

# Return-on-Change (RoC) Finanzwirtschaftliche Perspektive

Unsere Studie untersucht die organisatorische Veränderungsfähigkeit als Kernkompetenz und Werttreiber führender Unternehmen.

**WHU**  
Otto Beisheim School of Management



## **Return-on-Change (RoC) – Finanzwirtschaftliche Perspektive**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Till R. Lohmann und Ulf Bosch (PwC)

Unter fachlicher Mitwirkung von Prof. Dr. Peter-J. Jost, Dr. Miriam Zschoche (WHU)

Oktober 2012, 28 Seiten, 10 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Fotos: Titel, Masterfile Royalty Free; Seite 5, pressmaster/Crestock/Masterfile; Seite 9, Yuri Arcurs/Crestock/Masterfile; Seite 18, Masterfile Royalty Free

© Oktober 2012 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
<b>A Inhaltliche Ausrichtung .....</b>	<b>5</b>
1 Mehrwert durch Veränderungsfähigkeit .....	6
2 Ziele der Untersuchung .....	6
3 Teilnehmerstruktur .....	6
4 Abgrenzung.....	7
<b>B Schlüsselergebnisse der Erhebung .....</b>	<b>9</b>
1 Input .....	10
2 Output.....	12
3 Dynamischer Bezug.....	16
<b>C Fazit: Change Management neu verorten – finanzwirtschaftliche     Perspektiven der Veränderung .....</b>	<b>18</b>
<b>D Fallstudie .....</b>	<b>21</b>
BMW Group: Change Monitor Number ONE im Kontext der Strategieimplementierung .....	21
<b>Ansprechpartner .....</b>	<b>24</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen .....	7
Abb. 2	Finanzielles Kontingent veränderungsbegleitender Maßnahmen am Gesamtprojektaufwand .....	10
Abb. 3	Kontingente begleitender Maßnahmen in einzelnen Bereichen des Veränderungsmanagements.....	11
Abb. 4	Nutzung interner und externer Veränderungsmanagement-Berater im Rahmen von Veränderungsprojekten.....	12
Abb. 5	Zeitliches Kontingent veränderungsbegleitender Maßnahmen am Gesamtprojektaufwand .....	12
Abb. 6	Erreichungsgrad der Ziele von Veränderungsmaßnahmen .....	13
Abb. 7	Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten 1/2 .....	14
Abb. 8	Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten 2/2 .....	14
Abb. 9	Gegenläufiger Einfluss von Change Management auf Marktanteil und Umsatzrendite .....	15
Abb. 10	Handlungsfelder- und Leistungsübersicht.....	25

## A Inhaltliche Ausrichtung

Change Management gewinnt seit Jahren in der Unternehmenspraxis an Bedeutung und ist zu einem Leitbegriff im aktuellen Managementdiskurs geworden. Fortlaufender und beschleunigter Wandel zieht eine steigende Anzahl von Projekten nach sich, die einer professionellen Begleitung bedürfen. Auch wenn deren Nutzen nicht mehr nur von Fachspezialisten, sondern auch auf obersten Führungsebenen propagiert wird, müssen viele Firmen eingestehen, dass ihnen eine genaue Bestimmung des Mehrwerts von Change Management schwerfällt. Welche Ansatzpunkte es hierzu gibt und welche Vorteile damit verbunden sind, zeigt unsere aktuelle Studie *Return-on-Change*, die auf Initiative von PricewaterhouseCoopers (PwC) in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Organisationstheorie an der WHU – Otto Beisheim School of Management unter 68 führenden deutschen Unternehmen durchgeführt wurde.

Ergänzend zu dem hier vorliegenden Bericht mit finanzwirtschaftlichem Fokus werden in zwei weiteren Studienteilen die Untersuchungsergebnisse aus strategischer und operativer Perspektive betrachtet.



**Das zentrale Thema dieser Studie ist die Frage nach der Quantifizierung des Nutzens von Change Management.**

*Change Management kann sich einer Wirtschaftlichkeitsanalyse nicht entziehen.*

## 1 Mehrwert durch Veränderungsfähigkeit

Es ist durch Studien weitreichend belegt, dass Veränderungsvorhaben häufig nicht aufgrund inhaltlich-konzeptioneller Mängel scheitern, sondern vielmehr wegen fehlender Akzeptanz im Management und bei betroffenen Beschäftigten. Es ist ebenso bekannt, dass Change Management die organisatorische Veränderungsfähigkeit von Unternehmen signifikant beeinflussen kann. In Ermangelung verfügbarer Messverfahren konnte der konkrete Mehrwert von Change Management bisher nicht hinreichend belegt werden. Ebendieser Aspekt kommt jedoch insbesondere bei Ressourcenentscheidungen zum Tragen, wenn Budgetverantwortliche sich die Fragen stellen: „Wie groß ist der generierte Nutzen? In welchem Umfang sollten Mittel für entsprechende Maßnahmen mobilisiert werden?“. Aufgrund dieser bislang fehlenden quantitativen Argumentationsgrundlage wird Change Management häufig eher als ein Kostenposten, denn als ein Werttreiber betrachtet.

*Ziel der Studie ist die Analyse von Faktoren für eine nachhaltig erfolgreiche Veränderungskompetenz.*

## 2 Ziele der Untersuchung

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, organisatorische und strategische Fähigkeiten zu identifizieren, die es Unternehmen erlauben, sich vorausschauend zu verändern und sich so wirkungsvoll im Wettbewerb abzugrenzen.

Der Fokus dieser Studie liegt auf der Beantwortung der Frage, ob und auf welche Weise Change Management den Erfolg von Veränderungsprojekten beeinflusst. Konkret soll ermittelt werden, welche Effekte Change Management auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten sowie auf die Umsatzrendite und Marktanteile ausübt und welche Mittel – insgesamt und für die verschiedenen Unterdisziplinen – in Relation zum Gesamtprojektvolumen einzuplanen sind. Dabei sollen nicht die generellen Erfolgsfaktoren für die Veränderungsbegleitung ermittelt werden. Vielmehr geht es um die Validierung eines weiterentwickelten Verständnisses von Change Management unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten.

*Im vorliegenden Report wird Change Management unter investitionsbezogenen Gesichtspunkten betrachtet.*

Das dieser Studie zugrunde liegende Konzept wurde in Kooperation mit einem Fachbeirat aus Praxisvertretern namhafter Firmen entwickelt und analysiert die quantifizierbare Nutzenerwartung hinsichtlich der Ergebnisse des Wandels (RoC – Return-on-Change) als zentrale erfolgswirksame Stellgröße. Folgende Fragen stehen hierbei im Fokus:

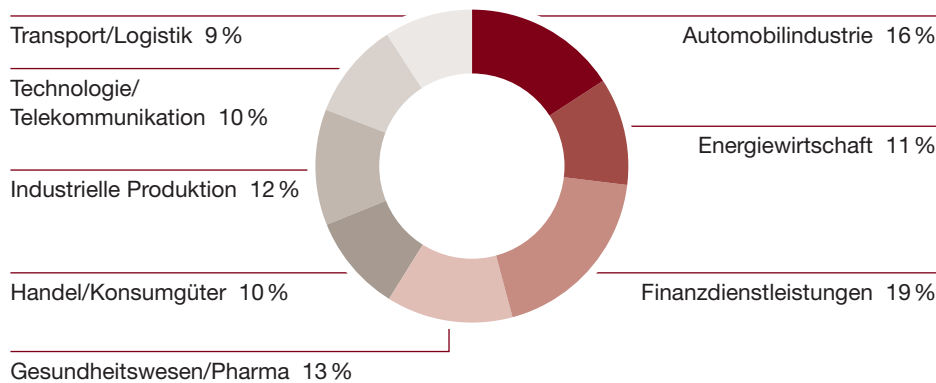
- Wie wird RoC gemessen und transparent gemacht?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Veränderungskompetenz und Geschäftserfolg?

## 3 Teilnehmerstruktur

Die Befragung zur *Return-on-Change-Studie* erfolgte im Oktober und November 2011 über einen Online-Erhebungsbogen, welcher 34 Fragen umfasste. Die Entwicklung des Studienkonzepts sowie die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse wurden im Bereich People & Change von PwC durchgeführt. Den Pretest des Befragungskonzepts sowie die Erfassung und Aggregation der Rohdaten übernahm der Lehrstuhl für Organisationstheorie an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Zur Befragung wurden die 250 laut aktueller FAZ-Rangliste umsatzstärksten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie größten Banken und Versicherungen in Deutschland eingeladen. Insgesamt beteiligten sich 68 Unternehmen an der ersten Auflage der Studie. Dieses Rücklauf-

ergebnis kann angesichts der anspruchsvollen Themenstellung sowie im Hinblick auf die exponierte Teilnehmergruppe als äußerst positive Resonanz gewertet werden.

**Abb. 1 Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen**



Die Studie deckt das Hauptbranchenspektrum der deutschen Wirtschaft ab. Am stärksten vertreten sind die Sektoren Finanzdienstleistungen (19%), Automobilindustrie (16%), Gesundheitswesen/Pharma (13%) sowie industrielle Produktion (12%). Zu den teilnehmenden Unternehmen gehören zwei Drittel (67%) der im Leitindex des deutschen Aktienmarktes gelisteten Firmen.

*Die Studie bildet die Schlüsselindustrien der deutschen Wirtschaft ab. 20 von 30 DAX-30-Unternehmen haben teilgenommen.*

## 4 Abgrenzung

Change Management ist ein eingängiger Begriff für ein komplexes Thema, der jedoch inhaltlich nicht eindeutig fixiert ist. Für eine aussagekräftige Ergebnisdarstellung ist es daher notwendig, eine klare Begriffsbestimmung vorzunehmen und die Bedeutung von Change Management im Kontext der Studie darzulegen.

*Change Management dient der Einbeziehung von Beschäftigten aller Unternehmensebenen in die Gestaltung und Umsetzung organisatorischer Übergänge.*

### **Was wird unter Veränderungsmanagement im Rahmen von Return-on-Change verstanden?**

Dem Begriff Change Management mangelt es bisher an einer allgemeingültigen und trennscharfen Definition. Im Kontext der vorliegenden Studie wird Change Management als derjenige Vorgang verstanden, welcher der Einbeziehung von Beschäftigten aller Unternehmensebenen in die Gestaltung und Umsetzung organisatorischer Übergänge hin zu einer angestrebten Zukunft dient. Er umfasst die Steuerung und Gestaltung von geplanten Veränderungsprozessen in Organisationen und steht im Gegensatz zu ungeplanten oder spontanen Umbrüchen. Als Return-on-Change wird der Nutzen bezeichnet, der aus einer strukturierten Change Management-Begleitung resultiert. Grundlegend sind hierbei ein strategisches und mehrwertfokussiertes Verständnis von Veränderungsbegleitung sowie eine bewusste Abgrenzung von dem traditionellen Repertoire der Strukturierung von Veränderungen (z. B. prozessual, systemisch, inhaltlich).

*Die Teilnehmer werden je nach Umfang ihrer Veränderungskompetenz in Unternehmen mit herkömmlichem, proaktivem oder nicht vorhandenem Change Management eingeteilt.*

Im Rahmen der Studie wird zwischen Teilnehmern mit bzw. ohne eigene interne organisatorische Einheit unterschieden, welche die Veränderungsprojekte systematisch begleitet und vom Wandel betroffene Beschäftigte unterstützt. Teilnehmer mit institutionalisierten Change Management-Aktivitäten werden zudem nach proaktiven Unternehmen sowie Unternehmen mit herkömmlicher Veränderungsbegleitung differenziert. Um Aktivitäten und Auswirkungen von Change Management möglichst anschaulich darzulegen, findet somit bei den Untersuchungsergebnissen eine Einteilung der Unternehmen in drei Gruppen statt:

- 1. Unternehmen mit (herkömmlichem) Change Management:** Die Firmen betreiben Change Management und besitzen hierfür eine eigene organisatorische Einheit.
- 2. Unternehmen mit proaktivem Change Management:** Die Firmen sind darüber hinaus proaktiv, d. h., sie erfüllen im Rahmen ihres Veränderungsmanagements zusätzlich mindestens drei der nachstehenden Proaktivitätsanforderungen:
  - a. proaktive Ansprache des Topmanagements bei sich abzeichnenden Veränderungen;
  - b. Aufbau von Strategiekompetenz im Veränderungsmanagement;
  - c. ganzheitlicher, firmenweit einheitlicher Ansatz im Veränderungsmanagement;
  - d. verständliche und überzeugende Vision als Orientierung im Verlauf des Veränderungsprozesses;
  - e. Wirtschaftlichkeitsplanung (vor Projektbeginn) und -steuerung (während des Projekts) über Kenngrößen;
  - f. Zeitplanung (vor Projektbeginn) und -steuerung (während des Projekts) über Kenngrößen.
- 3. Unternehmen ohne Change Management:** Die Firmen betreiben kein systematisches Change Management und besitzen keine entsprechende organisatorische Einheit.



## ***B Schlüsselergebnisse der Erhebung***

Aus finanzwirtschaftlicher Perspektive stellt sich im Zusammenhang mit Change Management die Frage nach dem optimalen Verhältnis von Ertrag und eingesetzten Mitteln. Die Tatsache, dass ein Projekt mit systematischer Change Management-Begleitung tendenziell erfolgreicher ist als eine Initiative ohne entsprechende Unterstützung, ist qualitativ durch zahlreiche Beispiele belegt. Eine quantitative Analyse des Nutzens erfolgte bisher jedoch nur vereinzelt und in Ansätzen. Diese ist aber vor allem im Rahmen der Projektbudgetierung und Festlegung der adäquaten Investitionen von hoher Relevanz. In Ermangelung genauer Richtwerte werden Mittel für Change Management häufig lediglich als „nettes Beiwerk“ und optionaler Kostenposten, der bei Budgetrestriktionen oftmals als erstes zur Disposition gestellt wird, betrachtet. Eine quantitative Auswertung und Überwachung des Mehrwertes ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht nur nützlich, sondern dringend geboten.



***Der Nutzen von Change Management ist unbestritten, aber schwer quantifizierbar.***

*Input und Output werden als Relativgrößen gemessen.*

Für eine nachvollziehbare Darlegung der Nutzenargumentation ist es sinnvoll, den Return-on-Change-Prozess differenziert entlang der Dimensionen Input und Output zu untersuchen. Einerseits werden die jeweiligen Input-Faktoren betrachtet, die für eine Change Management-Begleitung erforderlich sind. Diese geben eine Vorstellung über die Größenordnung der erforderlichen Investitionen in die verschiedenen Ebenen der Veränderungsbegleitung. Ebenso werden die Output-Faktoren untersucht. Sowohl bei der Betrachtung des Inputs wie auch des Outputs werden relative Werte herangezogen, da Absolutbeträge aufgrund der unterschiedlichen Bezugspunkte (insbesondere Inhalt, Umfang und Anzahl der Veränderungsprojekte in den Unternehmen) nicht ohne Einschränkungen vergleichbar sind. In einem nächsten Schritt kann anschließend zu einer dynamischen Darstellung übergegangen werden, um z. B. durch Abzinsung den Kapitalwert der Investitionen zu ermitteln.

Grundsätzlich lassen sich die an der Studie teilnehmenden Unternehmen wie folgt differenzieren: eine Gruppe, die eine interne Change Management-Einheit besitzt, und eine andere Gruppe, die zwar keine eigene Change Management-Einheit aufweisen kann, die aber die Begleitung unternehmensinterner Veränderungen organisatorisch direkt bei einem der Vorstände verankert. Während die erste Gruppe auf eine langfristige Sicherung der Wettbewerbsvorteile bedacht ist, unternimmt letztere kaum Change Management-Maßnahmen und ist eher auf kurzfristige Optimierung fokussiert.

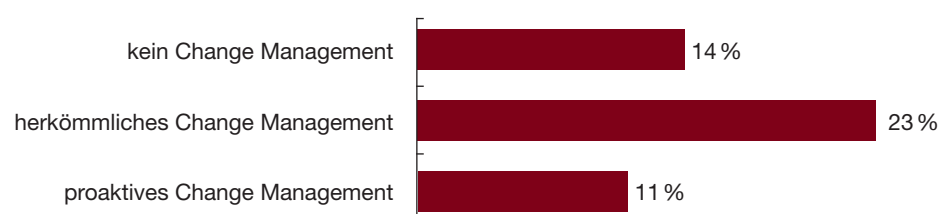
## 1 Input

*Mehr als 10% der Gesamtmittel eines Veränderungsvorhabens wenden befragte Unternehmen für Change Management auf.*

Eine systematische Change Management-Begleitung von Projekten erstreckt sich auf verschiedene Veränderungsdimensionen (u. a. Bereitschaft, Information, Befähigung sowie Messung) und erfordert einen nicht zu unterschätzenden Ressourceneinsatz.<sup>1</sup> Die Studienergebnisse zeigen, dass proaktive Unternehmen durchschnittlich 11 Prozent des Gesamtvolumens von Veränderungsprojekten für begleitende Maßnahmen mit Fokus auf verhaltensbezogenes Change Management aufwenden. Bei Unternehmen mit herkömmlichem Change Management sind dies 23 Prozent, bei Firmen ohne institutionalisierte Veränderungsbegleitung 14 Prozent.

*Der prozentuale finanzielle Aufwand der Veränderungsbegleitung ist bei konventionellem Change Management am höchsten.*

**Abb. 2** Finanzielles Kontingent veränderungsbegleitender Maßnahmen am Gesamtprojektaufwand



Es ist anzunehmen, dass die proaktiven Unternehmen aufgrund eines höheren Professionalisierungsgrades weniger Mittel benötigen als Firmen mit herkömmlichem Change Management. Durch vorausschauendes Handeln entfallen auch Maßnahmen, die bei einer verspäteten Einbindung von Change Management

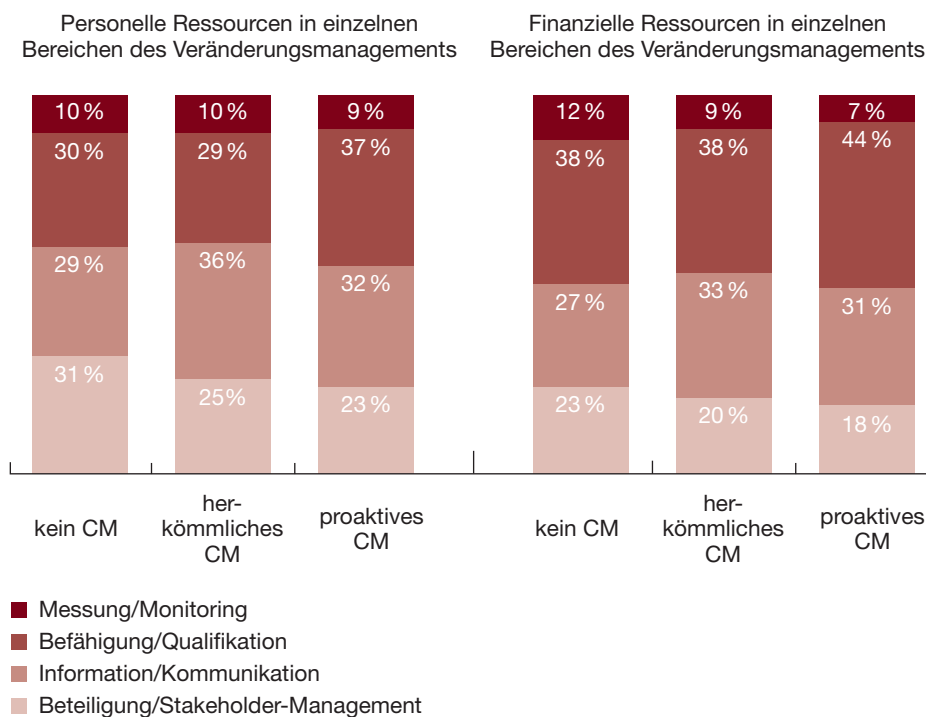
<sup>1</sup> Der Ressourceneinsatz wurde im Rahmen der Befragung als Anteilswert am Gesamtprojektbudget abgefragt. Dabei wurden als Bezugspunkt die letzten großen Veränderungsprojekte im Unternehmen verwendet. Der gewählte Ansatz trägt der Tatsache Rechnung, dass Projekte in absoluten Zahlen nicht ohne weiterführende Informationen über Inhaltsausrichtung und Gestaltungsumfang vergleichbar gemacht werden können. Die prozentualen Antworten weisen hingegen eine geringe Standardabweichung auf, was für eine hohe Konsistenz der Werte spricht.

erforderlich werden, z. B. wenn bereits etablierte Einstellungen und Workflows unter Einsatz zusätzlicher Aufwände revidiert werden müssen. Die in der dritten Gruppe vertretenen Firmen ohne institutionalisierte Veränderungsbegleitung verzeichnen den geringsten Aufwand, da sie absolut gesehen weniger Change Management-Maßnahmen durchführen.

Innerhalb der Ausgaben für Change Management werden bei proaktiven Unternehmen 44 Prozent der Mittel eingesetzt, um die unternehmensinterne Befähigung zur Veränderung (z. B. Trainings, Workshops) zu intensivieren. 31 Prozent der Mittel werden für die Information betroffener Beschäftigter über die Ziele der Veränderung (z. B. Mitarbeiterversammlungen, Intranet) verwendet, 18 Prozent zur Förderung der Mitarbeiterbereitschaft (z. B. Stakeholder Management) eingesetzt. 7 Prozent fließen in die Evaluierung der Zielverwirklichung der Veränderung (z. B. Monitoring Systeme, Kennzahlenanalyse).

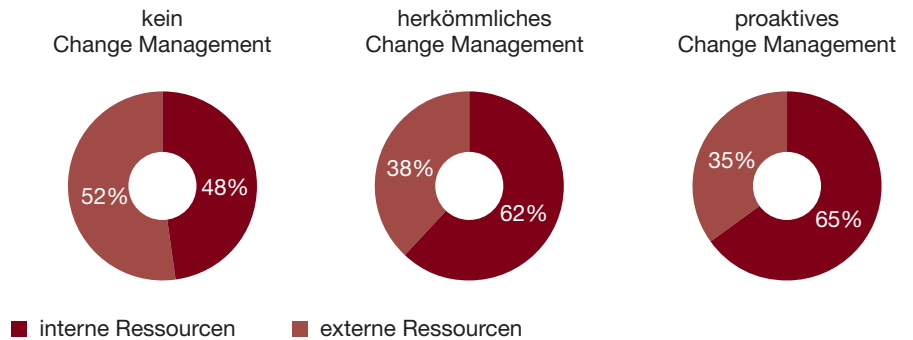
*Unternehmen mit Change Management investieren vornehmlich in Befähigungsmaßnahmen und Kommunikation.*

**Abb. 3 Kontingente begleitender Maßnahmen in einzelnen Bereichen des Veränderungsmanagements**



Bei Unternehmen mit herkömmlichem Change Management ergibt sich bezüglich der Distribution finanzieller Ressourcen eine analoge Reihenfolge der Prioritäten, wobei der Führungskräfte- und Mitarbeiterqualifizierung mit 38 Prozent der Mittel vergleichsweise etwas weniger Aufwände zukommen. Eine Betrachtung der prozentualen Zuordnung involvierter Personen auf die einzelnen Change Management-Bereiche ergibt, dass proaktive Firmen 37 Prozent der Ressourcen für Befähigung, 32 Prozent für Information, 23 Prozent für Unterstützung der Bereitschaft und 9 Prozent für Messung verwenden. Es ist festzustellen, dass Firmen ohne institutionalisiertes Change Management weniger Befähigung und Information unterstützen, jedoch den prozentual höchsten Aufwand für die Messung der Zielerreichung bei Veränderung betreiben (12 % Kosten und 10 % Personal). Bei der Nutzung interner und externer Ressourcen bestehen ebenfalls Unterschiede.

**Abb. 4 Nutzung interner und externer Veränderungsmanagement-Berater im Rahmen von Veränderungsprojekten**

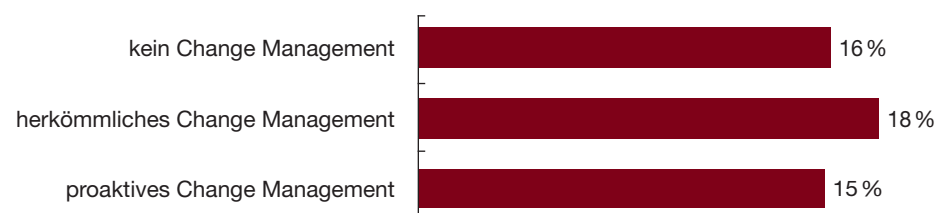


*Auch Firmen mit hoch entwickelten Change Management-Kompetenzen nutzen externe Unterstützung.*

Mehr als die Hälfte (52%) der Unternehmen ohne hauseigenes Change Management greifen im Rahmen von Veränderungsprojekten auf externe Unterstützung zurück. Aber auch proaktive Firmen, welche die notwendigen Kapazitäten selbst aufgebaut und fortwährenden Wandel in ihrer Kultur verankert haben, nutzen externe Unterstützung bei mehr als einem Drittel (35%) ihrer Projekte. Diese bietet ihnen vor allem bei komplexen internationalen Projekten (wie z. B. bei Unternehmenstransaktionen) entscheidende Vorteile durch den Zugriff auf globale Netzwerke, interkulturelle Kompetenzen sowie höchstes Fach- und Methodenwissen.

Die Verteilung des zeitlichen Aufwands gestaltet sich für alle Segmente ähnlich. So verwendeten die Projektleitungen der befragten Firmen durchschnittlich 16 Prozent des Zeitbudgets eines Veränderungsprojektes für begleitende Maßnahmen mit Schwerpunkt auf Verhaltensänderungen von Personen.

**Abb. 5 Zeitliches Kontingent veränderungsbegleitender Maßnahmen am Gesamtprojektaufwand**



## 2 Output

*Erfolgswahrscheinlichkeit sowie statistische Kennzahlen werden zur Quantifizierung des Nutzens erfasst.*

Nach der Betrachtung des Umfangs und der Struktur des Ressourceneinsatzes interessiert natürlich der Nutzen, den die befragten Unternehmen aus ihren Veränderungsprojekten für ihren wirtschaftlichen Erfolg ziehen können. Eine Annäherung an dieses äußerst schwierig zu messende Konstrukt fand methodisch auf zwei komplementären Wegen statt. Zum einen wurden die Unternehmen befragt, wie groß ihrer Einschätzung nach die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Veränderungsprojekte sei und ob sich diese durch gezieltes Change Management signifikant beeinflussen ließe. Zum anderen wurde ermittelt, inwieweit sich die Change Management-Aktivitäten auf die Unternehmenskennzahlen Marktanteil und Umsatzrendite auswirken. Dafür wurden genannte Messgrößen zum jeweiligen

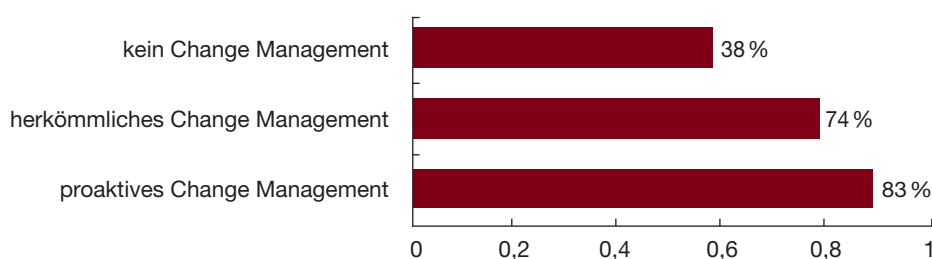
Ausmaß der organisationsinternen Veränderungskompetenz in Bezug gesetzt. Hierbei wurden die Ergebnisse der Veränderungsmaßnahmen von 73 Prozent der proaktiven Firmen und 44 Prozent der Unternehmen ohne Change Management-Organisation ermittelt. Die in diesem Kontext nicht vorgenommenen Erhebungen lassen sich bei der erstgenannten Teilnehmergruppe vor allem darauf zurückführen, dass die Messung nicht gefordert wurde (67%) und beim zweitgenannten Segment auf das Fehlen notwendiger Instrumente (43%) sowie mangelndes Wissen zur Messung (29%). Weitere Gründe sind z. B. eine vorzeitige Einstellung der Messung oder eine unzureichende Kenntnis adäquater Messgrößen.

Zunächst wird deutlich, dass Veränderungsprojekte, die durch professionelles Change Management begleitet werden, erfolgreicher verlaufen als Projekte ohne derartige Unterstützung.

Besonders hoch sind die Erfolgsaussichten für Unternehmen, die ein proaktives Change Management praktizieren. 83 Prozent von ihnen geben an, dass die Mehrzahl der für die Veränderungsmaßnahmen definierten Ziele erreicht wird. Im Vergleich hierzu können dies lediglich 39 Prozent der Firmen ohne Change Management-Einheit bestätigen.

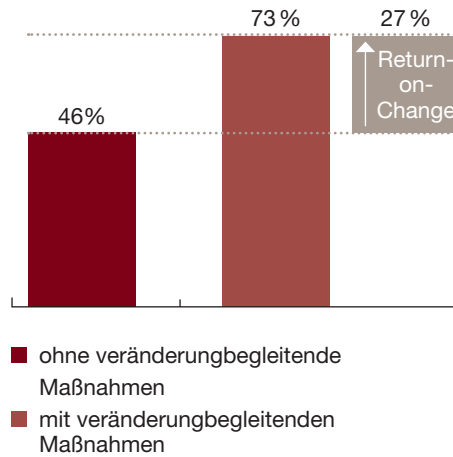
*Unternehmen mit institutionalisiertem Change Management erreichen mit mehr als 75% die klare Mehrzahl der vorab definierten Ziele.*

**Abb. 6 Erreichungsgrad der Ziele von Veränderungsmaßnahmen**



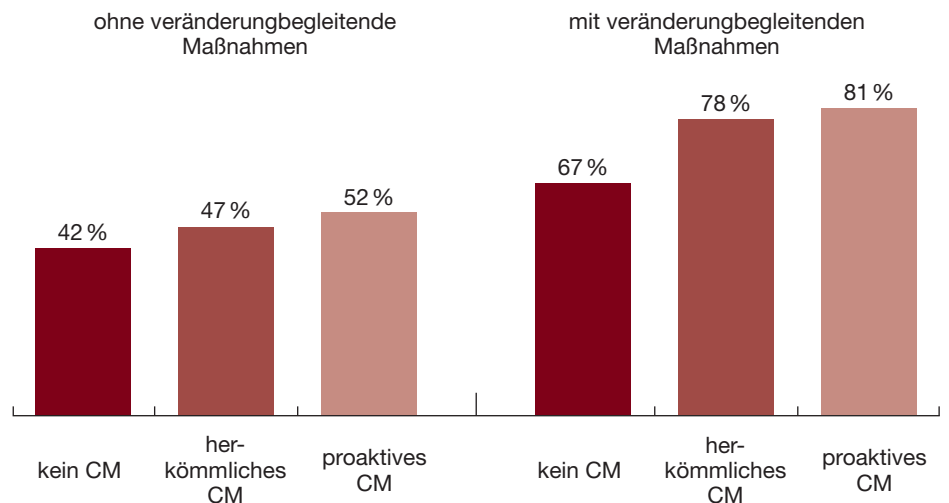
Es besteht dementsprechend ein signifikanter Zusammenhang von Change Management und Gesamtprojekterfolg. Die Studienteilnehmer assoziieren Change Management mit einer um 27 Prozent erhöhten Erfolgswahrscheinlichkeit. Demnach sind knapp drei Viertel (74%) der Projekte mit Veränderungsunterstützung erfolgreich, wohingegen ohne diese nur weniger als die Hälfte der Projekte (46%) gelingt.

**Abb. 7 Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten 1/2**



Bei proaktiven Unternehmen fällt die erzielte Erfolgswirkung der Maßnahmen (81%) vor allem im Vergleich zu nicht begleiteten Projekten (52%) besonders deutlich auf. Im Umkehrschluss ist festzustellen, dass bei Unternehmen, die Change Management weder projektbezogen anwenden noch in der Organisation institutionalisieren, mehr als die Hälfte (58%) der Projekte scheitern.

**Abb. 8 Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten 2/2**



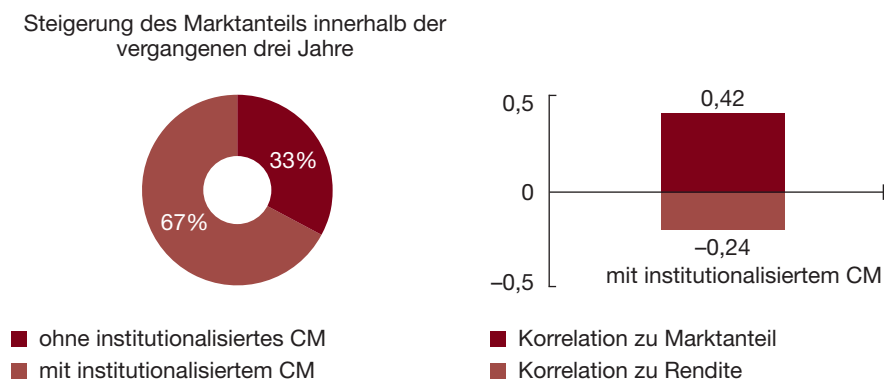
Die Studienergebnisse dokumentieren eine klare Divergenz bezüglich der Leistungskennzahlen Marktanteil und Umsatzrendite (Return-on-Sales) für Unternehmen mit und ohne Change Management-Einheit. So zeigen sich eindeutig positive Auswirkungen auf die Steigerung des Marktanteils sowie des Gewinns, wenn befragte Unternehmen Veränderungsprozesse in Form eines systematischen und fest institutionalisierten Change Managements begleiten. Von den Unternehmen, die in den letzten drei Jahren eine überdurchschnittliche Steigerung des Marktanteils gegenüber ihrem stärksten Wettbewerber erzielen konnten, betreiben zwei Drittel (67%) ein fest institutionalisiertes Change Management; ein Drittel (33%) verfügt über keine entsprechende Einheit. Die Daten weisen dabei einen

eindeutigen Bezug zwischen Marktanteilzugewinn und Vorhandensein einer Change Management-Einheit (positive Korrelation von 0,42 vs. kein Change Management) auf. Dieser Einfluss nimmt weiter zu, wenn DAX-Firmen einen firmenweit einheitlichen Ansatz für Veränderungsmanagement implementiert haben. Im Hinblick auf die Profitabilität zeigt sich, dass Unternehmen ohne Change Management-Einheit in den letzten drei Jahren ihren erwirtschafteten Gewinn gegenüber dem stärksten Wettbewerber deutlich verbesserten. Es besteht ein eindeutiger Bezug zwischen Umsatzrenditesteigerung und Vorhandensein einer Change Management-Einheit (negative Korrelation von  $-0,24$  vs. kein Change Management).

Die Studienergebnisse legen nahe, dass Unternehmen mit systematischem Change Management durch ihre erhöhte Agilität und Veränderungsfähigkeit eine Verbesserung der Wettbewerbssituation erzielen. Die Unternehmen, die ihr Change Management ausschließlich auf Vorstandsebene verankert haben und in ihren Veränderungsprojekten eher kurzfristig agieren, schneiden in ihrer Umsatzrentabilität zwar besser ab, konnten ihren Marktanteil und damit ihre nachhaltige Ertragsstärke jedoch tendenziell nicht weiter ausbauen.

*Unternehmen mit proaktivem Change Management steigern nachhaltig ihren Marktanteil.*

**Abb. 9 Gegenläufiger Einfluss von Change Management auf Marktanteil und Umsatzrendite**



Der Aufbau eines proaktiven Change Managements ist keine kurzfristig wirksame Aufgabe. Wenn die Veränderungskompetenz in der Unternehmenskultur jedoch einmal verankert ist und das Handeln aller Beschäftigten zur Selbsterneuerung positiv beeinflusst, stellt sie einen der wenigen Wettbewerbsfaktoren dar, die nicht mit Leichtigkeit kopiert werden können. Change Management kann es einer Firma dann ermöglichen, durch schnellere strategische und operative Neuausrichtungen der Konkurrenz eine Schrittlänge voraus zu sein.

*Die Auswirkungen eines unternehmens-internen Change Managements auf Marktanteil und Umsatzrendite verlaufen gegenläufig.*

Zudem ist für Unternehmen mit bereits etabliertem proaktivem Change Management der projektspezifische Aufwand in Bezug auf monetäre Investitionen in eine entsprechend erfolgsfördernde Veränderungsbegleitung am geringsten. Das finanzielle Kontingent beläuft sich für sie auf 11 Prozent des Gesamtprojektaufwands, wohingegen Firmen mit lediglich herkömmlichem Change Management mit 23 anteiligen Prozenten rechnen müssen. Firmen mit proaktivem Change Management können ihre Ausgaben für veränderungsbegleitende Maßnahmen mehr als halbieren (entsprechend einer Reduktion um über 50 Prozent von 23 auf 11 anteilige Prozente). Somit lässt sich auch hier ein quantifizierbarer Nutzenvorteil und Return-on-Change festmachen.

*Eine mehrperiodige Betrachtung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen wird derzeit geplant.*

### 3 Dynamischer Bezug

Die in der vorliegenden Studie *Return-on-Change* abgebildeten Ergebnisse stellen lediglich eine Momentaufnahme des Status dar. Um eine fundierte Investitionsentscheidung hinsichtlich einer möglichen Veränderungsbegleitung treffen zu können, sollten mehrere Perioden im Wirkungszeitraum der Maßnahmen unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit betrachtet werden. Um zum Beispiel die Kapitalwertmethode als eines der wichtigsten Verfahren der Investitionsrechnung auf das Return-on-Change-Konstrukt anwenden zu können, ist eine dynamische Betrachtung erforderlich. Dieser Anforderung werden die geplanten Folgestudien Rechnung tragen, wobei wir den Mehrwert von Change Management entlang einer Zeitachse darstellen und durch Diskontierung eine Vergleichbarkeit der Mittelrückflüsse zu unterschiedlichen Zeitpunkten erreichen werden. Die vorliegenden Ergebnisse stellen die Ausgangsbasis hierfür dar.

Betrachtet man die Ergebnisse der *Return-on-Change-Studie*, so ist festzustellen, dass der Mehrwert von Change Management unbestritten ist. Angesichts der Anzahl von Projekten, deren teilweises oder gänzlichliches Scheitern rückblickend auf Defizite bei der Veränderungsbegleitung zurückzuführen ist, haben Führungskräfte Change Management als erfolgskritisches Instrument erkannt. Die Veränderungsprojekte, die durch professionelles Change Management begleitet werden, sind signifikant erfolgreicher als Projekte ohne derartige Unterstützung. Dieser positive Effekt lässt sich weiter steigern, wenn Change Management zu einem integralen Bestandteil der Unternehmens- und Führungskultur wird und die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungen Aufgabe jedes einzelnen Beschäftigten ist. Es zeigt sich, dass dieser proaktive Umgang mit Veränderungen zur optimalen Anpassung an die dynamische Unternehmensumwelt und zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit führt.



**Kundenbeispiel: Quantifizierung des Veränderungsnutzens**

Eine Firma im Finanzdienstleistungssektor hatte zahlreiche Veränderungsprojekte mit Hilfe von Change Management unterstützt und stellte sich die Frage nach dem konkreten Mehrwert sowie der optimalen Intensität der Veränderungsbegleitung. Die Erfahrung zeigte, dass Change Management deutlich mehr Nutzen erbringt als Kosten generiert. Eine Quantifizierung dieser positiven Argumentation als Grundlage für die Budgetbestimmung fiel jedoch schwer. Im Zuge eines Projekts zur Erstellung eines Change Management-„Werkzeugkastens“ wurden daher die relevanten Parameter für eine Mehrwerterhebung zusammengestellt. Diese beinhalteten z. B. Tragweite, Komplexität, Zeitdruck sowie Risiken des Veränderungsvorhabens. Dabei wurden die spezifischen Wahrscheinlichkeiten, mit denen Veränderungen jeder dieser Kategorien scheitern, sowie die ökonomischen und sozialen Folgen sowohl für positive wie auch negative Endresultate der Veränderungsvorhaben berücksichtigt. Bereits geringfügige Verzögerungen oder Kompromisslösungen haben Konsequenzen für das Aufwand-Nutzen-Verhältnis von Projekten und können zu Frustrationen bei den beteiligten Beschäftigten führen, die wiederum zu Widerständen und Konflikten eskalieren können. Dies trifft umso mehr bei gänzlich gescheiterten Projekten zu. Eine toolbasierte Gegenüberstellung erwähnter Konsequenzen mit den erforderlichen Ressourcen für eine adäquate Change Management-Begleitung (d. h. eine Veränderungsbegleitung, welche die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Projektverlaufs spürbar erhöht) ermöglichte die Identifikation von Nutzenpotenzialen und die Bestimmung erforderlicher Budgets. Zusätzliche qualitative Nutzeneffekte wie beispielsweise eines Training on-the-job für interne Fachleute oder Nachwuchsführungskräfte blieben dabei unberücksichtigt.

## **C Fazit: Change Management neu verorten – finanzwirtschaftliche Perspektiven der Veränderung**

Die Ergebnisse der Studie *Return-on-Change* weisen den Mehrwert von Change Management eindeutig nach. Angesichts der Anzahl von Projekten, deren Scheitern rückblickend auf Defizite im Rahmen der Veränderungsbegleitung zurückzuführen ist, haben Führungskräfte Change Management als erfolgskritisches Instrument erkannt. Die Veränderungsprojekte, die durch professionelles Change Management begleitet werden, sind signifikant erfolgreicher als Projekte ohne derartige Unterstützung.



***Der Mehrwert von Change Management im Rahmen des Unternehmenserfolgs ist unbestritten.***

Eine präzise Quantifizierung des Mehrwerts ist bislang noch nicht eindeutig erfolgt. Aufgrund dieses fehlenden Nutznachweises fallen viel zu oft wichtige Change Management-Vorhaben im internen Verteilungskampf um begrenzte Mittel dem „Rotstift“ zum Opfer. Dies geschieht, obwohl die Folgekosten bei suboptimalen Projektergebnissen den erforderlichen Unterstützungsaufwand oft deutlich übersteigen.

*Bisher ist eine Bestimmung des Nutzens von Change Management nur ansatzweise gelungen.*

Das immanente Dilemma bei der Messung von Change Management liegt in der Herausforderung, eine auf immateriellen Faktoren basierende Disziplin unter Verwendung harter Fakten derart quantifizierbar zu machen, wie es für eine Investitionskostenrechnung erforderlich ist. Einschränkend wirkt sich dabei vor allem aus, dass in der Realität eine Vergleichbarkeit der Kontexte meist nicht gegeben ist und die Möglichkeit eines Kontrollversuchs fehlt. So lässt sich z. B. nur mutmaßen, wie sich ein Veränderungsvorhaben entwickelt hätte, wenn die Projektverantwortlichen an einer bestimmten Stelle einen anderen Kurs eingeschlagen hätten. Zudem liegt im Zeitalter der dynamischen Verfahren (z. B. Kapitalwertmethode) eine Erhebung im Zeitablauf nahe. Ungeachtet dieser Aspekte, die wir im Rahmen von Folgerhebungen berücksichtigen werden, zeigt die vorliegende Studie deutlich auf, dass eine signifikante positive Wechselwirkung von Veränderungsaktivitäten einerseits und dem Projekt- beziehungsweise Unternehmenserfolg andererseits vorhanden ist.

Die Ergebnisse liefern ein klares Bild: Die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt mit einer aktiven Veränderungsbegleitung über alle Teilnehmersegmente hinweg um 27 Prozent. Bei den proaktiven Studienteilnehmern bedeutet dies eine Zunahme von 53 Prozent auf über 80 Prozent. Selbst bei den Befragten ohne eigenes Change Management steigt durch Begleitung von Projekten die Erfolgswahrscheinlichkeit von 42 auf 67 Prozent.

*Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten steigt mit einer aktiven Veränderungsbegleitung durchschnittlich um 27%.*

Verlässt man die Projektebene und betrachtet die aggregierten Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis, so ist festzustellen, dass Unternehmen mit systematischem Change Management eine überproportionale Erhöhung des Marktanteils gegenüber ihren wichtigsten Wettbewerbern aufweisen. Diese Firmen haben durch ihre Fähigkeit zur schnellen strategischen und operativen Neuausrichtung einen klaren Vorteil im Wettbewerb. Diejenigen Unternehmen hingegen, die über kein etabliertes Change Management verfügen und eher unmittelbar und wenig vorausplanend agieren, schneiden bezüglich ihrer Umsatzrentabilität zwar besser ab, können ihren Marktanteil und damit ihre nachhaltige Ertragsstärke jedoch nicht weiter ausbauen.

Ein weiterer Erkenntnisgewinn im Rahmen der Studie besteht in der verbesserten Einschätzung des optimalen Verhältnisses zwischen Ertrag und eingesetzten Mitteln für die Change Management-Begleitung. Dies kann als wertvolle Orientierungshilfe bei der Festlegung des für Change Management aufgewendeten Anteils am Gesamtprojektbudget dienen. Viele Unternehmen treffen derzeit ihre Entscheidungen zur Ressourcenallokation eher intuitiv, wodurch sich im Projektverlauf häufig eine Unterfinanzierung ergibt. Die Teilnehmer der Studie geben an, durchschnittlich mehr als 10 Prozent des Gesamtvolumens von Veränderungsprojekten für begleitende Maßnahmen bereitzustellen. Innerhalb dieses Budgets nutzen proaktive Firmen prozentual den größten Anteil für Qualifizierung, gefolgt von Kommunikation, Stakeholder Management sowie Messung der Veränderungsziele. Hinsichtlich letztgenannter Messung verfügen viele Firmen nach eigener Auskunft nur bedingt über die notwendigen Instrumente und fachliches Know-how. Die im Zuge der Studie ermittelten Zahlen belegen eindrucksvoll den positiven Einfluss von Change Management auf die Entwicklung von Projekten und den

Gesamterfolg des Unternehmens. Nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit ergeben sich überzeugende Argumente für eine konsequente Nutzung von Change Management.

## D Fallstudie

### **BMW Group: Change Monitor Number ONE im Kontext der Strategieimplementierung**

Autor: Dr. Ulrich Stephany, BMW Group, Change Management-Beratung



#### **Harte Zahlen im Veränderungsprozess**

Monitoring Systeme bieten regelmäßige und systematische Überprüfungen erfolgsrelevanter Faktoren. Im Change fokussieren Monitoring Systeme auf den Verlauf einer Veränderung und liefern harte Zahlen zu den oft weichen Themen, die hier erfolgsentscheidend sind. Dadurch erhalten die Change Agents Erkenntnisse zum aktuellen Prozessstand und bleiben steuerungsfähig. Insbesondere durch die Regelmäßigkeit der Messungen können neben den langfristigen Prozesszielen auch kurzfristige Prozessstürbungen und die Wirkung von Interventionen abgebildet werden. Bereits das Befragen von Führungskräften und Beschäftigten kann als Interventionsmaßnahme mit hohem partizipativem Grad aufgefasst werden. Die Befragten werden durch die Fragestellungen für die erfolgsrelevanten Themen sensibilisiert und bilden durch die entsprechenden Bewertungen Meinungen und Einstellungen zu Themen, die sonst häufig wenig Beachtung finden. Durch Befragungen signalisiert das Management außerdem, dass es an den Beschäftigten bzw. ihren Erfahrungen im Veränderungsprozess interessiert ist. Es zeigt Bereitschaft, die Kenntnisse der Belegschaft in organisationsrelevante Entscheidungen einzubeziehen. Durch dieses Signal werden allerdings gleichzeitig auch Erwartungen bei den Beschäftigten geweckt, die Ergebnisse anschließend in einem vom Management gestützten Umsetzungsprozess wiederzufinden. Ein entsprechendes Erwartungsmanagement im Vorfeld der Befragung und ein sich anschließender stringenter Folgeprozess sind im Rahmen des Befragungsprozesses dringend zu berücksichtigen.

#### **Change Monitor als Signal- und Steuerungssystem**

Als im September 2007 die neue Firmenstrategie „Number ONE“ in der BMW Group vorgestellt wurde, standen für den Implementierungsprozess aus Change Perspektive drei Ziele im Fokus: Alle Beschäftigten und Führungskräfte sollten die Strategieinhalte kennenlernen, positiv bewerten und ihre Umsetzung aktiv angehen. Um ein Bild über den Fortschritt im Implementierungsprozess der Strategie „Number ONE“ im Gesamtunternehmen zu gewinnen und diesen Prozess gezielt steuern zu können, wurde ein Change Monitor entwickelt. Dieser beleuchtete als schlankes Befragungsinstrument (insgesamt 43 Fragen) unter anderem Fragen zur Strategie und zur Qualität der Führung. Er lieferte als Signal- und Steuerungssystem relevante Informationen zur erfolgreichen Strategieumsetzung. Neben der Verständlichkeit (Inhalte und eigener Beitrag zur Umsetzung) wurde auch das Vertrauen in die Strategie erfasst. Dazu gehörte das Vertrauen in die Strategieinhalte, Vertrauen in den Umsetzungsprozess innerhalb des Unternehmens und Vertrauen in den Erfolg der Strategie. Um den Change Monitor möglichst effizient zu gestalten, wurden bei der ersten Messung insbesondere die oberen Hierarchieebenen berücksichtigt: Die ersten drei Ebenen wurden vollumfänglich befragt, die restlichen Hierarchieebenen wurden über Stichproben abgebildet. Von den rund 100.000 Beschäftigten der BMW Group wurden für den ersten Change Monitor 1.300 Personen zur Befragung eingeladen. Bei einer Rücklaufquote von rund 75 Prozent wurden Antworten von gut 1.000 Personen generiert. Die Ergebnisse des ersten Change Monitors belegten die Wirkung der Maßnahmen, die im ersten Jahr der Strategieimplementierung für das

obere Management durchgeführt worden waren. Dennoch zeigte sich, dass weitergehende Aktivitäten für die Unterstützung der Strategieimplementierung sinnvoll waren. Ein großer Abstand in den Ergebnisprofilen zeigte sich insbesondere zwischen dem oberen und dem mittleren Management, da auf mittleren und unteren Stufen noch keine gezielten Aktivitäten zu Inhalten der Strategie durchgeführt worden waren. Darüber hinaus hatte die neue Strategie noch nicht das gewünschte Maß an Aufbruchsstimmung in der Organisation ausgelöst. Daraufhin wurde von der internen Change Management-Beratung ein Konzept entwickelt, um insbesondere Klarheit, Vertrauen und Führung im Rahmen der Strategieimplementierung zu fördern. In der Umsetzung hieß dieses Format „Number ONE on Tour“. Dieses Veranstaltungsformat startete im Oktober 2009 und brachte innerhalb eines halben Jahres 7.000 Führungskräfte miteinander in den Dialog zur Strategie „Number ONE“. Bei den insgesamt 72 eintägigen Veranstaltungen, mit jeweils 100 bis 140 Teilnehmern und insgesamt rund 500 aktiven Referenten, kamen Führungskräfte fachbereichs- und standortübergreifend zusammen und wurden durch eine Agenda geführt, die im Wechsel zwischen Plenar- und Workshop-Settings die Kernthemen der Strategie vertiefte. Das Veranstaltungsdesign war stark auf Dialog und Interaktion ausgerichtet. Konflikte wurden zugelassen, Empfehlungen und Anmerkungen zur Strategie und ihrer Umsetzung wurden direkt in der Veranstaltung aufgenommen und an die entsprechenden Stellen im Unternehmen weitergeleitet. Highlights waren ausgestellte Produktprototypen, in denen einige der bislang abstrakten Strategieziele in konkreter Umsetzung demonstriert wurden. Dies sollte die Strategie erlebbar und im wahrsten Sinne des Wortes begreifbar machen. Den Auftakt und Abschluss moderierten die jeweiligen Bereichsleiter als Gastgeber der Veranstaltungen. Verschiedene Themen Owner, die gleichzeitig zur Zielgruppe der Veranstaltung gehörten, stellten in den Workshop-Settings ihre Arbeitsschwerpunkte der Strategie dar. Auf diese Weise wurden über die Workshops mehrere hundert Multiplikatoren mit aktiver Rolle gewonnen.

Ein zweiter Change Monitor, der im Juli 2010 durchgeführt wurde, lieferte in einer größeren Stichprobe das Stimmungsbild von gut 3.600 Personen. Die Veränderung in der Stichprobe zeichnete den top-down gesteuerten Implementierungsprozess nach. Die unteren Hierarchieebenen waren im Vergleich zur Stichprobe des ersten Change Monitors stärker vertreten, entsprechend den mittlerweile stärker auf den mittleren und unteren Führungsebenen stattfindenden Implementierungsaktivitäten. Die Ergebnisse zeigten neben einer Steigerung des Vertrauens im Gesamtunternehmen auch deutlich höhere Werte bei allen, die im Rahmen der „Number ONE on Tour“ eine aktive Rolle eingenommen hatten.

### **Folgendermaßen und resultierender Mehrwert**

Im Implementierungsprozess der Strategie „Number ONE“ der BMW Group zeigt sich beispielhaft, wie durch die Analyse eines Change Monitors innovative Führungsmaßnahmen abgeleitet werden konnten, um den Veränderungsprozess erfolgreich umzusetzen. Die „Number ONE on Tour“ ist ein Exempel dafür, wie durch offenen, hierarchieübergreifenden Dialog Klarheit und Vertrauen gesteigert und gefestigt werden können. Die Erfahrung, durch ein schlankes, stark auf die konkrete Situation zugeschnittenes Befragungsinstrument eine derart große Wirkung zu erzielen, führte u. a. auch dazu, dass die traditionelle Mitarbeiterbefragung der BMW Group einer Verschlankungskur unterzogen und somit von über 100 auf ca. 65 Fragen reduziert wurde, die stärker strategische Inhalte berücksichtigen als zuvor. Eine wesentliche Lernerfahrung betrifft die Überzeugungsarbeit bezüglich der verschiedenen aktiven Rollen der „Number ONE on Tour“. Viele Themen Owner waren während der „Number ONE on Tour“ stark in das Tagesgeschäft eingebunden. Anfängliche Diskussionen über die Notwendigkeit des Personalaufgebots in den Veranstaltungen erledigten sich schnell, als die ersten und

positiven Felderfahrungen vorlagen. Das Erleben war hier weit hilfreicher als jede Art der Vorankündigung. Die Lernerfahrung dabei war, dass zeitliche Nähe zwischen Ankündigung und Umsetzung gerade zu Beginn des anfangs unbekanntes Veranstaltungsformats hilfreich für Akzeptanz und Begeisterung der Rolleninhaber war. In diesem Kontext war ein weiterer zentraler Effekt entscheidend, der sich auch in den Daten der zweiten Messung widerspiegelte: Es wurde deutlich, dass sich die Wahrnehmung verschiedener Themen je nach Aktivitätsgrad der Beteiligten bei der „Number ONE on Tour“ unterschied. Je stärker das Engagement der Befragten war, desto positiver war ihre Wahrnehmung des Strategieprozesses: Tagesgastgeber hatten positivere Werte als Referenten, die wiederum positivere Werte aufwiesen als reine Teilnehmer, die ihrerseits positivere Werte hatten als Nicht-Teilnehmer.

## Ansprechpartner



### **Till R. Lohmann**

Partner  
Leiter PwC People & Change  
in Deutschland und EMEA  
Tel.: +49 40 6378-8835  
E-Mail: till.r.lohmann@de.pwc.com



### **Ulf Bosch**

Senior Manager  
Leiter PwC Organisational Change  
in Deutschland  
Tel.: +49 211 981-1177  
E-Mail: ulf.bosch@de.pwc.com

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,49 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

### **Der Bereich People & Change von PwC**

Für Ihre Unternehmensziele spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle. Deshalb möchten wir Ihnen mit Konzepten und Dienstleistungen im Bereich Human Resources dabei helfen, die besten Talente für Ihr Unternehmen zu gewinnen, Ihr Personal weiterzuentwickeln und alle rechtlichen sowie strategischen Herausforderungen im Personalmanagement zu meistern. Wir beraten Sie zu allen Themen von Change Management, Talentmanagement und HR-Transformation.

### **Change Management**

Der Change Management-Ansatz von PwC verfolgt das Ziel, das Bekenntnis, die Fähigkeiten, das Verhalten und die Einstellung von betroffenen und den Wandel beeinflussenden Mitarbeitern schrittweise auf die Unternehmensziele auszurichten, sodass die wettbewerbskritische Transformation erfolgreich und ergebniswirksam durchlaufen wird.

Maßgebliche Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

- Klare Ausrichtung des Change Managements auf die Unternehmensziele, um vorausschauende Veränderungsimpulse setzen zu können
- Frühzeitige Einbeziehung von Change Management in Veränderungen
- Nutzung eines integrativen, firmenweit einheitlichen und zugleich flexible und schnell wirksamen Change Management-Ansatzes
- Balancierte Abdeckung der veränderungsrelevanten Dimensionen, insbesondere
  - Verankerung der Veränderungskompetenz in der Unternehmenskultur,
  - Aufzeigen des Nutzens angestrebter Veränderungen,



- Schaffung von Transparenz und Klarheit über das „Was“, „Wohin“ und „Warum“ durch zielgruppenbezogene, konsequente und konsistente Kommunikation,
- Involvierung der betroffenen und den Wandel beeinflussenden Mitarbeiter,
- Absolutes und sichtbares Commitment des Managements zur angestrebten Strategie und den Zielen,
- Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitern, Veränderungen umzusetzen,
- Verknüpfung von Change Maßnahmen mit klaren Zielen und quantifizierbaren Ergebnissen.

Unser Leistungsspektrum umfasst

- Change Management-Strategien und „Fahrplan“,
- Integrationsmanagement, Stakeholder Management, Change Coaching,
- Beratung zum Thema „Lernende Organisation“,
- Entwicklung und Implementierung von Visionen und Leitbildern,
- Change Readiness und Leadership,
- Change Kommunikation,
- Strategische Ausrichtung der Unternehmenskultur und Kulturveränderung,
- Change Management in Integrations- und M&A-Situationen.

**Abb. 10 Handlungsfelder- und Leistungsübersicht**

