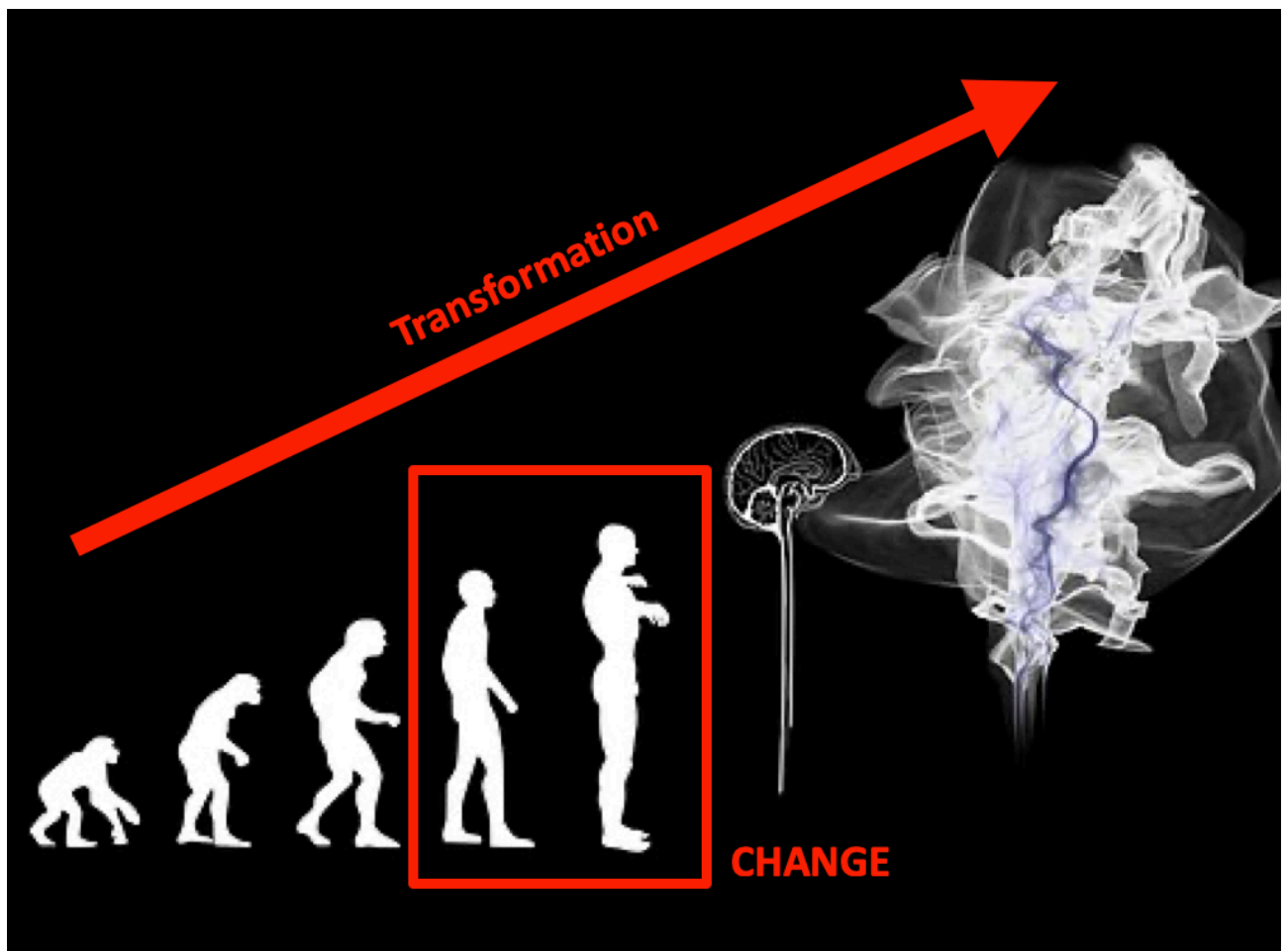


Marcus König:

## DER UNTERSCHIED ZWISCHEN CHANGE UND TRANSFORMATION IST KEINE FRAGE DES MARKETINGS!



Wie oft kommt es vor, dass sich trotz intensivem Nachforschen bei Mitarbeitern, Vorgesetzten, Bereichsleitungen und Vorständen nicht wirklich ein Grund für das soeben gestartete Transformationsprojekt erschließt. Da helfen auch die wohlklingenden Namen wie „Next Generation xy“ oder „Future Company“ etc. nicht.

Es kann niemand erklären, was damit eigentlich erreicht werden soll! Schade!  
Dann ist es wohl doch kein Transformationsprojekt.

Aber auch der nächste Versuch scheitert hin und wieder gewaltig. Wenn schon nicht die Frage nach dem gewünschten Zielzustand beantwortet werden kann, dann doch hoffentlich die Frage nach „*was soll sich denn verbessern?*“.

Schade, auch nicht. Dann ist es auch kein Changeprojekt!

### **Aber was ist es dann?**

Es ist ein Marketingprojekt, entstanden aus Langeweile, Aktionismus oder weil im Moment ja schließlich alle so ein Projekt haben - mindestens eines!

Klingt hart? einfach mal testen und im näheren Umfeld mal genau nachfragen warum das Transformations- oder Changeprojekt denn wirklich gestartet wurde.

Dabei haben beide Formen nicht nur ihre Berechtigung, sondern sind zum Teil überlebenswichtig. Die Automobilbranche kann im Moment ein Lied davon singen. Einige setzten eher auf Changeprojekte und entwickeln mit der jahrzehntelang erarbeiteten Kompetenz des Verbrennungsmotors sich in Richtung Elektromotor, andere gehen tatsächlich einen Schritt weiter und haben ein Transformationsprojekt gestartet - vom Autohersteller zum Mobilitätsanbieter.

### **Ein eklatanter Unterschied!**

Im ersten Fall wird Bestehendes verändert, im zweiten Fall ein Geschäftsmodell komplett umgekrempelt.

Dato sind wir auch schon bei einem der Unterscheidungskriterien zwischen Change und Transformation.

## Change

**Bestehendes verbessern**

**Projekt**

**Basiert eher auf dem Existierenden**

**Fokussiert**

## Transformation

**Grundlegendes umkrempeln**

**Prozess**

**Basiert eher auf dem Zielzustand**

**Allumfassend**

Ähnliches können wir momentan in verschiedenen Branchen beobachten. Der stationäre Handel steht ebenso vor gewaltigen Veränderungen, wie es der Telekommunikations- oder Energiemarkt bereits vorgemacht haben.

Es gilt bei diesem Wandel sich genau zu überlegen, ob eine Verbesserung des Existenten tatsächlich den gewünschten Erfolg darstellt / verspricht. Wenn ja, sind wir im klassischen Changeprojekt. Es fokussiert sich auf eine Aufgabenstellung, geht von bereits Bestehendem aus mit dem Ziel das zu verbessern. Der Charakter ist eher mit einem Projekt zu vergleichen, hat es doch einen Start- und Endpunkt (die Erreichung der Verbesserung). Vielfach werden auch Methodiken aus dem Projektmanagement verwendet um das Changeprojekt erfolgreich zu gestalten.

Wird ein Geschäftsmodell jedoch grundlegend umgekrempelt, so basiert die Überlegung eher auf dem Zielzustand. Oft stellt sich im Verlauf der Transformation erst die Wucht des Allumfassenden heraus, weil zu Beginn nicht an alle tiefgreifenden Einflüsse gedacht wurde. Eine Transformation gleicht daher auch eher einem Prozess, der so gut auch immer designed, doch stetig Änderungen und Justage erfährt. Bedingt durch die vielen Unsicherheiten, die gerade zu Beginn einer Transformation vorhanden sind, bedient man sich vielfach eher der agilen Methoden um die Transformation erfolgreich zu gestalten. Kleine Schritte, häufige

Abstimmrunden, Ausrichtung anhand von Abnahmekriterien, schnelles Reagieren auf Veränderungen.

Besonders an die Führung eines solchen Transformationsprojektes gibt es andere Anforderungen, als im „normalen Changeprojekt“. Ein hohes Maß an Kreativität und Kommunikationsfähigkeit, sowie eine offene, emphatische und regelmäßige Kommunikation sind erfolgsentscheidend. Da mit der Transformation häufig Neuland betreten wird, bekommt die Fehler- und Lernkultur eine besondere Bedeutung. Vieles in einem Transformationsprojekt wird ausprobiert, ohne genau zu wissen, ob es klappt. Herausfordernd für viele langjährig erprobte Führungsstrukturen und Unternehmenskulturen. Vernetztes Denken und Handeln, versus Linienorganisation schafft ja schon bei Manchem Unbehagen ohne gleichzeitig die komplette Firma umzukrempeln.