

Stefan Fourier

Corporate Change

Das Hannoveraner Modell für nachhaltige Unternehmensentwicklung

Edition Humangement



Inhaltsverzeichnis

Summary	4
Denn sie wissen nicht was da kommt . . . Warum Veränderungsfähigkeit als strategische Herausforderung immer wichtiger wird	6
Das Hannoveraner Modell Eine Systematik zur Standortbestimmung	12
Balance zwischen Widerstand und Anpassung Das Konzept einer nachhaltigen strategischen Entwicklung	18
Messen und handeln Veränderungsfähigkeit systematisch entwickeln	26
Weiterführende Literatur	32
Bildnachweis	33
Über den Autor	34

Summary



Dr. Stefan Fourier

Wenn sich ein Unternehmen an veränderte Bedingungen anpassen soll, muss es zunächst einmal ganz grundsätzlich veränderungsfähig sein. Manche sind das und meistern auch Situationen, die sie überhaupt nicht voraussehen konnten. Andere sind nicht ausreichend veränderungsfähig und scheitern, wenn sich die Bedingungen für ihre wirtschaftliche Tätigkeit abrupt und drastisch ändern. In Krisen geschieht genau das.

Veränderungsfähigkeit – Changeability – als eine grundsätzliche, konstitutive Eigenschaft von Unternehmen, rückt deshalb in den letzten Jahren immer stärker in den Fokus der Unternehmenslenker. Sie erkennen die zunehmende Volatilität der Unternehmensumwelt und Changeability als strategische Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil. Mit dem Hannoveraner Modell wird hier eine systematische Basis für die strategische Bearbeitung dieses Themas vorgelegt. Seine Anwendung im Spannungsfeld von Stabilität und Anpassung versetzt Unternehmen in die Lage, nachhaltige Mittel- und Langfriststrategien zur Verbesserung der Veränderungsfähigkeit zu entwickeln und umzusetzen.

Corporate Change beschreibt die strategische Vorgehensweise, Unternehmen zukunftsfest zu machen. Es funktioniert jenseits der operativen Themen und stellt eine unverzichtbare Komponente ganzheitlicher und nachhaltiger Unternehmensstrategie dar. Es greift auf alle Ebenen von Unternehmen zu, von den operativen Businessprozessen bis zu den Werten, den Denk- und Verhaltensweisen. Damit wird die Brücke geschlagen zwischen dem Tagesgeschäft und der Unternehmenskultur.



Warum man sich auf zukünftige Ereignisse
nicht vorbereiten kann . . .
und wie man trotzdem für die Zukunft vorbereitet ist.

Denn sie wissen nicht was da kommt...

Warum Veränderungsfähigkeit als strategische Herausforderung immer wichtiger wird

Die zunehmende Volatilität macht es erforderlich, sich mit der Frage der grundsätzlichen Veränderbarkeit von Unternehmen zu befassen. Veränderungsfähigkeit wird zum strategischen Faktor.

Beim Lotto ist den Meisten klar: Es geht nicht darum, die richtigen Zahlen zu tippen, denn die gibt es zum Zeitpunkt der Tippscheinabgabe noch nicht, und niemand kann sie kennen. Wichtig ist allein, dass die vorher getippten Zahlen tatsächlich gezogen werden. Und das hängt nicht vom Tipper ab, sondern ist reiner Zufall. Deshalb ist es vollkommen egal, welche Zahlen man auf dem Tippschein ankreuzt. Alles andere ist Aberglaube!

Strategien beruhen auf der Erwartung zukünftiger Entwicklungen. Diese Erwartungen werden als Prognosen formuliert. Mit gründlichen und umfangreichen Analysen wird versucht, Prognosen an zukünftige Realitäten anzunähern. Allein, das tatsächliche Eintreten einer Prognose wird von der Zukunft bestimmt.

Militärs wissen, dass eine Strategie immer nur solange gilt, bis der erste Schuss gefallen ist. Deshalb beschäftigt sich ein guter General vor der Schlacht vorrangig mit der Entwicklung der eigenen Kräfte und Fähigkeiten und überlässt das Wenn und Aber von Zukunftsszenarien seinem Stab.

In der Wirtschaft verhält es sich ähnlich. Die möglichen Entwicklungen von Märkten und Technologien, der Wettbewerber und der Wettbewerbsbedingungen und vieler anderer Einflüsse werden in Analysen zusammengefasst und daraus Prognosen abgeleitet. Auf diesen Grundlagen entstehen Strategien. Ob sie sich verwirklichen lassen, hängt von zweierlei ab. Erstens müssen die Ressourcen des eigenen Unternehmens dafür geeignet und ausreichend sein. Zweitens müssen die Prognosen zutreffen, zumindest einigermaßen. Während ein Unternehmenslenker die erste Voraussetzung weitgehend beeinflussen kann, ist er bei der zweiten machtlos. Eine Prognose kann sich erfüllen oder nicht. Das hängt von der Zukunft ab, nicht von der Prognose.

Die Verantwortlichen für Unternehmen stecken also in einem ziemlichen Dilemma. Einerseits müssen sie etwas zur Zukunftssicherung des Unternehmens tun, andererseits können sie nicht sicher sein, dass dieses Tun von der Zukunft belohnt wird. In Phasen stabiler gesellschaftlicher und gesamtwir-



Der Blick in die Zukunft zeigt nur milchigen Nebel. Scheinwerfer bringen nicht wirklich weiter. Weitere und stärkere Scheinwerfer verschlechtern den Durchblick, weil sie zusätzlich blenden – wie jeder Autofahrer weiß.

schaftlicher Entwicklung ist die Wahrscheinlichkeit, dass Prognosen tatsächlich Realität werden, höher als in unsicheren Zeiten. Dort wächst die Chance des Eintretens unerwarteter Ereignisse mit weitreichenden Auswirkungen. Talebs „schwarze Schwäne“ haben Konjunktur¹.

So hat die Lehman-Pleite ganze Volkswirtschaften ins Wanken gebracht und die Pläne und Berechnungen vieler Unternehmen über den Haufen geworfen. In ihrer Folge wurden die Schwachstellen des Euroraumes nicht nur deutlich, sondern führten zu drastischen Konsequenzen mit globalen Auswirkungen. Oder: Das singuläre Ereignis des Reaktorunglücks von Fukushima stellte die früher als unverrückbar solide geltende Energiebranche vor eine Neuorientierung, deren Folgen für andere Wirtschaftssektoren kaum absehbar sind.

¹ Taleb, Nassim Nicholas: Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. Hanser 2007