

Besser werden oder anders werden?

Change oder Transformation: Was Ihr Unternehmen gerade braucht, und woran Sie es merken.

„Wir arbeiten mehr als je zuvor. Und trotzdem wird es nicht leichter.“

Wenn Sie diesen Satz kennen, liegt es selten an mangelndem Einsatz. Oft haben sich die Spielregeln geändert. Dann stellt sich eine einfache Frage: Müssen wir besser werden, oder müssen wir anders werden?

VERÄNDERUNG HAT TIEFEN

„Wir sind im Veränderungsprozess.“ Aber in welchem?

Veränderungsprozess ist der Oberbegriff. Er sagt nur, dass sich etwas bewegt, nicht wie tief. Genau das führt zu Missverständnissen: Die einen erwarten ein neues System, die anderen ein neues Unternehmen. Am Ende sind alle enttäuscht.

Verbessern



Wir drehen an Stellschrauben im Alltag. Das machen die Teams selbst, laufend.

Zum Beispiel: Rüstzeiten an der Maschine senken

Change



Wir bauen Prozesse, Systeme oder Strukturen um. Mit Plan, Ziel und Enddatum.

Zum Beispiel: ein neues ERP einführen

Transformation



Wir stellen Geschäftsmodell, Selbstverständnis und Führung auf den Prüfstand. Der Weg entsteht beim Gehen.

Zum Beispiel: vom Hersteller zum Serviceanbieter werden

Die entscheidende Frage ist also nicht „Müssen wir uns verändern?“, sondern: **Wie tief muss es diesmal gehen?**

DER UNTERSCHIED

Change

Wir machen das, was wir tun, besser.

Das Ziel ist klar. Es gibt einen Plan und ein Enddatum. Das Geschäft bleibt, es läuft danach rund. Zum Beispiel: ein neues ERP, schlankere Abläufe, eine neue Struktur.

Transformation

Wir fragen, ob das, was wir tun, morgen noch trägt.

Das Ziel entsteht unterwegs. Es geht um Geschäftsmodell, Selbstverständnis und Führung. Zum Beispiel: vom Komponentenlieferanten zum Serviceanbieter werden.

Change ist kein Verfahren zweiter Klasse. Viele starke Mittelständler sind genau deshalb stark, weil sie ihr Geschäft konsequent besser gemacht haben. Solange das Geschäftsmodell trägt, ist das klug.

Ein Schmetterling ist keine Raupe mit Flügeln. Kleben Sie einer Raupe Flügel an, fliegt sie nicht. Genauso wenig wird ein Unternehmen zukunftsfähig, nur weil es neue Werkzeuge auf die alte Logik setzt. Ein Zulieferer, der seine Komponente vom Verbrenner auf den E-Antrieb umstellt, macht guten Change. Ob es auf Dauer noch Abnehmer für Komponenten in dieser Form gibt, beantwortet er damit nicht.

IM MITTELSTAND	CHANGE	TRANSFORMATION
Industrie	Fertigung auf Lean umstellen	Lösungen und Service statt Teile verkaufen
Handel	Warenwirtschaft digitalisieren	vom Verkäufer zur Beratungsmarke werden
Familienunternehmen	den Nachfolger einarbeiten	Führung neu verteilen, statt sie nur weiterzugeben

DER TEURE FEHLER

Ein Projekt für eine Frage, die kein Projekt ist

Die Geschäftsführung spürt: So geht es nicht weiter. Sie startet ein Projekt mit Ziel, Budget und Enddatum. Ein Jahr später ist alles umgesetzt, und es fühlt sich an wie vorher. Das Geld ist weg, die Mannschaft ist müde. In meiner Arbeit sehe ich dieses Muster häufiger als jedes andere. Daran erkennen Sie es:

- „ Die Zahlen stimmen, aber das Bauchgefühl nicht.
- „ Die alten Probleme kommen in neuem Gewand zurück.
- „ Wir reden nur noch über das Wie, nie über das Wofür.
- „ Unsere besten Leute stellen Fragen, für die es im Plan keinen Platz gibt.

FÜNF FRAGEN

Was brauchen wir gerade?

Beantworten Sie jede Frage spontan und ehrlich. Zählen Sie dann, wie oft Ihre Antwort in der rechten Spalte steht.

FRAGE	LINKS: CHANGE	RECHTS: TRANSFORMATION
1. Wissen wir genau, wo wir hinwollen?	Ja, das Ziel ist klar.	Nein. Oder das alte Ziel überzeugt nicht mehr.
2. Reicht eine bessere Version von heute für die nächsten drei Jahre?	Ja, unser Geschäft trägt.	Eher nicht.
3. Hakt es in den Abläufen oder in unseren Annahmen?	In Prozessen und Systemen.	Darin, was wir verkaufen, für wen und wie wir führen.
4. Was wünschen sich unsere Kunden?	Dasselbe, nur besser oder günstiger.	Dinge, die wir so nicht anbieten.
5. Was bringen unsere letzten Verbesserungen?	Spürbare Wirkung bei Kosten oder Qualität.	Immer mehr Aufwand für immer weniger Effekt.
0–1 × rechts	Change reicht. Ihr Geschäftsmodell trägt. Machen Sie es konsequent besser.	
2–3 × rechts	Genauer hinschauen. Einiges passt nicht mehr ins Bild. Oft braucht es beides: Change im Alltag und Raum für Neues.	
4–5 × rechts	Transformation steht an. Besser werden allein wird nicht reichen. Es ist Zeit, die Grundannahmen zu prüfen.	

WAS ES VON IHNEN BRAUCHT

Transformation lässt sich nicht anordnen. Aber führen.

Oft ist die ehrliche Antwort auf die fünf Fragen: beides. Dann braucht es Change im Tagesgeschäft und daneben einen geschützten Raum für das Neue.

Sie müssen das Ergebnis nicht vorher kennen. Ihre Aufgabe ist es, die Bedingungen zu schaffen. Drei Schritte, mit denen Sie am Montag anfangen können:

- **Raum schaffen.** Legen Sie Zeit und Budget für Neues fest, die das Tagesgeschäft nicht anfassen darf.
- **Die Unbequemen einbinden.** Holen Sie die Menschen an den Tisch, die heute schon kritische Fragen stellen. Sie sind Ihr Frühwarnsystem.
- **Vom Kern aus denken.** Klären Sie im Führungsteam: Was macht uns aus und bleibt? Und welche Gewohnheiten stehen uns im Weg?

Das Klärungsgespräch: 30 Minuten, kostenfrei

Bringen Sie Ihre Antworten auf die fünf Fragen mit. Sie bekommen:

- einen Blick von außen auf Ihre Antworten,
- eine erste Einschätzung, ob Change, Transformation oder beides ansteht,
- Klarheit, ob und wie eine Begleitung für Sie sinnvoll ist.

Eine kurze Mail oder ein Anruf genügt. Ich freue mich auf das Gespräch.

Sie möchten tiefer einsteigen? Im Whitepaper „Transformation Readiness“ prüfen Sie mit 15 Fragen, wie wandlungsfähig Ihr Unternehmen ist.

Besser oder anders? Finden wir es gemeinsam heraus.

KONTAKT

Ariane Ernst

Unternehmensentwicklung & Transformation

mail@arianeernst.de +49 176 21517350 www.arianeernst.de

Quelle der Anregungen: Reza Razavi, „Transformation braucht Imagination“, managerSeminare 296, November 2022.