

# Erfolgreich verändern

Mit weniger Aufwand mehr erreichen

- ▶ Unternehmen tun nicht zu wenig für ihren Erfolg, sondern zu viel
- ▶ Führungskräfte sind überlastet, aber zugleich oft unterfordert
- ▶ Starten Sie nicht mehr Projekte, sondern weniger
- ▶ Steigern Sie Ihre Vertriebsleistung für mehr Wachstum und Handlungsspielraum in der Zukunft

## Zur Sache

- ▶ So richtig zufrieden ist mit Veränderungsprojekten kaum jemand. Jedes vierte Projekt gilt als Fehlschlag, aber nur knapp 15 % sind ein voller Erfolg.
- ▶ Seit einigen Jahren macht sich **Veränderungsmüdigkeit** breit. Neu ist, dass sich die Veränderungsmotivation der **ersten Führungsebene** unter dem Vorstand **halbiert** hat. Damit verlieren die Unternehmen ihren Hebel für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen.
- ▶ Dabei ist der **Veränderungsdruck objektiv größer denn je**. Marktanteile und Rentabilität sind seit Jahren unter Druck.
- ▶ **Es fehlt nicht an Konzepten, sondern an Umsetzung**. Dabei heißt Umsetzung nicht, die Organisation formal zu ändern oder ein Projekt abzuschließen, sondern es heißt, **die angestrebten Effekte zu erreichen**.



- ▶ Veränderungsmüdigkeit entsteht primär durch drei Faktoren:
  1. Zu oft ist unklar, **warum** gerade diese Veränderung jetzt notwendig/sinnvoll ist.
  2. Es laufen zu viele Projekte, vor allem **zu viele mit unklarem oder fehlendem Erfolg**.
  3. Immer „perfektere“ Konzepte stoßen zunehmend an **menschliche und kulturelle Grenzen**.

**Unternehmen tun nicht zu wenig für ihren Erfolg, sondern zu viel.  
Die Top-Führungskräfte sind quantitativ überlastet, aber oft intellektuell unterfordert.**

## Erfolgreiche Veränderung basiert auf drei Faktoren:

- ▶ **Fokussierung von Strategie, Projekten und Arbeitszeit**  
 Reduktion und Konkretisierung der Erfolgsfaktoren in der Strategie  
 Optimierung des Projekt-Portfolios und engere Definition von Projektzielen  
 Impulse statt komplexer Projekte  
 Arbeitszeitorientierung bei Leistungsträgern
- ▶ **Leistungssteigerung ohne Demotivation und Überforderung**  
 Führung der Mitarbeiter unter dem Aspekt der Leistungssteigerung  
 Führung im Veränderungsprozess  
 Begleitung am Arbeitsplatz, persönliche Arbeitsorganisation
- ▶ **Bewusstes Change Management, insb.**  
 Strategien zur Gestaltung des geplanten Veränderungsprozesses  
 Laufender Dialog auf drei Ebenen: individuell, in Gruppen, medial mit allen  
 Weiterentwicklung von Unternehmenskultur und Steuerungssystemen



Aktuell prägen Effizienz und Kostensenkung die Projektlandschaft bei vielen Unternehmen. Um Erfolg und Handlungsspielräume wieder zu vergrößern, sind Strategien für Wachstum und Leistungssteigerung gefragt. Deshalb geht es primär um erfolgreiche Veränderung im Vertrieb.

Moderne Prozesse erfordern parallele Lernprozesse für die Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit. Hier gilt es, Erkenntnisse über persönliche Spitzenleistungen in Führung und Personalarbeit umzusetzen.

## Wie sehen Sie das selbst?

Unsere Strategie ist so klar, dass jeder die fünf Erfolgsfaktoren kennt, mit denen wir unsere Ziele erreichen.



Unsere Ziele sind vielschichtig. Ich bin nicht sicher, ob die Leute immer vor Augen haben, worum es eigentlich geht.

Marktanteile und Rentabilität entwickeln sich positiv. Unser Spielraum ist größer als vor fünf Jahren.



Unser Wettbewerb ist deutlich härter geworden. Wir brauchen zukünftig wieder mehr Handlungsspielraum.

In unserem Projektportfolio dominieren Wachstumsinitiativen und Leistungssteigerung.



Bei unseren Projekten dominieren bisher Kostensenkung, Organisation und Systeme.

Unsere Projekte erreichen die beabsichtigten Effekte und bringen uns strategisch wirklich weiter.



Der Erfolg unserer Projekte ist durchwachsen. Vor allem ist mir oft nicht klar, was sie uns strategisch bringen.

Wir schöpfen das Potenzial unserer Führungskräfte und Mitarbeiter voll aus.



Die Leistungsbandbreite unserer Mitarbeiter ist zu groß. Da lässt sich mehr machen.

Unsere Top-Führungskräfte kümmern sich vor allem um die Strategie und sorgen für Leistungssteigerung.



Unsere Führungskräfte sind operativ ziemlich im Stress. Die Strategie behandeln wir nur in einer jährlichen Klausur.

Die Veränderungsmotivation ist hoch. Wichtige Dinge bringen wir nach wenigen Wochen in die Praxis.



Vieles dauert mir zu lange. Ich weiß nicht, ob das an der Motivation liegt oder ob wir zu umständlich arbeiten.

Was wir vorhaben, setzen wir auch schnell um. Was wir brauchen sind neue, innovative Konzepte.



Wir brauchen keine neuen Konzepte, sondern wir müssen schneller und konsequenter umsetzen.

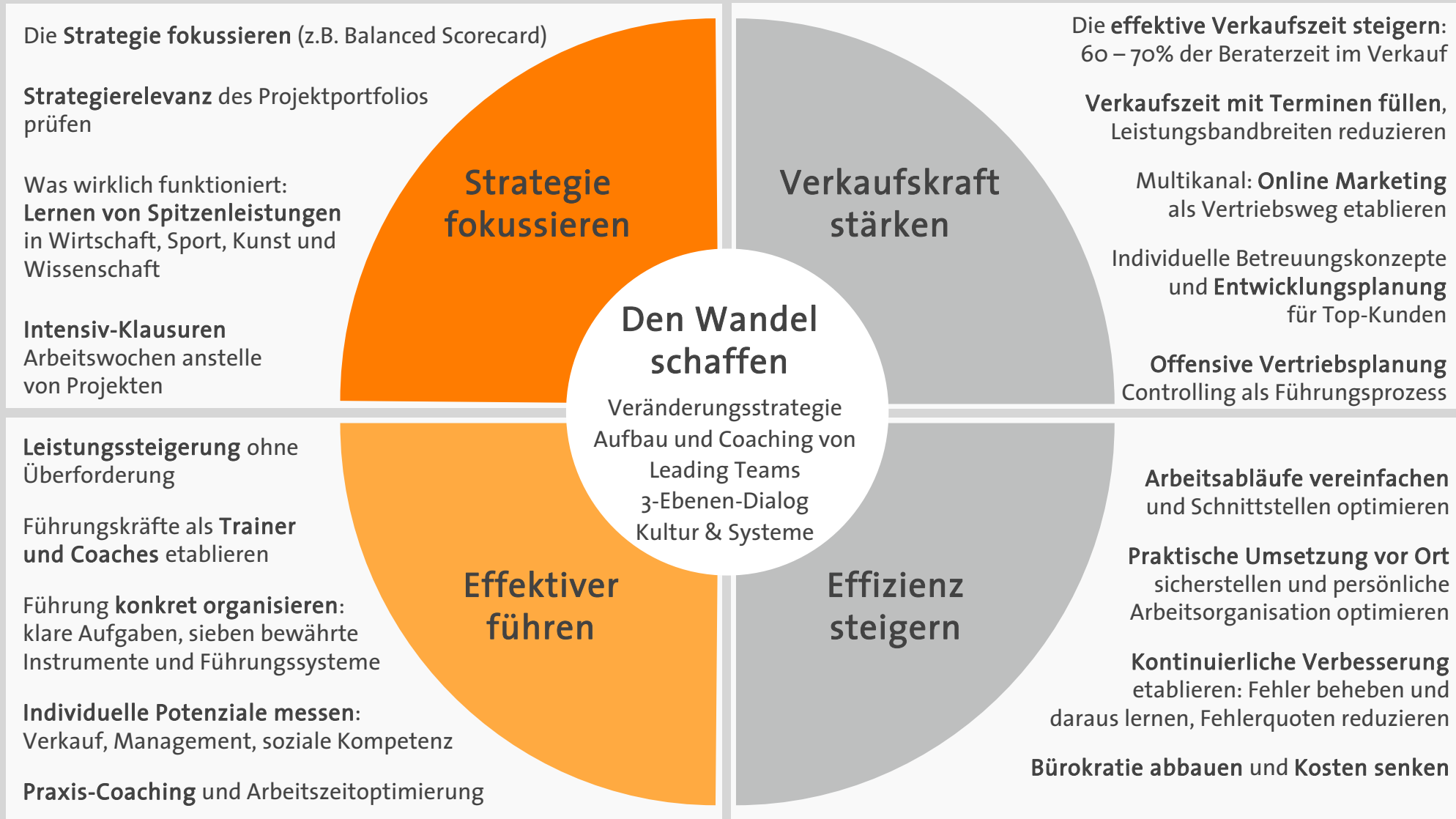
Unsere Organisation und unsere Systeme müssen leistungsfähiger werden.



Unsere Organisation und Systeme sind okay. Die Grenzen setzen eher Führung, Mitarbeiterleistung und unsere Unternehmenskultur.

Hier haben wir etwas zu tun.

# Konkrete Ansätze für eine erfolgreiche Veränderung



## Ein Gespräch lohnt sich für Sie, ...

- ▶ wenn Sie sich strategisch und in Ihrer Projektarbeit so **fokussieren** wollen, dass Sie unter dem Strich mit **weniger Aufwand und Stress** mehr erreichen.
- ▶ wenn Sie von betrieblichen und individuellen Spitzenleistungen lernen wollen, um das **Leistungspotenzial Ihrer Mitarbeiter** besser zu **mobilisieren** ohne sie zu überfordern und zu demotivieren.
- ▶ wenn Sie vor allem **im Vertrieb besser werden wollen**, sowohl im Hinblick auf die Qualität als auch bei den quantitativen Schlagzahlen.
- ▶ wenn Sie sich lieber **an empirischen Erfolgsfaktoren orientieren** als an den gerade modernen Managementkonzepten.

### Erfolgreich verändern

Mit weniger Aufwand mehr erreichen



#### Armin Ruppel

Berater von Banken und Sparkassen seit 1990  
Spezialisiert auf die Themen Strategie, Vertrieb und Change Management  
armin.ruppel@pro-effects.de



#### Hugo Viellechner

15 Jahre Bankerfahrung im In- und Ausland, Aufbau und Führung mehrerer Vertriebsorganisationen, zuletzt als Vice President bei Wincor Nixdorf  
Berater für Vertrieb und Strategie seit 2008  
hugo.viellechner@pro-effects.de