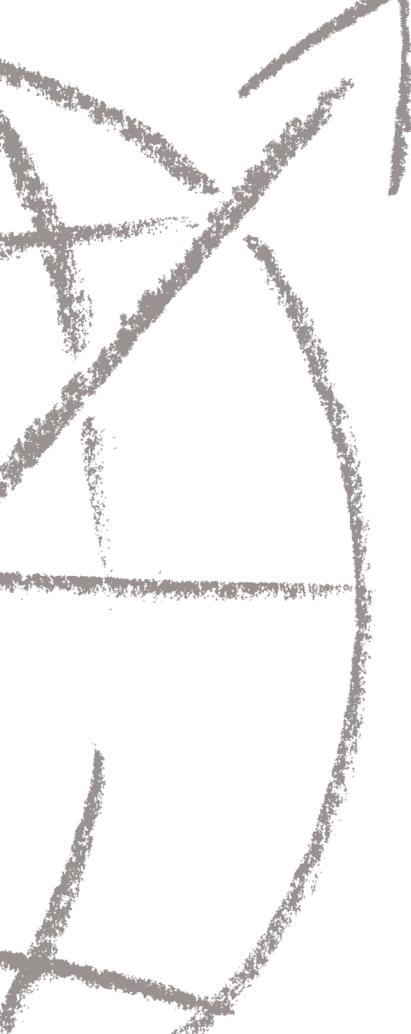

Udo Bergmann,
M.A., MBA

Strategische Neuausrichtung & Change Management



am Beispiel eines
mittelständischen
IT-Dienstleisters

Inhalt

1	Summary	3
2	Einleitung: Change-Management	4
3	Ausgangssituation	5
4	Lösungsansatz: EO-2007	10
4.1	Struktur und Inhalte des Change-Projekts EO-2007	10
4.2	Kommunikation & Change	12
4.3	Ablauf des Projekts	14
5	Resumée und Ausblick	15
5.1	Ergebnisse der Teilprojekte bis Mitte 2006	16
5.2	Auswirkungen des Projekts: die Entwicklung der online GmbH	17
5.3	Ausblick	19

1 Summary

Diese Projektstudie behandelt die Festlegung, Planung und Umsetzung eines strategischen Wandels der EDV GmbH¹, einem kleinen mittelständischen IT-Dienstleister in Norddeutschland mit 40 Mitarbeitern.

Die EDV GmbH wurde 1993 gegründet und hat bis 2004 über die Hälfte ihres Umsatzes mit verschiedenen IT-Dienstleistungen für den Technologiekonzern Frischluft AG1 realisiert. In Rahmen eines IT-Outsourcing-Vertrags verkaufte der Konzern Mitte 2004 seine internen IT-Gesellschaften an einen Outsourcing-Dienstleister. Da die verkauften Gesellschaften Vertragspartner der EDV GmbH waren, sah deren Management trotz weiterhin guter Beziehungen und stabilem Umsatz eine potentielle Bedrohung durch den neuen Outsourcing-Dienstleister. Das Management der EDV GmbH hat daher eine Unternehmensstrategie verabschiedet, nach der das Unternehmen als ganzheitliches IT-Systemhaus marktorientiert neu ausgerichtet werden soll und dazu neue Kundenbeziehungen aufzubauen sind. In diesem Zuge wurde Ende 2004 die Online GmbH gegründet, die im Rahmen der Neuausrichtung eine Schlüsselrolle zukommt: Sie soll mit besonders marktattraktiven Leistungen das strategische Gegengewicht zum Frischluft-Geschäft aufbauen.

Die Studie legt im ersten Abschnitt einige theoretischen Grundlagen des Change-Managements dar. Im Anschluss wird in Abschnitt zwei die Situation der EDV GmbH Ende 2004 erläutert und die daraus abgeleitete Strategie vorgestellt, aus der das Change-Management-Projekt EO-2007 hervorging. Der dritte Abschnitt erläutert die Umsetzung des Projekts. Die Studie schließt im vierten Abschnitt mit einem Resumée, das in einer zusammenfassenden Zwischenbilanz den Fortschritt des Gesamtprojekts nach zwei Dritteln des Projektzeitraums darstellt und einem Ausblick auf das verbleibende Drittel des Projekts gibt. Dabei wird besonders auf die Rolle der Online GmbH und ihre strategische Schlüsselposition sowie die laufende Anpassung der Maßnahmen eingegangen.

1 Die Namen aller beteiligten Unternehmen wurden geändert

2 Einleitung: Change-Management

In dieser Projektstudie geht es um die Festlegung, Planung und Umsetzung eines strategischen Wandels der EDV GmbH, einem kleinen mittelständischen IT-Dienstleister in Norddeutschland mit derzeit 40 Mitarbeitern. Hierzu hat die EDV GmbH Methoden des Strategie-Managements und des Change-Managements ein: zwei Themenbereiche, die im Trend liegen.

Obgleich Trends oft recht willkürlich kommen und gehen gibt es für die Aktualität des Interesses am Management von Wandel und Veränderung einen konkreten Grund: Die Wirtschaftswelt verändert sich in immer höherer Geschwindigkeit auf einer immer häufiger globalen Landkarte. Doppler [2005] nennt insgesamt fünf „Rahmenbedingungen“ für diese sich wandelnde Wirtschaftswelt: die Verknappung der Ressource Zeit, die interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie, die Verknappung der Ressource Geld, eine dramatische Steigerung der Komplexität und die Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation [vgl. Doppler 2005: 21ff.]. Die IT-Branche ist also Lieferant von innovationstreibenden Faktoren, die den Wandel beschleunigen. Doch nicht nur das: Sie ist auch selbst Vorreiter beim Einsatz neuer und flexibler Technologien und Methoden der Organisation, des Absatzes und der Produktion. Outsourcing, Offshoring, virtuelle Unternehmen und schnelle Innovationszyklen sind nur einige Beispiele hierfür. In einem solchen Klima ist es auch für ein kleines mittelständisches, regional tätiges Unternehmen angebracht, sich mit dem Thema Wandel auseinander zu setzen, um den Veränderungen in der Branche und den Erwartungen der Kunden weiter gerecht werden zu können. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Auswirkungen dieser Veränderungsprozesse von außen auf das Unternehmen zukommen.

Doch wie vorgehen? Konzepte für die erfolgreiche Durchführung von Wandlungsprozessen gibt es viele [vgl. Vahs 2005: 252], zumal der grundsätzliche Gedanke, Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen, um sich gegenüber dem Wettbewerb zu behaupten, alles andere als neu ist. Das eigentliche Novum des Change-Managements, das in den späten 80er Jahren mit Ansätzen der Lean-Production aufkam, war die vorausschauende und ganzheitliche Durchführung von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Die Lean-Ansätze wurden Anfang der 90er zuerst von Konzepten des Business-Reengineering und später von Konzepten des Total Quality Managements wie ‚Kaizen‘ abgelöst. Gemeinsam war diesen, dass sie den Kunden stärker in den Fokus der Bemühungen rückten. Heute geht man davon aus, dass Change-Management keiner standardisierten Zielsetzung folgt, sondern vielmehr in die Strategie des Unternehmens eingebunden sein muss und diese umzusetzen hat. Daher sind Change-Maßnahmen im Ideal gebündelt in einem ganzheitlichen Strategie-Projekt. Eine weitere Erkenntnis ist über die Jahre gereift: Ein Problem, mit dem anfangs vor allem die Reengineering-Ansätze zu kämpfen hatten, war die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter. Die Projekte lösten oft einen regelrechten Kulturschock aus und hatten nicht selten zur Folge, dass die gesamte Kommunikation im Unternehmen zusammenbrach. Daher

gelten die Aspekte Unternehmenskultur und Kommunikation heute als kritische Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Change-Management. Eines der bewährten und anerkannten Modelle für Change-Vorhaben, das diese Aspekte berücksichtigt, ist das Acht-Punkte-Modell von John P. Kotter [vgl. Kotter 1996: 33ff.]:

1. Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen
2. Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen
3. Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen
4. Die Zukunftsvision bekannt machen
5. Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen
6. Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen
7. Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen
8. Das Neue fest verankern

Dieses Acht-Punkte-Modell wird in den folgenden drei Kapiteln als Leitlinie für die praktische Umsetzung des Wandels bei der EDV GmbH und der Online GmbH dienen.

3 Ausgangssituation

Zum Verständnis der Situation, die Überlegungen zu einer strategischen Neuausrichtung bei EDV GmbH auslöste, ist ein Rückblick auf das Jahr 2004 nötig. Das Portfolio der EDV GmbH umfasste damals folgende Geschäftsfelder:

- Desktop-Services (Hard- und Softwaresupport für IT-Arbeitsplätze)
- Mobile-Services (Vertragsmanagement und Gerätewartung für Handys)
- Softwareentwicklung (Entwicklung maßgeschneiderter Software)
- Dokumenten-Management (vor allem im Bereich elektronische Archivierung)
- Beschaffungs-Management (Beschaffung, Installation und Management von IT-Arbeitsplätzen durch Standard Hard- und Softwareprodukte)
- Systemlösungen (ganzheitliche IT-Lösungen)

Mehrere dieser Dienstleistungen, insbesondere aber die Desktop-Services, die ca. 40% des gesamten Umsatzes ausmachten, wurden hauptsächlich für den Technologiekonzern Frischluft AG erbracht, so dass insgesamt ca. 60% des Gesamtumsatzes mit einem Kunden erwirtschaftet wurden. Im Rahmen eines Outsourcing-Vertrags wurde Anfang 2004 der Service-Vertrag mit der Frischluft AG von einem Outsourcing-Dienstleister übernommen. Dieser führte den Vertrag im Bereich Desktop-Services mit der EDV GmbH zwar weiter, stellt ihn aber auf eine neue Basis mit monatlicher Kündigungsfrist. In diesem Umfeld sah sich die Geschäftsführung der EDV GmbH zum Handeln veranlasst. Es wurden mehrere strategisch orientierte Maßnahmen ergriffen: Zum Zwecke des Risiko-

managements wurde eine stillliegende GmbH wieder belebt und die Mitarbeiter aus der Softwareentwicklung hierher überführt. Dies wurde mit der Gelegenheit verbunden, das Portfolio zukunftsträchtig zu erweitern. Im Rahmen der mit dem Outsourcing-Vertrag einhergehenden Umstrukturierungen konnte ein komplettes Geschäftsfeld von der ehemaligen Frischluft Portale GmbH übernommen werden (ein ehemaliger Dienstleister der Frischluft AG). Das Portfolio wurde so um die Beratung und Entwicklung von Internetanwendungen, Portalen und E-Business-Komponenten erweitert und die neue Gesellschaft Ende 2004 in ‚Online GmbH‘ umbenannt. Die Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur waren auch Anlass, eine neue Management-Struktur bei der EDV GmbH einzuführen. Das bislang von den Gesellschaftern geführte Unternehmen erhielt in diesem Zuge einen neuen Geschäftsführer und einen neuen Prokuristen in der Online GmbH. Hiermit wurde das bisher sehr stark personenbezogene Geschäftsverhältnis zum Großkunden Frischluft AG ebenfalls auf eine neue Basis gestellt – eine Veränderung, die bei den Mitarbeitern der EDV GmbH sehr bewusst wahrgenommen wurde und für eine ‚Umbruchstimmung‘ sorgte.

Weiterhin wurde die Herausforderung erkannt, dass neue Kundenbeziehungen etabliert und alte auf eine neue Art gepflegt werden müssen. Die Neukundengewinnung und Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens sollte durch ein Steinbeis MBA-Projekt vorangetrieben werden. Das Projekt hatte zum Ziel, ein systematisches Marketing und einen leistungsfähigen Vertrieb einzuführen. Bei der Projektkonzeption stellte sich bald heraus, dass zur Erreichung der Ziele nicht nur ein Vertrieb aufgebaut, sondern mehrere Unternehmensprozesse optimiert werden müssen. Abbildung 1 eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse:

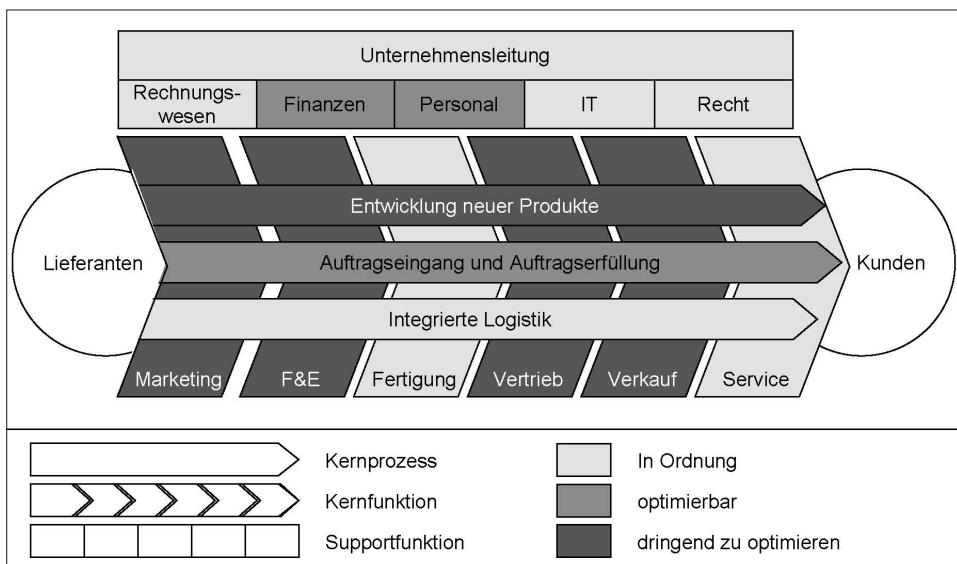


Abbildung 1: Wertschöpfungskette EDV GmbH und Online GmbH [nach Thommen/Achleitner 2003: 823]

Hiermit war der erste der acht Leitsätze Kotters erfüllt:

1.) Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen

Durch die Situation mit der Frischluft AG und die zusätzliche Unternehmensanalyse war den Verantwortlichen klar, dass eine tief greifende Veränderung angestoßen werden muss. Der nächste Schritt war die Bildung eines Teams, das eine solche Veränderung in die Hand nehmen würde:

2.) Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen

Für eine kleine Unternehmensgruppe wie die EDV GmbH und die Online GmbH (im Folgenden EO-Firmengruppe) waren diese ‚Verantwortlichen‘ die Gesellschafter, die überwiegend eine geschäftsführende Funktion innehatten sowie die Prokuristen der Gruppe. Nach der Entscheidung, eine ganzheitliche Veränderung anzustoßen, wurde ein Vorgehen in drei Schritten beschlossen:

1. Erarbeitung eines Gesellschafterpapiers, welches deren Ziele und Ansprüche definiert
2. Bearbeitung eines Strategieprozesses und Formulierung einer Strategie
3. Durchführung eines Projekts zur Umsetzung der Strategie

Zuerst haben die Gesellschafter in einem Gesellschafterpapier ihre langfristigen Vorstellungen und Erwartungen niedergelegt. Dieses Papier ging als eine wesentliche Quelle in den zweiten Schritt ein: ein Strategieprozess, der eine Zukunftsvision formulieren helfen und die nötigen Schritte dafür benennen sollte. Ein solcher Schritt ist auch im dritten Leitsatz Kotters formuliert:

3.) Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen

Von Bedeutung war, dass das gesamte Management, also neben den Geschäftsführern auch die Prokuristen der beiden EO-Gesellschaften an der Strategiefindung beteiligt wurden. Diese trafen sich im Januar 2005 zu einem Strategieworkshop, der anhand der in Abbildung 2 dargestellten vorbereiteten Methodik abgehalten wurde. Diese Methodik wurde im Rahmen des Steinbeis MBA-Studiums in meiner Projektstudienarbeit 1 ausführlich dargelegt [vgl. Bergmann 2005: 6ff.].

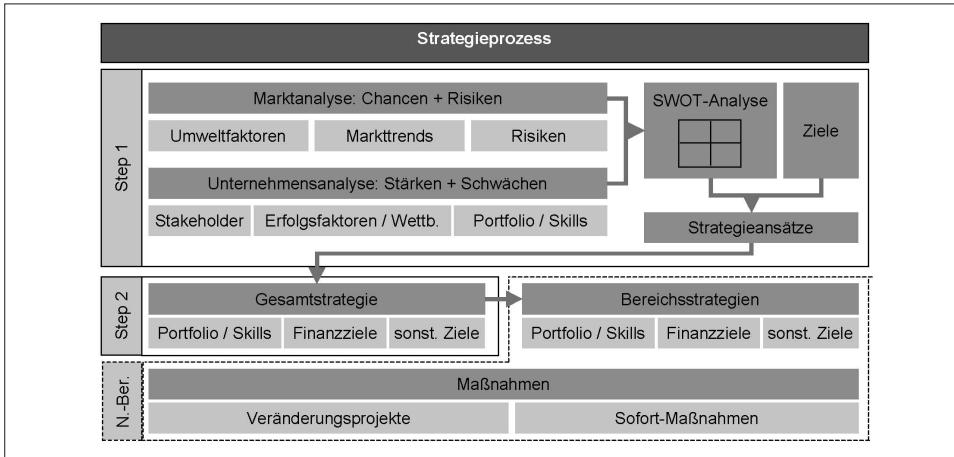


Abbildung 2: Der Strategieprozess

Der methodische Aufbau des Workshops orientiert sich im Wesentlichen an einer Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT), aus der zuerst Strategieansätze und anschließend eine Gesamtstrategie auf Ebene der Unternehmensgruppe abgeleitet wird. Hierbei wurde auf bewährte Strategieinstrumente, wie PEST-Analyse, Portfolio-Analyse, Erfolgsfaktoren-Analyse und Branchenstrukturanalyse nach Porter [vgl. Schmidt 2004] zurückgegriffen. Die folgende Abbildung 3 enthält der Ergebnisse in Form einer zusammenfassenden SWOT-Analyse. Als drei Brennpunkte kristallisierten sich die Themenbereiche Marketing, Vertrieb und die internen Strukturen heraus. Das SWOT-Diagramm wurde im zweiten Schritt des Strategieworkshops detailliert und zur Formulierung von drei strategischen Zielen genutzt.

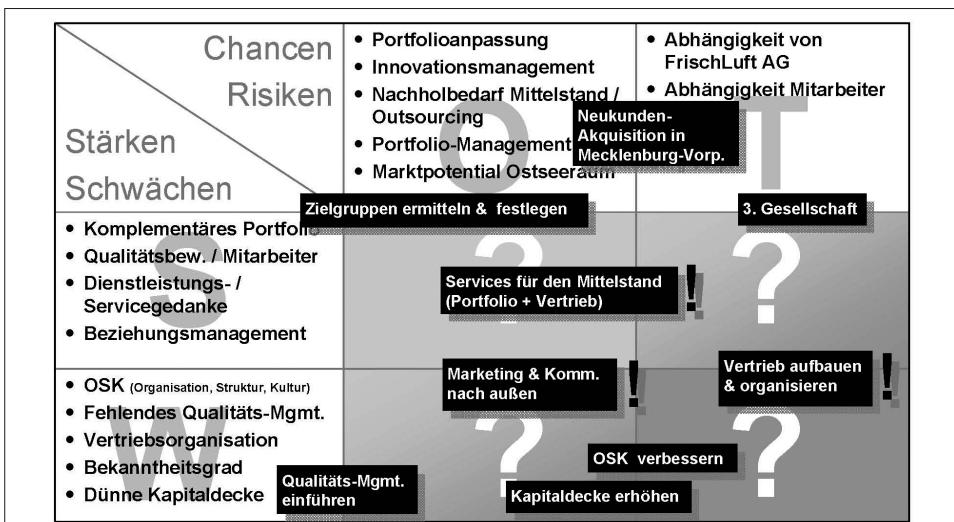


Abbildung 3: SWOT-Diagramm mit den Ergebnissen des ersten Schrittes

-
- Ziel 1: Sofortiger Start eines aktiven Vertriebs und Marketings mit Abschluss 2005 & Aufbau eines bewussten Marktmanagements bis Ende 2007.
 - Ziel 2: Aufbau eines Portfolio- und Innovations-Managements bis Ende 2005 mit drei neuen ertragreichen Portfolio-Bereichen bis Ende 2006.
 - Ziel 3: Optimierung der Organisation, Struktur & Kultur (OSK) bis Ende 2006.

Der Aufbau eines Marketings und vor allem effektiver Vertriebsstrukturen wurde als absolute Priorität identifiziert (Ziel 1). Dies muss vor allem vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass nicht nur ein erhebliches Risiko aufgrund der Kundenstruktur besteht, sondern de facto bislang kein strukturierter Vertrieb bestand – sowohl in personeller, als auch in organisatorischer Hinsicht. Deutlich wurde im Strategieworkshop aber auch, dass erhebliche Kenntnisse über Kunden und Markt fehlen, so dass die Zielsetzung in zwei Etappen gefasst wurde: Grundlegende Vertriebs- und Marketingstrukturen sollen bis Ende 2005 aufgebaut sein und erste Wirkung entfalten. Ein umfassendes und leistungsfähiges Marktmanagement ist bis Ende 2007 zu realisieren. Weiterhin wurde erkannt, dass die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt eine Aufgabe ist, die nicht allein durch zusätzliche Stabsstellen geleistet werden kann, sondern einen Wandel darstellt, von dem das gesamte Unternehmen betroffen ist. Diese Erkenntnis spiegelt sich in dem Aufbau eines Portfoliomanagements² und eines Innovationsmanagement wider (Ziel 2). Aus dem vorhandenen Personal sollen nach persönlicher Eignung und fachlicher Kompetenz Mitarbeiter ausgewählt werden, die bestimmte Produkt- bzw. Dienstleistungsgruppen vertreten. Sie sollen eine Schnittstelle zwischen Marketing und Fachbereich bilden und werden unterstützt von einem Innovationsmanager, der in Abstimmung systematisch unter Einbezug aller Mitarbeiter Produkt-Innovationsvorschläge erarbeitet. Diese werden dann in Abstimmung mit dem Management durch die Portfolio-Manager und das Marketing evaluiert, detailliert und bei positiver Entscheidung zur Marktreife geführt. Neben der Einrichtung dieser neuen Organisationsbereiche wurden auch verschiedene interne Aspekte als Schwäche bewertet. Dies betrifft sowohl Ablauf-Organisation als auch Bereiche der Aufbau-Organisation (Struktur) und die Wissens- und Kommunikationskultur. Entsprechend wurde ein weiteres Ziel formuliert, dass die Optimierung der Organisation (Ablauf), der Struktur (Aufbau) und der Kultur (zusammen OSK) bis Ende 2006 anvisiert (Ziel 3). Zur Umsetzung dieser drei Ziele sollte nun im dritten Schritt ein Leitprojekt mit klar definierten strategischen Maßnahmen gestartet werden.

2 Der gebräuchliche Ausdruck für die angestrebte Organisationsform ist „Produktmanagement“. Hier wurde explizit „Portfolio-Management“ gewählt, da deutlich gemacht werden soll, dass die Dienstleistungen der EO-Firmengruppe anhand eines Portfolios aus Markt-Attraktivität und relativer Wettbewerbsstärke aktiv weiterentwickelt werden sollen.

4 Lösungsansatz: EO-2007

Kotter rät in den nächsten zwei Schritten:

- 4.) Die Zukunftsvision bekannt machen und
- 5.) Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen

Diese beiden Schritte gingen in der EO-Firmengruppe einher mit der Konzeption des Change-Projekts, die im Folgenden näher erläutert wird.

4.1 Struktur und Inhalte des Change-Projekts EO-2007

Die Struktur des Projekts [vgl. Keck 2004: 67] gestaltet sich entlang der drei strategischen Zielrichtungen. Zu jedem der drei übergeordneten Ziele wurden verschiedene Themen identifiziert, die in Form von Teilprojekten geplant worden sind. Diese werden geleitet durch einen Teilprojektleiter und sind in Form einer Zielsetzung, Nutzenargumenten, Risiken und Meilensteinen eigenständig geplant. Es ergibt sich vom Projektaufbau eine 3-Ebenen-Struktur [vgl. Keck 2004: 13] aus Lenkungsausschuss (Ebene 1), Projektleitung (Ebene 2) und Teilprojektleitern sowie Stabsstellen (Ebene 3). Das Projektteam ist im Sinne einer Matrixorganisation [vgl. Keck 2004: 18] parallel zum operativen Betrieb aufgestellt. Aufgrund der Verteilung der fachlichen und methodischen Skills in der EO-Firmengruppe war es leider nicht möglich, alle Positionen unabhängig von einander zu besetzen. So kommt es zu einigen Überschneidungen zwischen Teilprojektleitung, Projektleitung und Lenkungsausschuss. Auf Basis des Charakters und der Gesamtzusammensetzung der einzelnen Gremien sowie eines klaren Rollenbewusstseins der entsprechenden Personen ist jedoch von einem reibungslosen Ablauf auszugehen. Bei der Auswahl der Teilprojektleiter wurde das ‚Multiple-Nucleus‘-Prinzip zugrunde gelegt und Teilprojektleiter aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen gewählt. Die folgende Tabelle zeigt die Zielsetzungen der einzelnen Teilprojekte und Stabsstellen.

Teilprojekte	
Marketing & Marktmanagement	Einführung eines strukturierten Marketingprozesses und eines Marktmanagements
Vertrieb	Aufbau, Schulung und Umsetzung eines Prozesshauses ‚Vertrieb‘ zur kontinuierlichen Neukundengewinnung und stetigen Bestandskundenbetreuung
Partner-Management	Aufbau eines strukturierten Partner-Managements
Aufbau Skill-Mgmt.	Konzeption und Installation eines Prozesses zum Skill-Management
Portfolio-Mgmt.	Aufbau des Portfolio-Managements und exemplarische Erstellung eines ersten Produktes Mittelstandslösung
Innovations-Mgmt.	Aufbau eines Innovationsmanagements
Auftragsabwicklung / Leistungserbringung	Implementierung eines bindenden Warenwirtschaftssystems und Ticketsystems zur Optimierung der Arbeitsabläufe und der Leistungserbringung
OSK-Analyse	Analyse der OSK (Organisation, Struktur & Kultur) zur Vorlage der Ergebnisse beim Management & zur Projektintegration
Controlling	Einführung eines Unternehmenscontrollings auf operativer und strategischer Ebene
Projektmgmt. & Projektcontrolling	Etablierung eines einheitlichen, gut strukturierten Projektmanagements und -controllings
Qualitätsmgmt.	Einführung eines zertifizierten Qualitätsmanagements
Kommunikation	Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Unternehmen und der Firmengruppe
Stabsstellen	
Prozessdokumentation	Unterstützung der Teilprojektleiter bei der Dokumentation ihrer Prozesse
Software-Integration Prozesse	Schnittstellen zwischen den Teilprojekten aus Softwaresicht integrieren und eine schlüssige Gesamtarchitektur gewährleisten
Projektkommunikation	Erfolgssicherung des Projekts
Projektunterstützung	Office-Unterstützung des Projektleiters und der Teilprojektleiter

Tabelle 1: Teilprojekte und Stabsstellen in EO-2007

Jedes der Teilprojekte und jede der Stabsstellen wurde in einer detaillierten Teilprojektplanung genauer definiert. Diese Definition umfasst jeweils Nutzenargumente, Personal- und Sachkosten, Risiken und Meilensteine [vgl. Keck 2004: 24,36]. Während die Zielsetzung der Teilprojekte in Ableitung der Strategie vom Lenkungsausschuss festgelegt wurde, wurde die Fein-Definition der Teilprojekte gemeinsam von Projektleiter und Teilprojektleiter ausgearbeitet und dann vom Lenkungsausschuss freigegeben. Dieses Vorgehen basiert ebenfalls auf dem ‚Multiple-Nucleus‘-Ansatz und soll dafür sorgen, dass Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewonnen und in einer leistungsfähigen Konstellation zusammengebracht werden. Dies wird verstärkt dadurch, dass jeder Teilprojektleiter für das Erreichen des Teilziels verantwortlich ist und selbst die benötigten personellen und finanziellen Ressourcen ausarbeitet. Auf diese Weise werden weitere Mitarbeiter motiviert und als Projektmitarbeiter in das Change-Vorhaben einbezogen. Der Teilprojektleiter berichtet mindestens einmal monatlich in einem Meeting

aller Teilprojektleiter an den Leiter des Gesamtprojekts, der für das Erreichen der strategischen Ziele verantwortlich ist. Hier werden alle Teilprojektleiter auf den jeweils aktuellen Stand gebracht, Fortschritte berichtet, Probleme angesprochen und gegebenenfalls als Klärungsbedarf für den Lenkungsausschuss notiert. Als letztes strukturelles Element sind noch die Projekt-Stabsstellen zu nennen. Sie sorgen als ‚rechte Hand‘ der Gesamtprojektleitung für einen reibungslosen Ablauf. Abbildung 4 zeigt eine Übersicht über die Struktur des Projekts.

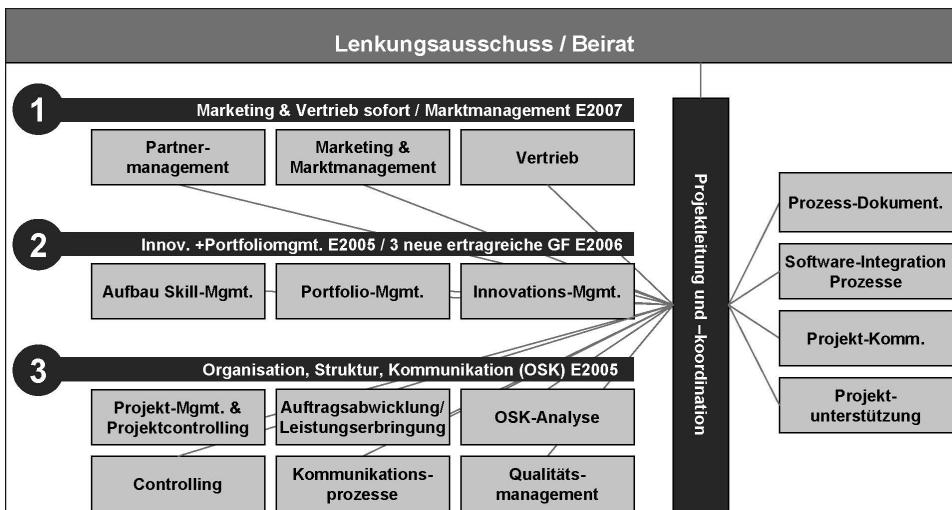


Abbildung 4: Die Projektstruktur EO-2007

4.2 Kommunikation & Change

Die Strategie und das Projekt sehen erhebliche Änderungen in der Ausrichtung, den Abläufen und der Kultur des Unternehmens vor. Daher spielen die Projekt-kommunikation und das Management der Veränderungen eine große Rolle. Hierbei können vier Themenbereiche unterschieden werden:

- Projektinformation und Transparenz
- Einbeziehung der Mitarbeiter
- Diskussion und Verankerung neuer ‚Werte‘
- Feedback & Akzeptanzsicherung

Eine zentrale Informationsverteilung über das Projekt und die Projektfortschritte wird im Sinne der integrativen Kommunikation [vgl. Kosta/Mönch 2002: 54ff.] durch die Stabsstelle Projektkommunikation gestaltet. So soll eine inhaltliche Transparenz und emotionale Akzeptanz des Projekts bei allen Mitarbeitern fundiert werden. Aufgrund der hohen Relevanz der Mitarbeiterakzeptanz wurde der Projektablauf von Beginn an auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern ausgelegt. Dazu wurde ein Projektname vergeben und eine sehr grobe Phasengliede-

rung vorgenommen. Nach dieser teilt sich das Projekt ‚EO-2007‘ in die Abschnitte ‚Kurs nehmen‘ (Ziele setzen und Umsetzung planen), ‚Segel setzen‘ (Umsetzung) und ‚volle Fahrt‘ (Akzeptanzsicherung, Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle). Diese drei Phasen entsprechen auch den drei Projektphasen des Kräftemodells nach Lewin [Lewin 1947]: Unfreezing, Changing, Refreezing. Gestaltet wird die Projektinformation im Wesentlichen über zwei Kanäle. Dies ist zum einen das Intranet. Hier werden mindestens in monatlichen Abständen auf der Startseite Projektnews veröffentlicht, die die Mitarbeiter über den Projektfortschritt auf dem Laufenden halten. Zu besonderen Anlässen werden zusätzlich Flyer erstellt und an die Mitarbeiter verteilt. Zum anderen ist dies die laufende, persönliche Kommunikation durch die Teilprojektleiter und Führungskräfte, die mit aktivem Commitment hinter dem Projekt stehen. Darüber hinaus werden die regelmäßigen Informationsrunden für einen Bericht und ein Feedback genutzt.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter wurde bereits früh im Projekt systematisch verfolgt. Die Mitarbeiter wurden sowohl über einen Fragebogen, also auch über eine Feedbackbox im Intranet in die Strategiefindung aktiv einbezogen, was von Beginn an die Veränderungsbereitschaft erhöhen sollte. Insgesamt wurden durch Flyer, Informationsveranstaltungen und eine sehr ausführliche Dokumentation und Bewerbung des Projekts im Intranet verschiedene Maßnahmen ergriffen um ‚die Zukunftsvision bekannt zu machen‘, wie es in den Erfolgsfaktoren Kotters vorgeschlagen wird. Im weiteren Projektverlauf wurden die Mitarbeiter weitestgehend über die Teilprojekte einbezogen. So wurden im Teilprojekt Aufbau Skill-Management zum Beispiel Einzelgespräche für einen individuellen Bildungsplan geführt, im Teilprojekt OSK wurden die Mitarbeiter ebenfalls in Einzelgesprächen zu ihrer persönlichen Einschätzung der Organisation, Struktur und Kommunikation befragt. In den meisten Teilprojekten sind die Mitarbeiter direkt an der operativen Umsetzung der Projektergebnisse beteiligt.

Zusätzliches Feedback und die übergeordnete Akzeptanzsicherung werden ebenfalls durch die Stabsstelle Projektkommunikation gestaltet. Mitarbeiter wurden mehrfach zu Ihrer Wahrnehmung der Veränderungen befragt. Die Ergebnisse dieser Befragungen wurden in die Teilprojekte eingearbeitet.

Ein weiteres wichtiges Element im Change-Management ist die Veränderung der Unternehmenskultur in Form von neuen, aktiv gelebten Werten und Normen bei Management und Mitarbeitern. Die Wertediskussion, die sich an den oben genannten strategischen Zielen ausrichtet, wurde inhaltlich in den aufgeführten Medien und durch die Kommunikationsinstrumente geführt. Auch die Einbeziehung der Mitarbeiter in das Projekt hat zu einer Auseinandersetzung mit den neuen Werten geführt. Letztlich waren vor allem die Führungskräfte angehalten, durch Ihr Auftreten die neuen Werte hochzuhalten und zu vertreten. Abbildung 5 stellt die gewünschte Werteentwicklung auf Basis der für 2005 erhobenen Ausprägungen dar.

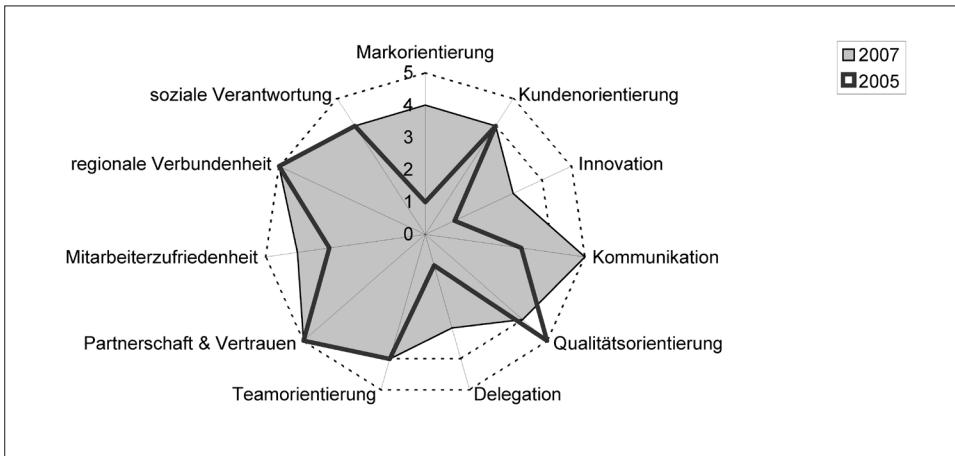


Abbildung 5: Gewünschte Werteentwicklung im Zuge des Projekts EO-2007

4.3 Ablauf des Projekts

Der Ablauf des Projekts richtet sich an Halbjahresschwerpunkten aus, die im Rahmen der Strategie festgelegt wurden (vgl. Abb. 6) und folgendem Ziel dienen sollten:

6.) Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen

Obwohl aus reiner Projektmanagement-Perspektive, mit Blick auf die Dauer einiger Arbeitsschritte, ein sehr viel strafferer Projektablauf möglich wäre, wurde aus zwei weiteren Gründen die Ausrichtung des Projekts an strategischen Halbjahresschwerpunkten gewählt: Erstens ist im Rahmen der Ausrichtung des Projekts als ‚Change‘-Projekt zu beachten, dass hier ein kultureller Wandel erfolgen muss. Dies kann nur bei der Konzentration auf klar verstandene und abgegrenzte Themen passieren, da sich sonst die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter, die ja immer auch vornehmlich auf das Tagesgeschäft gerichtet ist, zu sehr verstreut. Zweitens soll das Projekt im Wesentlichen ohne zusätzliche neue personelle Ressourcen abgewickelt werden. Dies bedeutet für zahlreiche Mitarbeiter eine hohe zusätzliche Belastung; insbesondere wenn sie in mehrere Teilprojekte involviert sind.

Jahr	2005	2006	2007
1. HJ	<ul style="list-style-type: none"> ③ Kommunikation ① Vertrieb starten ① Marketing aufbauen ② Portfolio-Design ② Skill-Management 	<ul style="list-style-type: none"> ③ OSK 2: Prozessoptimierung (Projektmanagement, Controlling, Auftragsabwicklung) ① Partnermanagement 	① Marktmanagement
2. HJ	<ul style="list-style-type: none"> ③ OSK 1: Struktur ① Akquisition ② Innovations-Mgmt. ② Portfolio-Management • Strategie-Check 	<ul style="list-style-type: none"> ③ QM • Strategie-Check 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2008-11

Abbildung 6: Der Projektverlauf in Halbjahresschwerpunkten

Der Projektablauf wurde also auf oberster Ebene in Form von Halbjahresschwerpunkten geplant, die eine vernünftige Mischung aus ‚Quick-Wins‘ und einem rein sachlich orientierten Projektverlauf sichern sollten. Als Quick-Wins waren geplant: a) eine schnelle merkliche Verbesserung der internen Kommunikation, b) der schnelle Start eines Vertriebs mit nachweisbarer Akquisition neuer Kunden, c) eine sichtbare Schärfung und Kommunikation der Marke zur Stärkung der Identität, d) die Definition des Leistungsportfolios und e) die Ankündigung eines Skill-Managements und Erstellung von Bildungslebensläufen.

5 Resumée und Ausblick

Als letzte zwei Schritte empfiehlt Kotter folgende:

7.) Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen

8.) Das Neue fest verankern

Um hierauf näher einzugehen, werden zuerst die Ergebnisse der Teilprojekte bis Ende 2006 und anschließend, in einem beispielhaften Auszug, die Auswirkungen des Projekts auf die Marketing-Aktivitäten der Online GmbH gezeigt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den Fragen Kotters nach systematischem Ausbau und fester Verankerung des Erreichten.

5.1 Ergebnisse der Teilprojekte bis Mitte 2006

Die meisten der geplanten Quick-Wins konnten im ersten Halbjahr nach Projektstart erreicht werden. Allerdings gab es mehrere personelle Rückschläge beim Aufbau eines Vertriebsteams, was die Anzahl der Vertriebserfolge im Jahr 2005 minimierte. Auch wenn dies nur eines der schnell zu erreichenden Ziele war, so ist die Wirkung dieses Rückschlags nicht zu unterschätzen, denn in der Wahrnehmung der Mitarbeiter besteht trotz intensiver Kommunikation des ganzheitlichen Wandels eine enge Verknüpfung zwischen Marktorientierung und Vertriebserfolg. Diese Verzögerung ist also als markanter Rückschlag in puncto Motivation und Vertrauen zu werten.

Über die genannten Quick-Wins hinaus wurden die meisten Teilprojektziele bereits erreicht. In den Teilprojekten Portfolio- & Innovations-Management wurden Dienstleistungen und Dienstleistungseigenschaften auf Basis des strategischen Portfolios definiert sowie Mandate und Prozesse für das Portfolio-Management erarbeitet und ins operative Management übergeben. Ein erstes Beispiel für progressives Portfolio-Management wurde durch die Entwicklung einer Lösung für den Mittelstand gesetzt: „MODULUM“ ist ein Komplettpaket aus Hardware, Software und Service. Der Innovationsprozess wurde inklusive verschiedener Werkzeuge ebenfalls definiert und in das operative Management übergeben. Im Teilprojekt Marketing wurde neben den Prioritäten des ersten Halbjahrs (neue CI, neues CD, Relaunch der Website, Produktflyer, Anzeigen) ein Mandat und Marketing-Prozesse definiert und ins operative Management übergeben. Dies umfasste auch die Erstellung und das Controlling des Marketing-Mixes und die Einführung eines Content Management Systems (CMS) und eines Tools für Customer Relationship Management (CRM). Im Vertrieb wurden unabhängig von dem Rückschlag durch einen verzögerten Aufbau eines leistungsfähigen Vertriebsteams, Mandate, Prozesse und Werkzeuge erarbeitet, die eine strukturierte Vertriebsarbeit gewährleisten, so dass seit Anfang 2006 ein geordneter operativer Vertrieb mit drei Mitarbeitern besteht. In den Teilprojekten Auftragsabwicklung und Unternehmenscontrolling wurde nach sorgfältiger Evaluation verschiedener Lösungen im vierten Quartal 2005 das branchenspezifische System „SITE“ zur Planung der Unternehmensressourcen (ERP) eingeführt, das auf Microsoft Dynamics NAV basiert. Es enthält unter anderem ein Modul für den Help-Desk, für das Projektcontrolling, für CRM und für das Unternehmenscontrolling. Im Rahmen der Einführung zum Jahreswechsel 2006 wurden verschiedene Prozesse überarbeitet, geschult und neu implementiert. Im Teilprojekt Qualitätsmanagement wurden bislang ein Mandat und ein Qualitätsmanagementprozess definiert, der unter anderem die Erstellung und Pflege eines QM-Handbuchs vorsieht. Die Fertigstellung der ersten Version ist für Ende 2006 geplant. Die begleitende Prozessdokumentation für alle Teilprojekte wurde laufend durchgeführt und stellte einen Grundstock für das QM-Handbuch dar. Im Teilprojekt Partnermanagement wurde ein Prozess zur Suche, Bindung und zum Controlling von Partnerschaften erarbeitet, in dessen

Zentrum eine Mindmap zur Darstellung von Eigen- und Fremdkompetenzen steht. Die als Eigenkompetenzen definierten Kompetenzbereiche werden durch einen laufenden Skill-Management-Prozess gepflegt: Ein ‚Bildungsbuch‘ listet Kompetenzen und Schulungsbedarf auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene auf und erlaubt so turnusmäßige Gespräche und Planungen.

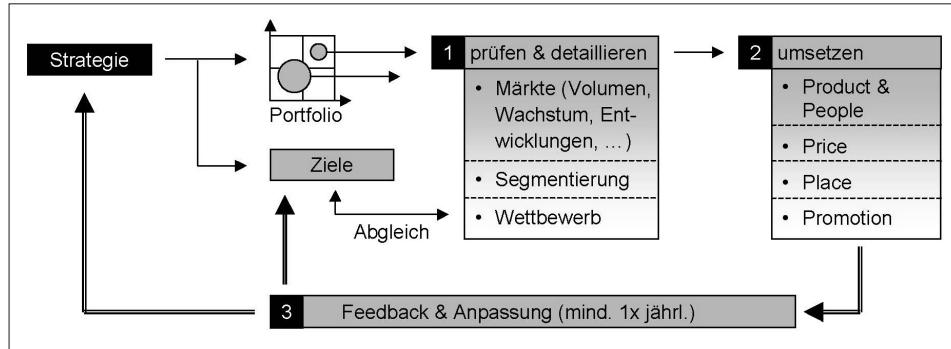


Abbildung 7: Marketing-Prozess

Dieser Marketing Prozess wurde 2005 und 2006 für beide Unternehmen durchlaufen, wobei der Umfang der Umsetzungsmaßnahmen für die Online GmbH größer war, da in der Strategie mehrere neue Geschäftsfelder identifiziert wurden und das Unternehmen erst im Rahmen der strategischen Überlegungen Ende 2004 gegründet wurde.

Es wurde 2005 für die Online GmbH ein Marketing-Mix beschlossen, der die drei Geschäftsfelder Software- und Datenbankentwicklung, Leistungen im Bereich Portale und Internettechnologien und Leistungen im Bereich Business-Intelligence im Zusammenspiel mit den Maßnahmen der EDV GmbH erfolgreich am Markt etablieren sollte. Allerdings hat die Online GmbH in ihrem ersten Jahr 2005 mit einem Fehlbetrag von 70.000 EUR den geplanten Verlust von 50.000 EUR merklich überschritten. Es musste also eine modifizierte Zielsetzung für die kommenden zwei Jahre abgeleitet werden, die sowohl eine kurzfristige Steigerung des Umsatzes ermöglicht als auch eine langfristige Perspektive schafft und es so erlaubt, die erkannten Risiken zu bewältigen:

Als erstes wurde deutlich, dass die derzeitige Fokussierung auf die Region Lübeck/Hamburg zu enge Grenzen schafft, da der Markt das nötige Potenzial nicht aufweist. Dies wurde sowohl durch eine Marktanalyse, als auch durch die Vertriebserfahrungen des Jahres 2005 erarbeitet. Es wurde außerdem deutlich, dass die Einstiegshürde für Neukunden im Bereich Software- und Datenbankentwicklung sehr hoch ist, da aufgrund der geringen Standardisierung der Leistung ein erhöhtes Vertrauensverhältnis bestehen muss. Auch die Akquisition in den Bereichen Portale und Internettechnologien und Leistungen im Bereich Business-Intelligence verlief schleppend. Ausschlaggebend hierfür war vor allem der verspätete Aufbau des Vertriebs, der erst gegen Ende des Jahres zur Verfügung stand, aber

auch das fehlende Angebot an prozess- oder branchenspezifischen Lösungen. Einige Defizite in der Marktdurchdringung lassen sich beheben, indem der nun vorhandene Vertrieb entsprechend den Vorgaben aus dem Teilprojekt strukturiert wird. Allerdings sind die Aussichten hierfür begrenzt, denn die Analyse hat ebenfalls gezeigt, dass die derzeitig bearbeiteten Märkte hohe Risiken aufweisen oder nur mäßige Nachfrage generieren können. Daher ist die zusätzliche Erschließung neuer Märkte gerade unter dem Aspekt des langfristigen Erfolgs notwendig. Folgt man der Matrix zur Marktfeldstrategie nach Ansoff [vgl. Meffert/Bruhn 2003: 219] ergeben sich drei weitere mögliche Basisstrategien: Marktentwicklung, Innovation und Diversifikation. Praktisch umgesetzt lassen sich dazu aus den Analyseergebnissen folgende vier Optionen für Ausrichtungen des Neukundengeschäfts ableiten:

- (1) eine rein regionale Ausweitung (Marktentwicklung)
- (2) die Erschließung neuer Zielgruppen und Regionen (Marktentwicklung)
- (3) die Erweiterung um neue Standardprodukte (Diversifikation)
- (4) die Erweiterung um neue eigene Produkte / Leistungen (Diversifikation)

Nach einer detaillierten Betrachtung der Risiken und Chancen der jeweiligen Optionen kristallisierte sich eine Doppelstrategie der Optionen 2 und 3 als sinnvoll heraus. Diese Doppelstrategie kombiniert eine mittelfristige Ausrichtung, für die auf Basis der vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen prozess- und branchenspezifische Lösungen geschaffen werden mit einer eher langfristigen Ausrichtung, für die durch ein neues Standardprodukt ein zusätzlicher Markt erschlossen wird. Für die konkrete Applikation lassen sich folgende Entscheidungen treffen: Um neue Zielgruppen und Regionen zu erschließen (Option 2), müssen mit sofortigem Start auf Basis der vorhandenen Leistungen Lösungen konzipiert, mit Preisen versehen, vertrieben und am Markt kommuniziert werden. Selbiges gilt mit Ausrichtung auf 2007 für ein neues Standardprodukt (Option 3), für das nach sorgfältiger Analyse das am CRM-Markt gut positionierte System Microsoft Dynamics CRM ausgewählt wurde.

Darüber hinaus wurde in Bezug auf Option 2 eine regionale Ausweitung geplant. Dazu wurden im deutschsprachigen Raum Europas mehrere Regionen analysiert. Im nächsten Schritt wurden Vertriebspartner gesucht, mit denen ein leichter Markteintritt zu gestalten war. Für die Region Graz in Österreich wurde bereits eine Partnerschaft etabliert, die als Modell für weitere derzeit ausgebaut wird. Über die Vertriebspartnerschaft hinaus ist eine Beteiligung oder ein Joint-Venture zu Verfestigung auf dem Markt angedacht. Zu beachten ist insgesamt, dass die Langzeitausrichtung der Online GmbH trotz der zusätzlichen Ausweitung auf neue Märkte weiterhin die Ergänzung mit der EDV GmbH zu einem ganzheitlichen Systemhaus für den norddeutschen Markt bleibt. Dies ist unter Berücksichtigung der Gesamtstrategie, Ziele und Potentiale der EDV GmbH bis auf weiteres unabdingbar.

Wie diese kurze Betrachtung der Online GmbH gezeigt hat, verläuft die Anwen-

dung neuer Prozesse und Methoden nicht immer reibungslos und linear. Ihre Wirkung entfaltet sich vielmehr dadurch, dass das Vorgehen den Erfahrungen und Veränderungen angepasst wird. So hat sich zum Beispiel mit dem Schritt nach Österreich inzwischen eine Entwicklung ergeben, die zwar in den strategischen Zielen nicht explizit vorgesehen war, diese aber im Sinne der Gesamtausrichtung schlüssig erweitert. Blickt man auf die drei oben genannten strategischen Ziele, so zeigt sich, dass der Aufbau eines Marketings gelungen ist und eine systematische Auseinandersetzung mit dem Markt stattfindet. Dies sind gute Voraussetzungen für den Aufbau eines aktiven Marktmanagements in 2007. Dazu war es nötig, die Kommunikation zu verbessern und an der Organisationsstruktur und den Prozessen Veränderungen vorzunehmen. Beides wurde erfolgreich bewerkstelligt. Auch wurden ein Portfolio- und ein Innovations-Management eingeführt. Die Umsatzerfolge stellen sich jedoch noch gemischt dar. Wegen des verzögerten Aufbaus des Vertriebsteams und der Korrekturen bei der Online GmbH muss der Etablierung von drei neuen Leistungsbereichen bis Anfang 2007 eher skeptisch gegenübergestanden werden; obgleich sich der Bereich Portale und Internet sicher etabliert hat.

5.3 Ausblick

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass nicht nur das Erreichen der inhaltlichen Ziele notwendig ist, damit der geplante Wandel von Erfolg gekrönt ist. Auch die einhergehende Veränderung der Unternehmenskultur muss erreicht werden, um den Wandel nachhaltig zu verankern. Nach zwei Dritteln des Projektverlaufs ist deutlich geworden, dass der zweite Aspekt trotz umfangreicher und progressiver Bearbeitung im Projekt und der Beachtung der acht Leitsätze Kotters die größere Herausforderung darstellt: Das Teilprojekt Kommunikations-Prozesse hat grundsätzlich die allgemeine Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führung sowie unter den Mitarbeitern erreicht. Es wurde als zentrales Informationsmedium ein Mitarbeiterportal aufgebaut und ein ‚Freitagsmeeting‘ eingeführt, dass einmal monatlich in lockerer Atmosphäre stattfindet und interaktiv unter anderem über aktuelle Themen der Geschäftsführung, des Marketings und des Vertriebs informiert. Ergänzend wurden zudem Abteilungsmeetings eingeführt. Auch die Stabsstelle Projektkommunikation hat durch Information und Feedback den Wandel begleitet und die Akzeptanz gefördert. Doch trotz der intensiven Maßnahmen in diesem Bereich gibt es noch immer verschiedene passive Widerstände bei einigen Mitarbeitern, die die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs gefährden. Einzelbeobachtungen lassen bezweifeln, dass ein Wertewandel auf ganzer Linie bereits stattgefunden hat.

Die verbleibenden Aufgaben im letzten Drittel des Projekts dienen daher im Wesentlichen dem Abbau der Widerstände und der Verankerung der bisherigen Erfolge: Zur Verstärkung des kulturellen Wandels sind eine gezielte persönliche Ansprache und Förderung einzelner Mitarbeiter durch die Geschäftsführung nö-

tig. Darüber hinaus sollen Zielvereinbarungen, die sich an den neuen Werten, wie zum Beispiel Neukundenanteil, Innovationen oder Wettbewerbsinformationen orientieren, durch monetäre und soziale Anreize den Wertewandel unterstützen. Außerdem ist die bisherige Kommunikation fortzuführen und durch noch intensive Bekanntgabe von Vertriebserfolgen zu optimieren. Neben diesem Schlüsselfaktor der kulturellen Veränderung gibt es in zwei Teilprojekten noch offene Aufgaben, die direkt dem systematischen Ausbau und der Verankerung des bislang Erreichten dienen: Im Marketing ist die Integration und Erweiterung der bisherigen Einzelmaßnahmen und Prozesse zu einem ganzheitlichen Marktmanagement im Sinne einer bewussten, informierten und wirkungsvollen Marktbeobachtung und -bearbeitung bis Mitte 2007 vorgesehen. Dies beinhaltet Kundenbefragungen und die systematische Sammlung, Ablage und Auswertung von Marktdaten und Wettbewerberinformationen. Ferner ist im Qualitätsmanagement die Fertigstellung des QM-Handbuchs bis Ende des Jahres geplant. Hierin soll das bislang Erreichte durch eine vollständige Dokumentation und Optimierung der Prozesse und Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) gesichert und einer stetigen Verbesserung unterworfen werden. Das Teilprojekt soll durch eine Zertifizierung nach ISO 9000:2000 bis Mitte 2007 abgeschlossen sein.

Zusammenfassend kann man trotz der beschriebenen Rückschläge und zum Teil noch anhaltenden Probleme eine positive Zwischenbilanz des Projektes EO-2007 ziehen: Die Öffnung zum Markt und zur Markorientierung ist gelungen. Eine neue Mittelfriststrategie war für Mitte/Ende 2007 geplant, nachdem sich die EDV GmbH und die Online GmbH auf dem Markt etabliert und behauptet haben sollte. Die aktuelle Situation der EDV GmbH legt aber eine vorzeitige, grundsätzliche Strategieerneuerung im vierten Quartal dieses Jahres nahe: Früher als erwartet wurden die in der Ausgangssituation beschriebenen, umsatzstarken Verträge gekündigt, so dass ab Jahresende 2006 ein Umsatzerückgang von 50% für die EDV GmbH absehbar ist. Zurzeit werden richtiger Weise Maßnahmen ad hoc ergriffen, um Schaden abzuwenden und möglichst viele Mitarbeiter halten zu können. Hier spielt der inzwischen etablierte Vertrieb eine zentrale Rolle. Darüber hinaus muss aber eine strategische, nicht nur eine taktische Neuausrichtung evaluiert und intensiv diskutiert werden. Die Möglichkeiten, die sich im Rahmen der entwickelten Lösungen und der neu erschlossenen Märkte für die Online GmbH ergeben, sollten dabei auch weiterhin eine Schlüsselrolle spielen.

Letztlich wird sich der tatsächliche Erfolg des Wandels an der Beantwortung der Frage zeigen, ob es wirklich gelungen ist, marktorientiertes Denken und Handeln beim Management und bei allen Mitarbeitern fest zu verankern. Denn nur so lässt sich jenseits der exakten Erreichung der strategischen Ziele und auch jenseits aller neuen Prozesse, Methoden und Werkzeuge sicherstellen, dass die EO-Firmengruppe die schwere Aufgabe meistern kann, den tatsächlich eingetretenen Umsatzerückgang durch Wegfallen des Frischluft-Geschäfts langfristig zu kompensieren und auch anderen neuen Herausforderungen zu begegnen. In letzter Konsequenz gilt: Der eigentliche Erfolg des Wandels ist der langfristige Erfolg des Unternehmens.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertschöpfungskette EDV GmbH und Online GmbH [nach Thommen/Achleitner 2003: 823]	6
Abbildung 2: Der Strategieprozess	8
Abbildung 3: SWOT-Diagramm mit den Ergebnissen des ersten Schrittes	8
Abbildung 4: Die Projektstruktur EO-2007	12
Abbildung 5: Gewünschte Werteentwicklung im Zuge des Projekts EO-2007	14
Abbildung 6: Der Projektverlauf in Halbjahresschwerpunkten	15
Abbildung 7: Marketing-Prozess	17

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilprojekte und Stabsstellen in EO-2007	11
-----------------------------------------------------	----

Literaturverzeichnis

Bergmann, Udo (2005): Projektstudienarbeit 1 – Vorbereitung und Durchführung des Strategeworkshops „mirodata 2005-2008“ (WO16a). Nicht veröffentlicht, Herrenberg, Steinbeis Hochschule.

Doppler, Klaus (2005): Change Management. Unternehmenswandel gestalten (11. Auflage). Frankfurt/New York, Campus.

Keck, Gerhard (2004): Skript des Kurses WO16A zum Seminar Projektmanagement. Nicht veröffentlicht, Herrenberg, Steinbeis Hochschule.

Kostka, Claudia / Mönch, Annette (2002): Change Management. München, Hanser.

Kotter, John P. (1996): Leading Change. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group Dynamics. In Human Relations, 1 Jg., S. 5-41.

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsmarketing (4. Auflage). Wiesbaden, Gabler.

Schmidt, Thomas (2004): Skript des Kurses WO16A zum Seminar „Praktische Unternehmensführung II“, Teilskript „Werkzeuge zur Unternehmensanalyse“.

Nicht veröffentlicht, Herrenberg, Steinbeis Hochschule.

Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (4. Auflage). Wiesbaden, Gabler.

Vahs, Dietmar (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis (5. Auflage). Stuttgart, Schäfer-Poeschel.

