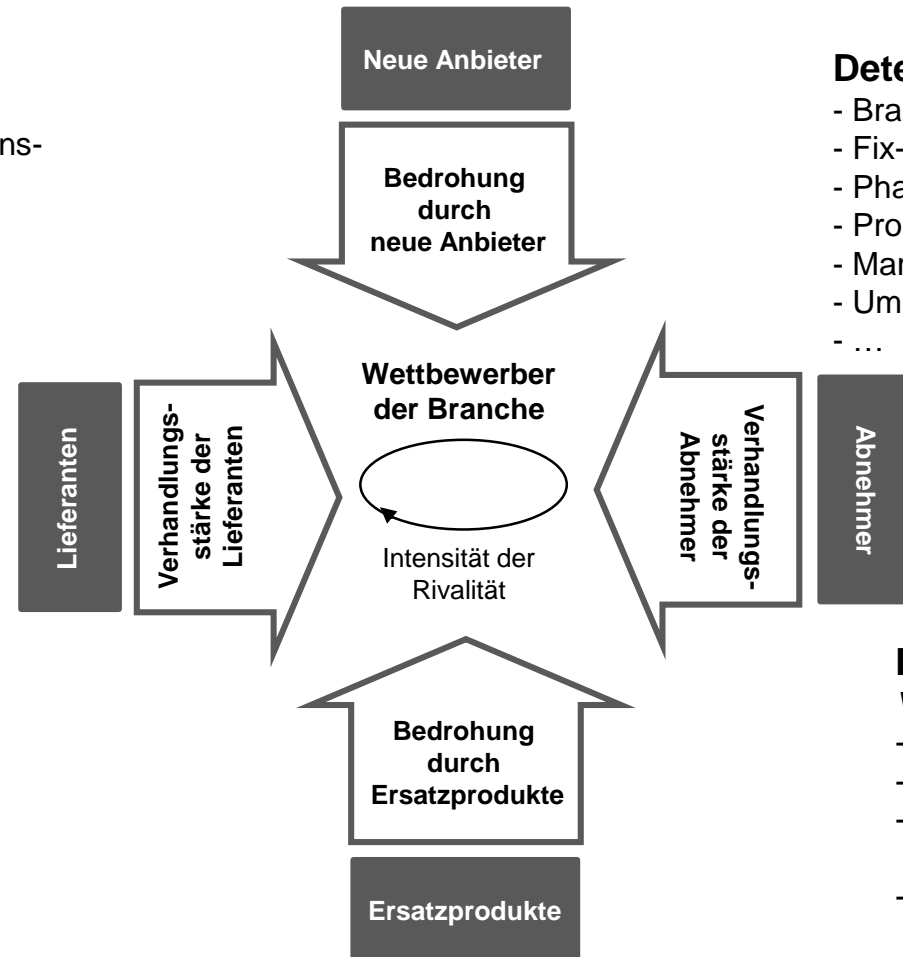


Eintrittsbarrieren

- Economies of Scale
- Unternehmenseigene Produktionsunterschiede
- Markenidentität
- Umstellungskosten
- Kapitalbedarf
- Zugang zur Distribution
- ...

Determinanten der Lieferantenmacht

- Differenzierung der Inputs
- Umstellungskosten der Lieferanten und Unternehmen der Branche
- Ersatz-Inputs
- Lieferantenkonzentration
- Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten
- ...



Determinanten der Rivalität

- Branchenwachstum
- Fix- (oder Lager-) Kosten/Wertschöpfung
- Phasen der Überkapazität
- Produktunterschiede
- Markenidentität
- Umstellungskosten
- ...

Determinanten der Abnehmerstärke

Verhandlungsmacht

- Abnehmerkonzentration
- Abnehmervolumen
- Umstellungskosten der Abnehmer im Vergleich zu denen des Unternehmen
- ...

Determinanten der Substitutionsgefahr

- Relative Preisleistung der Ersatzprodukte
- Umstellungskosten
- Substitutionsneigung der Abnehmer

Beispiel Medtech-Branche



Universität
Zürich UZH

Mittwoch, 26. September 2012 · Nr. 224

Neue Zürcher Zeitung

Neuorientierung der Medtech-Branche

Neue Kundenstrukturen und Marktverschiebungen erfordern andere Geschäftsmodelle

Strukturelle Veränderungen gefährden die alten Erfolgsrezepte der Medtech-Unternehmen. Den agilen unter ihnen winken indes neue Geschäftschancen.

Giorgio V. Müller, Luzern

Der Zeitpunkt zur Austragung des ersten World Medtech Forum Luzerne hätte nicht günstiger gewählt werden können. Während vier Tagen diskutierten diese Woche in Luzern die Vertreter der Medizintechnik-Branche über die Herausforderungen, mit denen sie angesichts der strukturellen Veränderungen konfrontiert sind. Ein Schwerpunkt dabei ist die Erörterung alternativer Geschäftsmodelle, die den neuen Anforderungen besser Rechnung tragen. Die Mehrheit der Teilnehmer betrachtet eine Vorwärtsintegration ihres Angebots und/oder eine geografische Expansion in die neuen Wachstumsmärkte als die besten Lösungen.

Erfolgreiche am aktivsten

Erstaunlicherweise sind es die Schweizer Medtech-Unternehmen mit den makonzerns aus diesen Schwellenländern kommen, rechnete sie vor.

Was dies konkret bedeutet, schilderte am Forum Meinrad Lugan, der im Verwaltungsrat des deutschen Medtech-Konzerns B. Braun sitzt. Schon früh habe das Unternehmen erkannt, dass sich die geografischen Gewichte innerhalb der Branche in Richtung der Schwellenländer verschoben. Doch nicht nur schnell, sondern auch äusserst geduldig müsse man in den neuen Märkten sein, meinte er, denn Rückschläge und Verzögerungen gebe es immer. Dass es sich B. Braun leisten konnte, in Brasilien anfänglich dreimal zu scheitern, erklärt sich Lugan damit, dass sich das Unternehmen in privaten Händen befindet. Wenn der Markteintritt früh genug erfolge, seien die Verluste gering.

In Vietnam ist B. Braun schon seit über 20 Jahren aktiv, heute sind die Deutschen dort unangefochtener Marktführer. 2010 erwirtschafteten rund 1000 Mitarbeiter einen Umsatz von 55 Mio. \$. Die erste Fabrik wurde 1997 errichtet. Im neuesten Werk, das Mitte 2011 fertiggestellt wurde und fast 24 Mio. € gekostet hat, produzieren heute 660 Mitarbeiter jährlich 100 Mio. IV-Kanülen in 40 verschiedenen Varianten. Im Gegensatz dazu stellten im deutschen Markt im selben Jahr nur 10 Millionen, wo die Auto-

mit einer effizienteren Logistik versucht er Gegensteuer zu geben.

Wie eine dunkle Wolke über der Branche schwebt in Europa die sich abzeichnende Verschärfung der Regulierung. Wenn es nach den Vorschlägen der EU geht, muss bald auch hier mit einer erschwerten Marktzulassung von neuen Produkten gerechnet werden. Diesen Mittwoch soll der erste Entwurf vorgelegt werden, der sich offenbar eng an die Vorgaben der amerikanischen Zulassungsstelle FDA anlehnt.

Grund der Verschärfung sind die jüngsten Skandale mit künstlichen Brustimplantaten und fehlerhaften Hüftprothesen aus Metall. Gemäss Luciano Cattani, dem früheren CEO des Branchenverbands Eucomed, haben jedoch die nationalen Aufsichtsbehörden nach der Behandlung ihre Aufgabe nicht wahrgenommen. Cattani rief die Teilnehmer dazu auf, sich in Brüssel Gehör zu verschaffen und gegen die Einführung einer vorgängigen Marktzulassung zu kämpfen. Denn es sei gerade die innovationsfreundliche Zulassungspraxis in Europa gewesen, die es oft erst möglich gemacht habe, dass neue Produkte zuerst in Europa auf den Markt gekommen seien.

Einfache Zeiten sind vorbei

Beispiel: Wandel bei RWE AG



RWE AG

- Gründung: 1898, Sitz: Essen
- Börsennotierter Energieversorgungskonzern
- Zweitgrösster Versorger Deutschlands, ca. €48,5 Mrd. Umsatz (2014)

Ausgangslage: Konzern angeschlagen

- Energiewende und Boom der erneuerbaren Energien
- Verfall der Strompreise im Grosshandel
- Gewinne sinken dramatisch, Börsenwert in nur 5 Jahren halbiert

Massnahmen bis 2017

- Drastische Vereinfachung der Unternehmensstruktur und Unternehmensumbau
- 33 von ca. 100 Tochtergesellschaften werden geschlossen:
 - Ca. 30% der GmbHs (von 90 auf 60), 60% der AG (von 5 auf 2, z.B. Vertriebs AG und Deutschland AG) und 70% der Aufsichtsratsgremien (von 10 auf 3)
- 2012 (Amtsantritt Peter Terium): 72.000 Beschäftigte, März 2015: nur 59.000
- 2016: IPO für Ökostrom-Tochter Innogy, Mutterkonzern mit ca. 28 Mrd. Euro verschuldet



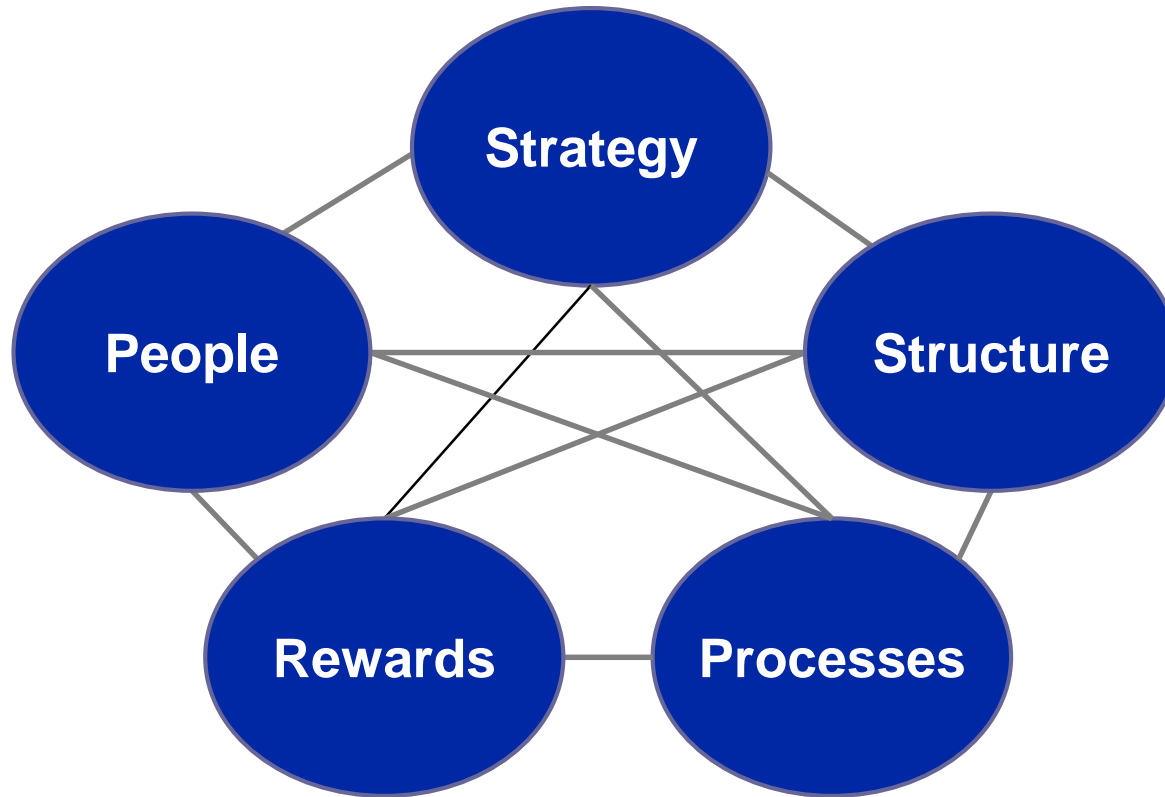
Interner Problemdruck

- Krise
- Nicht-Erreichung des eigenen Anspruchsniveaus
- Starkes Wachstum
- Integrations- und Kooperationsdruck (economies of scale)
- Druck durch Zielvorstellungen neuer Manager
- ...

Diagnose interner Probleme: STAR-Modell von J.Galbraith



Universität
Zürich^{UZH}



Jay Galbraith

Erkenntnisse aus der internen Diagnose



Universität
Zürich^{UZH}

Strategie fehlt.

Konfusion !

Strukturen passen nicht zur Strategie.

Friktion !

Prozesse passen nicht zu Strukturen.

Stillstand !

Anreizsysteme passen nicht.

Zielverfehlung !

HR-Praktiken fördern Mitarbeiter nicht.

Niedrige Performance !

Etc.

...



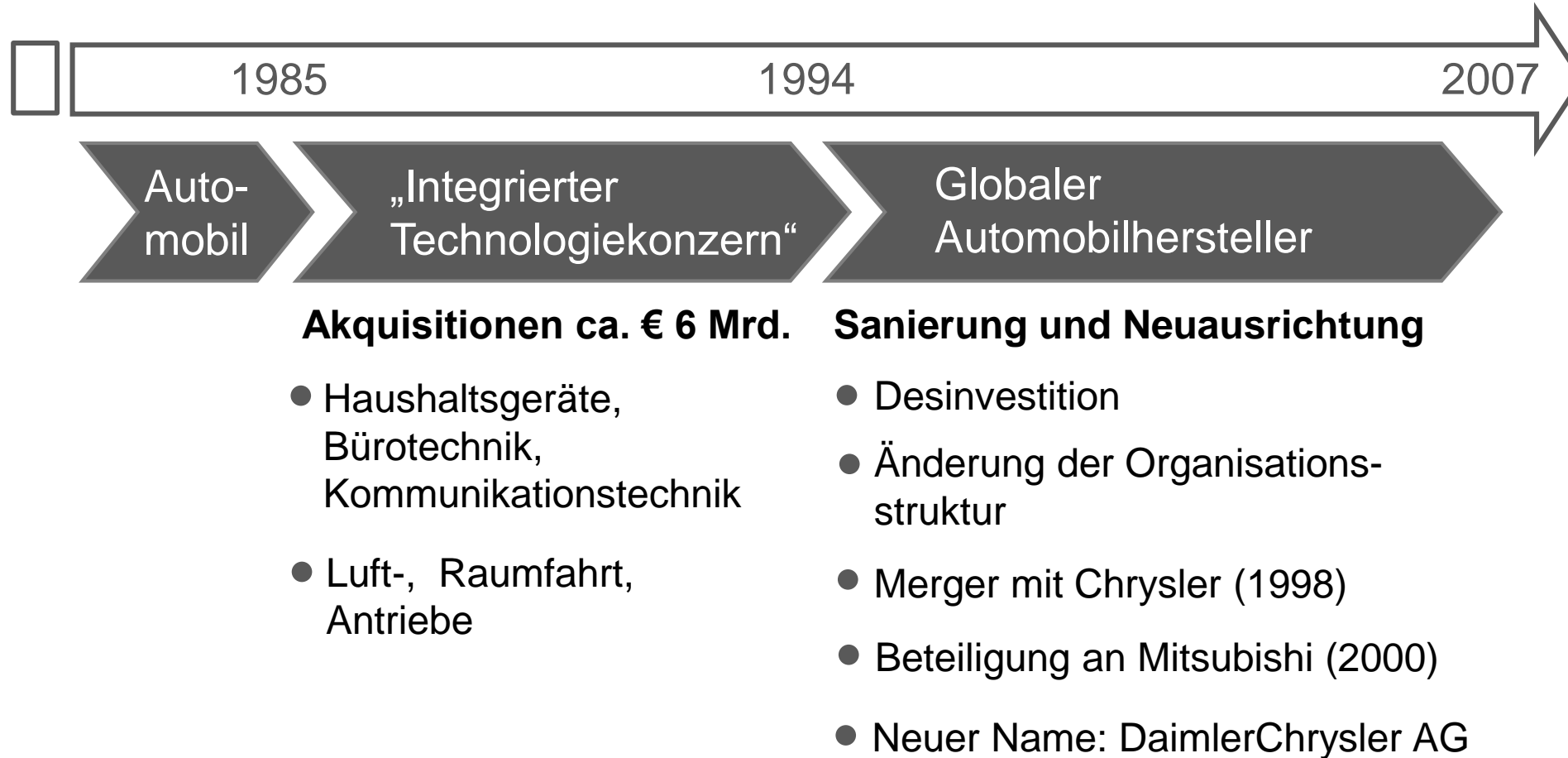
Modul 1: Arten und Auslöser des Wandels

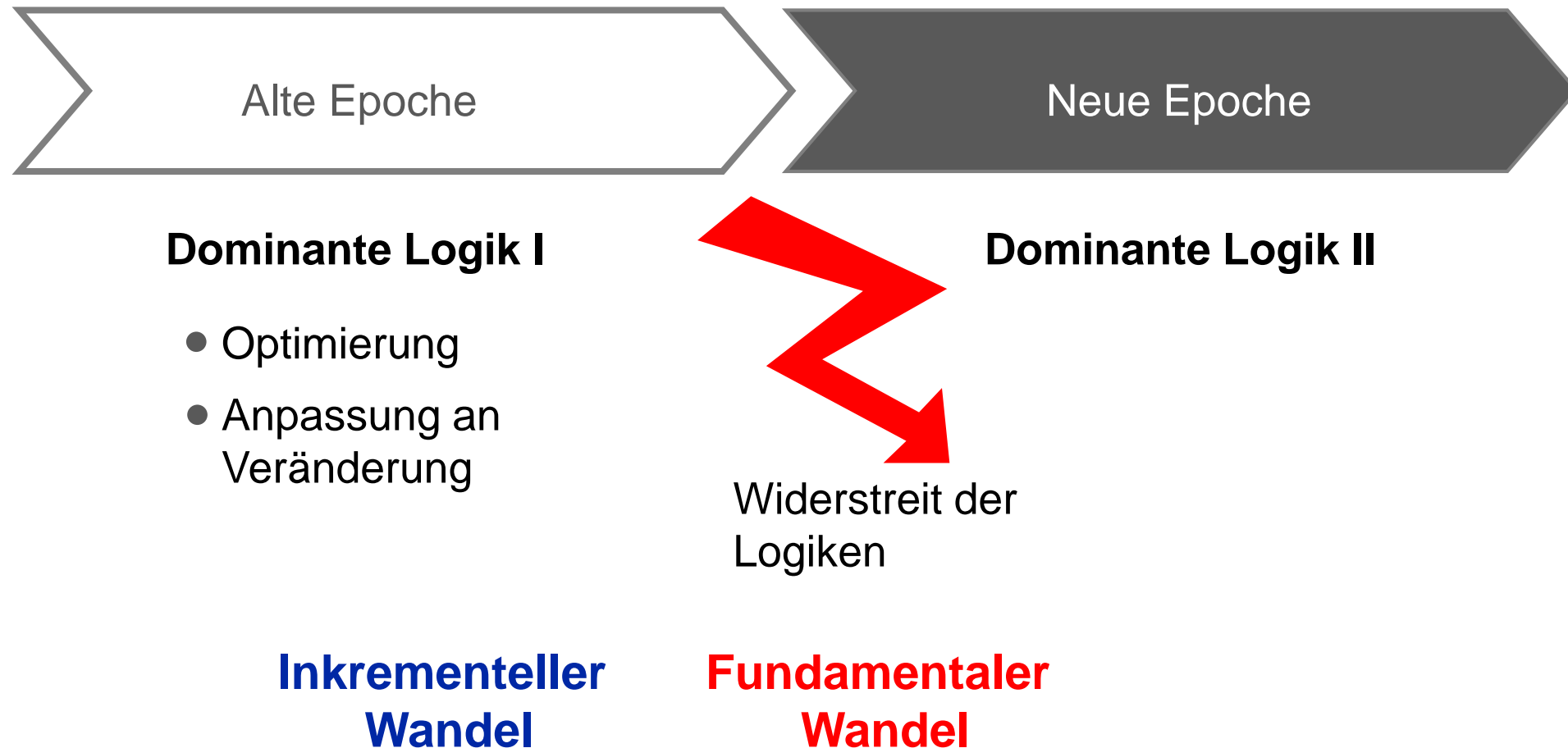
1. Was ist Change Management?
2. Interne und externe Auslöser des Wandels
3. Arten und Strategien des Wandels

Wandel am Beispiel von Daimler



DAIMLER

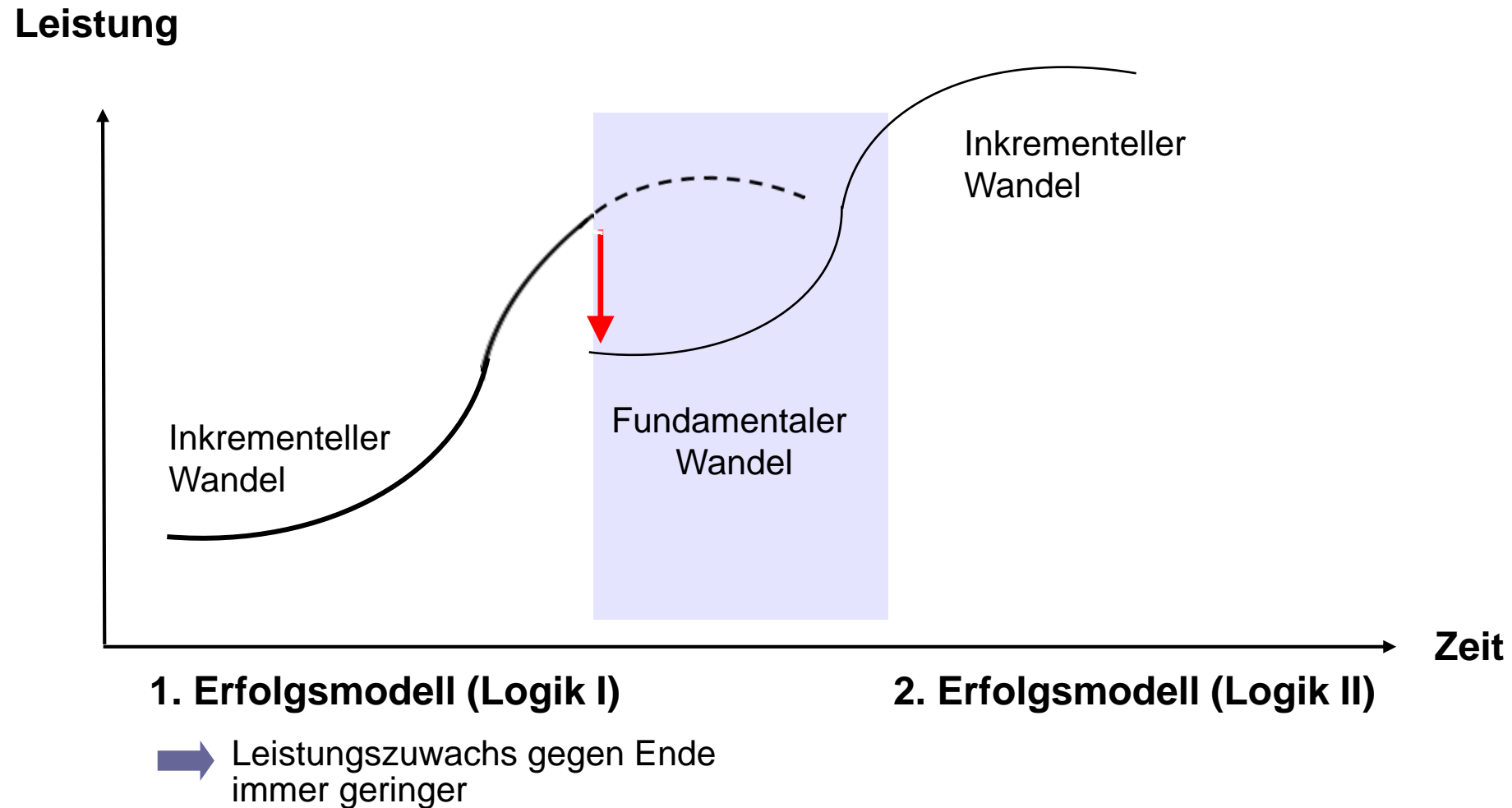




Inkrementeller und fundamentaler Wandel I



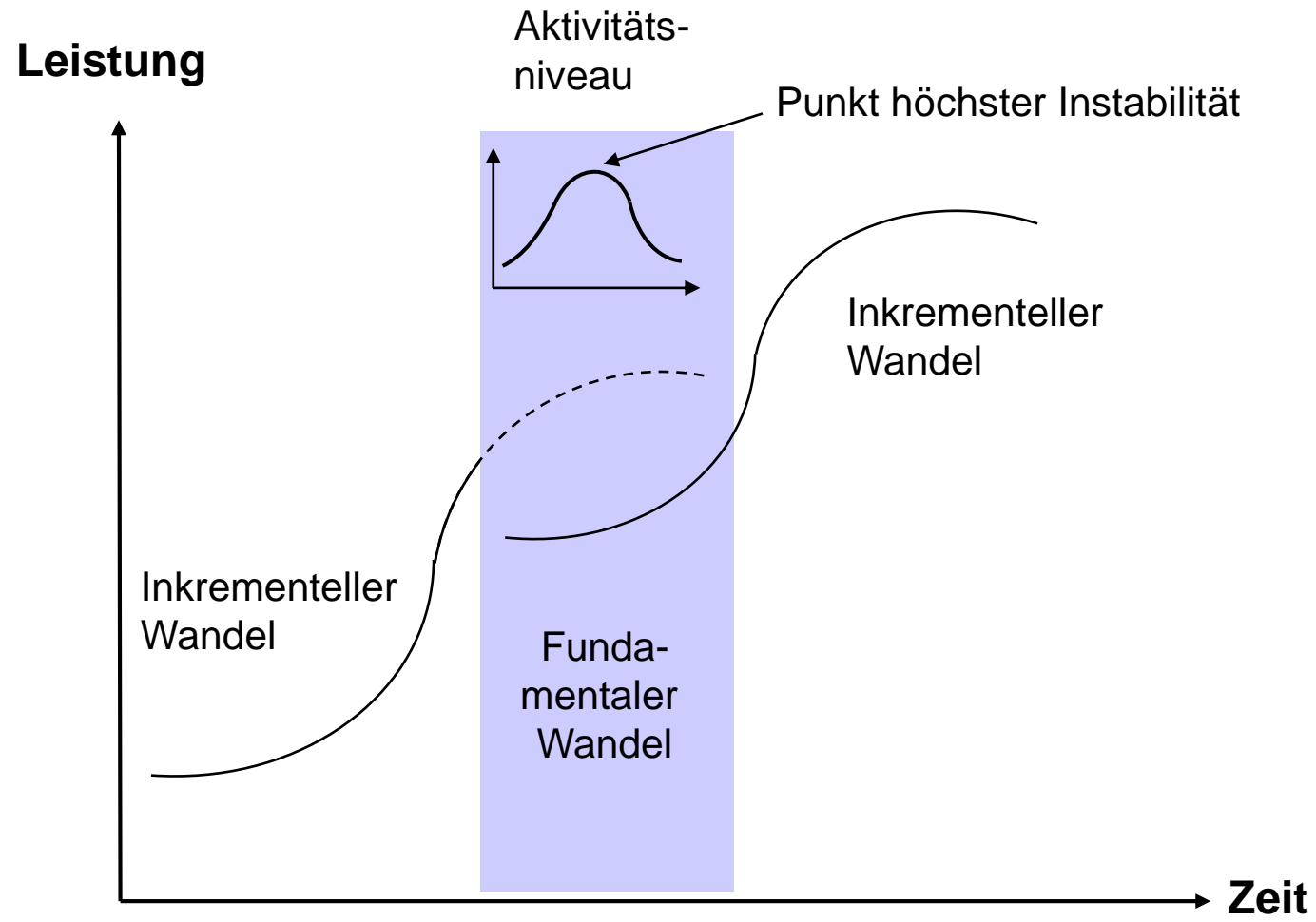
Universität
Zürich^{UZH}



Inkrementeller und fundamentaler Wandel II



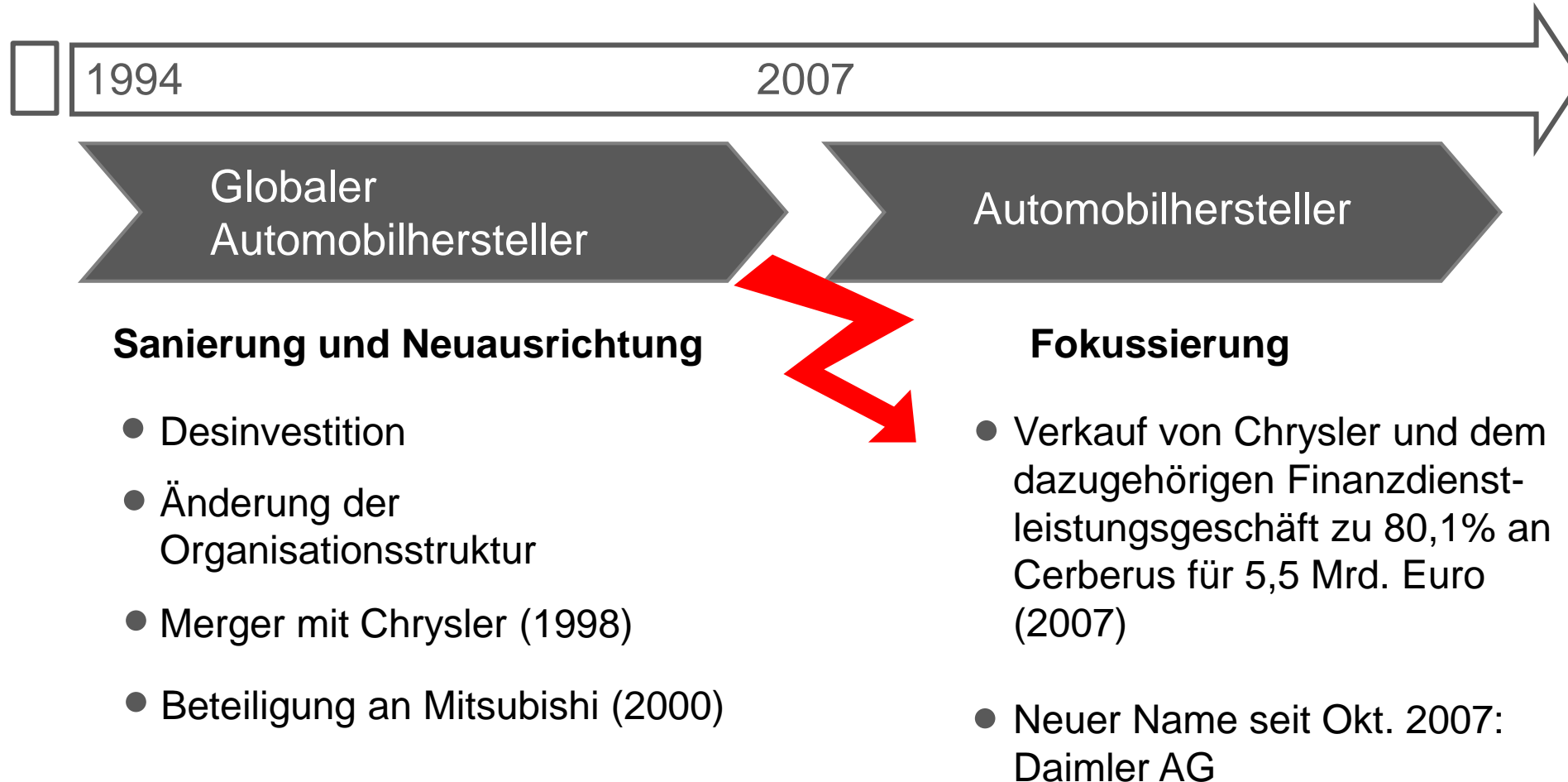
Universität
Zürich^{UZH}



Wandel am Beispiel von Daimler



DAIMLER



Evolutionäre und revolutionäre Strategie



	Evolutionär	Revolutionär
	Langfristige, langsame Änderung	Schlagartige, unwiderrufliche Änderung
Auslöser	Lernprozesse	Kumulation von Problemen
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation der Mitarbeitenden an Problemlösung ist erwünscht • Kontinuierliche Veränderung • Reibungsverluste werden vermieden 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemlösung wird ausschliesslich von der Geschäftsführung ausgearbeitet • Überraschungseffekt wird gesucht • Reibungsverluste werden bewusst in Kauf genommen

Evolutionäre und revolutionäre Strategie: Chancen und Risiken



	Evolutionär	Revolutionär
Chancen	<ul style="list-style-type: none">• Lernprozess für alle Beteiligten• Geringe Widerstände• Wenig Anpassung und Nachbesserung nötig	<ul style="list-style-type: none">• Wandel „aus einem Guss“• Konzept und Lösung schnell definiert
Risiken	<ul style="list-style-type: none">• Sehr zeitaufwendig• Loslösung von alten Strukturen schwierig	<ul style="list-style-type: none">• die Mitarbeitenden fühlen sich übergangen• Hohe Instabilität während der Umsetzungsphase

Beispiel: Wandel bei ThyssenKrupp AG



Universität
Zürich^{UZH}

ThyssenKrupp AG

- Deutscher Konzern: Grösstes Stahl-/Rüstungsunternehmen in D
- Divisionen: „Materials“ und „Technologies“
- ca. € 48 Mrd. Umsatz in 2010

Ausgangslage: Konzern angeschlagen

- Fehlplanungen bei Stahlwerksneubauten in Brasilien und USA
- Verkrustete Machtstrukturen
- Jahrelange Selbstzufriedenheit
- € 6,5 Mrd. Schulden

Massnahmen

- Seit Januar 2011: Heinrich Hiesiger (neuer CEO)
- „spektakulärster Umbau eines DAX-Konzerns: 35.000 Beschäftigte, € 10 Mrd. Umsatz sollen abgestossen werden.“
- 2016: ThyssenKrupp und Tata Steel führen Fusionsgespräche



Evolutionäre oder revolutionäre Strategie des Wandels?



„Den Prozess hatte Hiesinger bereits im November 2010 [noch als Vizechef] gestartet. Dabei waren alle Geschäftsverantwortlichen des Konzerns aufgefordert, Vorschläge abzuliefern, wie mehr profitables Geschäft zu machen sei. Im Februar ließ Hiesinger sodann bei mehreren Klausuren darüber diskutieren. Doch nur, um sich am Ende über die meisten Anregungen hinwegzusetzen. Denn die beruhten fast ausnahmslos auf kleineren oder größeren Budgeterhöhungen. ThyssenKrupp aber braucht „kein Klein-Klein“ (Hiesinger), sondern Geld für einen neuen Gesamtentwurf. Deshalb beschlossen Hiesinger & Co. Das größte Desinvestitionsprogramm der Konzerngeschichte.

...
Allerdings hatte Hiesinger auch in die Trickkiste gegriffen, damit seine Pläne nicht von den Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern des Aufsichtsrats zerredet werden konnten. Er weihte sie nicht, wie das früher schon einmal geschehen war, in seine Pläne ein, sondern gab unmittelbar nach dem Vorstandsbeschluss eine allgemeine Börsenmitteilung heraus. Die Arbeitnehmervertreter konnten so nur noch sechs Tage einen gewissen Bestandsschutz verhandeln, bevor der Aufsichtsrat das Programm absegnete.

Manager Magazin, 10/2011

Beziehungen zwischen Arten und Strategien des Wandels



Universität
Zürich^{UZH}

Beabsichtigte Art des Wandels

Strategien des Managements

Inkrementeller Wandel

tendenziell
evolutionär

Fundamentaler Wandel

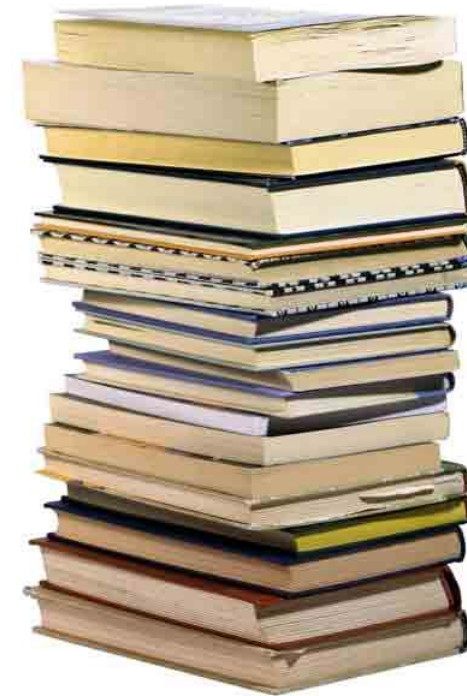
tendenziell
revolutionär

Pflichtliteratur:

- keine

Weiterführende Literatur:

- keine



Kontrollfragen zu Modul 1



- Erläutern Sie, wie mit Hilfe des Star-Modells die Notwendigkeit für einen Wandel ermittelt werden kann.
- Erläutern Sie den Begriff des fundamentalen und des inkrementellen Wandels. Zeigen Sie verbal und graphisch das Wechselspiel zwischen beiden Formen des Wandels auf.
- Erläutern Sie den Begriff der evolutionären und der revolutionären Strategie des Wandels.
- Stellen Sie die Arten des Wandels am Beispiel „Daimler“ dar.

