

Läuft. Aber auch morgen noch?

Transformation Readiness: Wie wandlungsfähig ist Ihr Unternehmen? Ein Selbstcheck für Geschäftsführung und Inhaber im Mittelstand.

„Und, wie läuft's?“ – „Läuft.“

Wenn Sie so antworten können: Glückwunsch. Ihr Unternehmen steht gut da, Ihre Leute wissen, was sie tun, und Ihre Kunden kommen wieder. Und genau das ist der beste Moment, um nach vorn zu schauen. In meiner Arbeit mit mittelständischen Unternehmen erlebe ich immer wieder: Wandel lässt sich am leichtesten gestalten, solange es gut läuft. Dann ist Zeit zum Ausprobieren, Geld für Neues und Ruhe für gute Entscheidungen.

WORUM ES GEHT

Transformation Readiness heißt: bereit sein, bevor man muss

Transformation Readiness, auf Deutsch: Wandlungsfähigkeit. Gemeint ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Wandel früh zu erkennen, richtig einzuordnen, mutig zu entscheiden und Schritt für Schritt umzusetzen. Und zwar solange man noch selbst entscheiden kann.

Es geht nicht darum, ob Sie schon mitten in einer Transformation stecken. Es geht darum, ob Ihr Unternehmen sie stemmen könnte, wenn es darauf ankommt. Bereitschaft lässt sich prüfen, und sie lässt sich aufbauen. Dieses Papier zeigt, woran Sie sie erkennen, und gibt Ihnen am Ende einen Check mit 15 Fragen an die Hand.

DAS HANDLUNGSFENSTER

Je später Sie handeln, desto weniger entscheiden Sie selbst

Veränderung kommt so oder so. Die Frage ist nur, auf welcher Stufe sie Sie erwischt. Mit jeder Stufe wird es teurer und hektischer, und es reden mehr Menschen mit, die nicht zu Ihrem Unternehmen gehören.

Transformation



Sie gestalten aus eigener Kraft. Es ist noch Zeit zum Ausprobieren, und das Geschäft trägt die Investition.

Wer entscheidet: Sie und Ihr Team

Restrukturierung



Es ist angespannt, aber noch handlungsfähig. Strukturen, Prozesse und Finanzierung müssen sich unter Druck ändern.

Wer entscheidet: Sie, mit Blick auf Banken und Investoren

Sanierung



Es geht um die Existenz. Zahlungsfähigkeit und Fortführung stehen im Vordergrund, nicht die Zukunftsidee.

Wer entscheidet: zunehmend Gläubiger, Berater und im Zweifel ein Gericht

Balken: Gestaltungsspielraum der Geschäftsführung. Der Turnaround, also der Weg zurück zu Wachstum, dauert danach oft Jahre.

Nicht jedes Unternehmen rutscht diese Treppe hinunter. Aber wer rutscht, rutscht selten freiwillig. **Die gute Nachricht:** Auf der ersten Stufe haben Sie alle Möglichkeiten. Wandlungsfähigkeit sorgt dafür, dass Sie dort bleiben.

FÜNF FÄHIGKEITEN

Woran Sie ein wandlungsfähiges Unternehmen erkennen

Wandlungsfähige Unternehmen arbeiten in einer Schleife statt nach starrem Plan: hinschauen, einordnen, entscheiden, umsetzen, lernen. Lieber kleiner und häufiger als einmal im Jahr groß. Und nichts davon trägt ohne die fünfte Fähigkeit: Menschen mitnehmen.

1

Hinschauen

Sie sehen, was kommt, bevor es in den Zahlen steht.

Sie schauen regelmäßig auf Kunden, Markt und Technik und holen sich bewusst Blicke von außen.

Warnsignal: „Das betrifft uns nicht.“

2

Einordnen

Sie wissen, was bleibt und was sich ändern darf.

Ein stabiler Kern aus Werten und Stärken macht die Ränder beweglich. Wo Daten fehlen, probieren Sie aus, statt zu warten.

Warnsignal: „Das passt nicht zu uns.“

3

Entscheiden

Sie entscheiden zügig, auch gegen etwas.

Ein kleiner Kreis, klare Spielregeln, Mut zum Nein. Eine Strategie, die nicht wehtut, ist keine.

Warnsignal: „Das nehmen wir das nächste Mal auf die Agenda.“

4

Umsetzen

Sie probieren im Kleinen, bevor Sie groß investieren.

Was Sie dabei lernen, fließt laufend in die Strategie zurück, nicht erst bei der Jahresklausur.

Warnsignal: „Wir legen los, wenn das Konzept vollständig steht.“

5

Menschen mitnehmen

Sie machen aus Betroffenen Beteiligte.

Alle wissen: warum, wohin, und was es für mich heißt. Eine bewährte Faustregel aus der Praxis: 15 Prozent ziehen sofort mit, 15 Prozent sperren sich, 70 Prozent warten ab. Gewinnen Sie ein Viertel der Abwartenden, folgt meist der Rest.

Warnsignal: „Nicht schon wieder.“

DER READINESS-CHECK

15 Fragen, ehrlich beantwortet

Die Regel: Kreuzen Sie nur an, wenn Ihnen dazu ein konkretes Beispiel aus den letzten zwölf Monaten einfällt. Absichten zählen nicht. Meine Erfahrung: Wer so ehrlich ankreuzt, landet selten über zwölf.

WAHRNEHMEN

- ☐ In unseren Führungsrunden steht regelmäßig ein Thema von außen auf der Agenda, nicht nur Zahlen.
- ☐ Wir haben gezielt Kunden, junge Mitarbeitende oder Branchenfremde nach ihrer Sicht auf uns gefragt.
- ☐ Wir wissen, welche Entwicklungen unser Geschäft in den nächsten drei Jahren am stärksten verändern könnten.

EINORDNEN

- ☐ Wir können in zwei Sätzen sagen, was uns ausmacht und was auch in zehn Jahren bleiben soll.
- ☐ Wir haben eine Grundannahme unseres Geschäftsmodells ausdrücklich auf den Prüfstand gestellt.
- ☐ Unser Führungsteam hat ein gemeinsames Bild davon, wo wir in drei Jahren stehen wollen.

ENTSCHEIDEN

- ☐ Strategische Entscheidungen fallen bei uns innerhalb von Wochen, nicht Monaten.
- ☐ Wir haben im letzten Jahr bewusst etwas aufgehört oder abgesagt.
- ☐ Bei uns ist klar, wer was entscheiden darf, auch ohne die Geschäftsführung.

UMSETZEN

- ☐ Wir haben eine neue Idee im Kleinen getestet, bevor wir groß investiert haben.
- ☐ Wir überprüfen unsere Strategie mindestens zweimal im Jahr anhand dessen, was wir gelernt haben.
- ☐ Wir könnten ein Jahr lang in etwas Neues investieren, ohne das Kerngeschäft zu gefährden.

MENSCHEN MITNEHMEN

- ☐ Unsere Mitarbeitenden können erklären, warum wir uns verändern und wohin.
- ☐ Wir haben einen unbequemen Hinweis aus der Belegschaft aufgegriffen und etwas geändert.
- ☐ Unsere Führungskräfte tragen Veränderungen aktiv mit, statt sie nur weiterzugeben.

AUSWERTUNG

Was Ihr Ergebnis bedeutet

Zählen Sie Ihre Kreuze insgesamt und pro Fähigkeit. Wo Sie nur null oder eins von drei haben, liegt Ihr größter Hebel.

12 bis 15	Wandlungsfähig Gute Voraussetzungen. Das Risiko: Die Bereitschaft hängt an wenigen Personen. Nächster Schritt: Vorsprung sichern und breiter verankern.
7 bis 11	Mit Lücken Hier stehen die meisten Unternehmen. Die Basis ist da, aber einzelne Fähigkeiten bremsen. Nächster Schritt: gezielt die schwächste Fähigkeit stärken.
0 bis 6	Das Fenster schließt sich Noch entscheiden Sie selbst, aber nicht mehr lange. Nächster Schritt: zügig den Standort klären, bevor die Umstände entscheiden.

Das Auswertungsgespräch: 30 Minuten, kostenfrei

Schicken Sie mir Ihren ausgefüllten Check. Wir sprechen eine halbe Stunde über Ihr Ergebnis. Sie bekommen:

- einen Blick von außen auf Ihre Antworten,
- eine erste Einschätzung, wo Ihre größten Hebel liegen könnten,
- Klarheit, ob und wie eine Begleitung für Sie sinnvoll ist.

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

Bereit sein, bevor man muss.

KONTAKT

Ariane Ernst

Unternehmensentwicklung & Transformation

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

Anregungen aus: Workshop Strategiearbeit, Dark Horse Innovation · Frank Knight, Risiko und Ungewissheit · H.-W. Bormann in WirtschaftsWoche 36/2014 · D. Rettig, Handelsblatt, April 2014.