



*The First Law of Holes:
When you're in one, stop digging.*

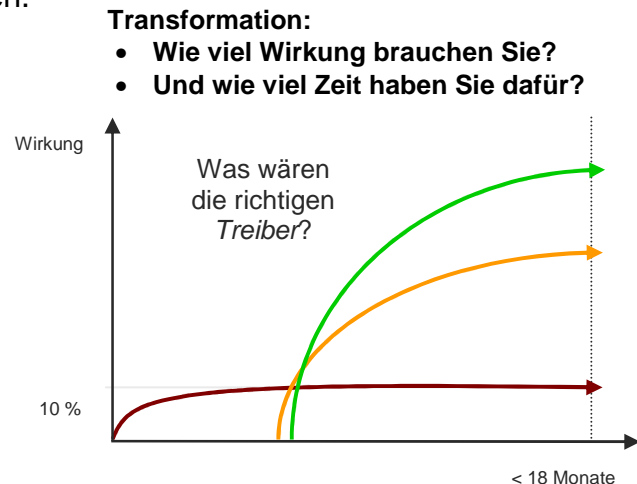
Der Wandel ...

Sie sind schon platt, die Aussagen über den Wandel, der das einzig beständige sei. Wir können sie schon nicht mehr hören und doch gibt es kaum jemand, der diese Aussagen nicht bemüht, sie als überraschende Erkenntnis vom Rednerpult donnert oder in Vorträgen gebetsmühlenartig darauf hinweist usw. Und für die Adressaten bleibt die Frage: Wer spannt hier eigentlich wen für welche Zwecke vor den Karren?

Wir selbst sind Wandel. Wie so oft genügt es, einfach zu schauen, zu hören – also die Sinne zu gebrauchen und wahrzunehmen. Denn letztlich zählt die persönliche Empfindung, was nehme ich wahr, was blende ich aus und das jeweils bewusst oder unbewusst. Und wie passt das Erlebte zu meinen mentalen Modellen, mit denen ich meine Vorstellung von Welt konstruiere.

Dieses Verhalten prägt nicht nur den persönlichen Bereich sondern auch das wirtschaftliche Handeln. Umgelegt auf das Business bedeutet das eine klare Vorstellung vom eigenen Geschäftsmodell und dessen Konfrontation mit den sich laufend verändernden wirtschaftlichen Gegebenheiten.

Was unterscheidet Ihr Unternehmen vom Wettbewerb? Worin sind Sie *anders*? Anders, als Ihre Konkurrenz heute ist, als diese morgen ist? Bestimmen Sie die Regeln Ihrer Branche, oder müssen Sie mitziehen und folgen oder hecheln Sie gar hinterher? Genügen 3,2% ROS (bzw. welche Kennzahlen Sie sonst für wirtschaftlichen Erfolg definieren) oder braucht es angesichts des dynamischen Umfeldes andere Veränderungen und damit eine steilere Kurve für nachhaltigen Erfolg?



Wandel findet nicht kontinuierlich statt sondern in Form von Brüchen. Um zu Überleben braucht es eine gewisse Fitness, diese Brüche zu antizipieren, sie zu nützen bzw. sie sogar selbst zu schaffen.

„If the Rate of External Change Exceeds the Rate of Internal Change, the End is in Sight!“ sagte schon Jack Welch. Thomas Friedman erzählt in seinem Buch „*The World is Flat. The Globalized World in the Twenty-first Century*“ die afrikanische Parabel von der Gazelle und dem Löwen.

*“Every morning in Africa, a gazelle wakes up. It knows it must run faster than the fastest lion or it will be killed.
Every morning a lion wakes up. It knows it must outrun the slowest gazelle or it will starve to death.
It doesn't matter whether you are a lion or a gazelle.
When the sun comes up, you better start running.”*

Ebenso wie die eingangs erwähnten Aussagen zum Wandel propagieren Berater unterschiedlichster Profession immer wieder Achtsamkeit in Bezug auf das rechte Maß zwischen Stabilität und Erneuerung, zwischen Sicherheit und Risiko, zwischen Bewahren und Verändern – ohne das eine als Begründung für die Unterlassung des anderen vorzugeben.



Aber was auch immer Sie tun, Sie *verändern* Ihr Unternehmen.

Sie tun das sogar sehr effektiv. Es ist auch unmöglich, es *nicht* zu verändern. Unter Umständen passiert das dysfunktional und nicht in Ihrem Sinne. Die das Unternehmen repräsentierenden Manager mögen fortschrittlich sein oder reaktionär, vorsichtig oder mutig, entscheidungsfreudig oder zaudernd. Sie können konsequent zielorientiert sein und doch schlicht das *Falsche* machen – letzteres sogar ISO-zertifiziert perfekt.

In diesem Tun sind Sie jedenfalls Vorbild und gestalten einen laufenden Veränderungsprozess mit entsprechenden Auswirkungen auf die Umsetzung des Geschäftsmodells.

Die Frage lautet nun: Wie sehr haben sich diese Prozesse der Steuerbarkeit entzogen bzw. wie gestaltet man diese Prozesse aktiv?




In manchen Fällen wird dies einfach sein. Veränderungen im Bereich KVP, KAIZEN etc. können, die jeweiligen Gegebenheiten berücksichtigend, einfach organisationsabhängig managementmäßig umgesetzt werden. Die Frage nach der Notwendigkeit externer Beratung sollte sich hier nur in Ausnahmefällen stellen.

Wollen Sie hingegen (im Sinne von: Ihr Geschäftsmodell erfordert es) Prozesse völlig neu gestalten (bspw. die Wertschöpfungskette nicht an Abteilungsgrenzen enden lassen), oder Ihr Unternehmen auf der grünen Wiese neu erfinden, gilt es die unterschiedlichsten Ebenen zu betrachten. Und es gilt diese Prozesse sowohl zu *managen* als auch zu *führen*. Hier hilft externe Beratung – im Sinne eines unbequemen und kantigen Sparring-Partners – die Annahmen, wie Geschäft in Ihrer Branche gemacht wird, vorbehaltlos zu hinterfragen, die *business realities* steuerungswirksam einzubeziehen, sowie die gemeinsam erarbeiteten Erkenntnisse konsequent umzusetzen.

Allem voran bleibt aber die Frage zu klären: *Wie viel Transformation brauchen Sie?*

Sollten Sie und Ihr Management sich im obigen Bild für die gelbe oder grüne Kurve entscheiden (müssen), dann sind wir die richtigen Partner für Sie.

Wenn Sie dazu Anmerkungen, Anregungen oder Fragen haben, e–mailen Sie uns doch einfach:

-  reinhard.bacher@sbg.at
-  helmut.karner@tplus.at
-  alexander@schoen.ac