



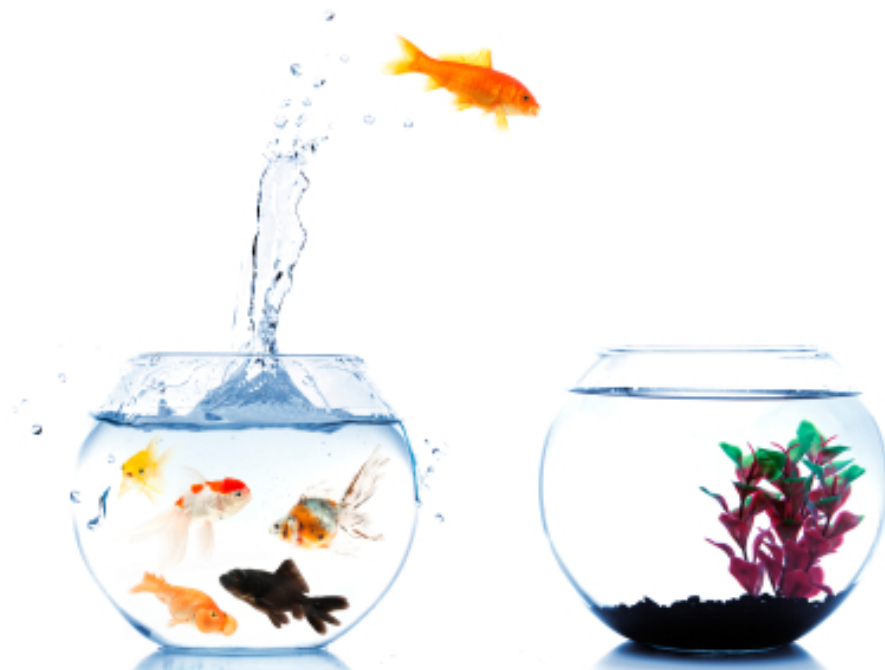
TURNING VISIONS INTO BUSINESS

06.12.2011

Krise als Chance für Wandel

MAREIKE SOLBACH

Eine Krise ist nicht nur ein Bedrohungszustand für ein Unternehmen. In einer Krise herrschen bessere Ausgangsvoraussetzungen für Veränderungen im Unternehmen als zu „normalen Zeiten“. Wer diese Bedingungen in einer Krise als Chance nutzt, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, geht gestärkt aus der Krise hervor und sichert sich langfristig einen höheren Unternehmenserfolg.



Krise ist ein Ausnahmezustand, in dem die bisherigen Vorgehensweisen nicht mehr zu den geänderten Rahmenbedingungen passen

Die globalen und damit auch die nationalen Marktbedingungen werden derzeit wieder zunehmend instabiler. Spätestens seit 2009 sind viele Unternehmen auf der Hut vor der nächsten Krise und sehen ihr eher ängstlich entgegen. In einer Krise haben sich die Marktbedingungen derart geändert, dass Unternehmen ihre Wirtschaftsziele mit ihren bisherigen Markttransaktionen nicht mehr oder nur eingeschränkt erreichen können.

Eine Krisensituation zwingt zur Veränderung

Einige Unternehmen überstehen eine solche Krise durch Abwarten weil sie über ausreichende Liquidität verfügen oder weil einschneidende Redimensionierungsmaßnahmen das Überleben über einen gewissen Zeitraum sichern können. Andere Unternehmen überstehen die Krise nicht ohne sich nachhaltig zu verändern. Um sich den in einer Krise geänderten Nachfrage- und Absatzbedingungen anzupassen, ist häufig ein grundlegender Wandel in den Strukturen und Prozessen notwendig.

Dringlichkeit und Notwendigkeit als unerlässliche Voraussetzung einer Veränderung sind vorhanden, die Erfolgsquote von Veränderungen in Krisen ist höher als in „normalen“ Zeiten

Voraussetzung einer jeden nachhaltigen Veränderung im Unternehmen ist das Wissen um Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung. Die Notwendigkeit benennt den Grund für den Wandel und die Dringlichkeit legt dar, warum der Wandel nicht auf morgen verschoben werden kann. In einer Krise, die ein Unternehmen in überlebensrelevante Probleme stürzt, sind Notwendigkeit und Dringlichkeit gegeben. In „normalen Zeiten“ dagegen ist diese wichtige Voraussetzung schwierig zu erreichen und wird oft unterschätzt oder einfach übersehen. Damit ist in der Krise die Chance für eine tiefgreifende Veränderung weitaus höher und eine strategische Veränderung des Unternehmens erfolgsversprechender.

Je früher nachhaltige Veränderungen in einer Krise initiiert werden, um so erfolgreicher sind sie

Eine Krise kann in 4 Phasen unterteilt werden: Strategiekrise, Ertragskrise, Liquiditätskrise, Insolvenz. Befindet sich das Unternehmen schon in der Ertragskrise braucht es bereits Turnaroundmaßnahmen, die unmittelbar auf die Liquiditätssicherung hinwirken, gefolgt von einschneidenden Kostensenkungsmaßnahmen in der Liquiditätskrise. Damit wird der Handlungsspielraum aufgrund der steigenden Dringlichkeit in den späteren Phasen deutlich eingeengt. Grundlegende Veränderungen des Unternehmens für langfristi-

ge Unternehmensstabilität und -wachstum können um so leichter ergriffen und umgesetzt werden, je früher sie in einer Krise initiiert werden.

Eine Krise kann eine Chance für die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und langfristiges Wachstum sein.

Unternehmen, die ihre Energie frühzeitig auf progressive Krisenbewältigung und langfristige Unternehmensstabilität verwenden anstatt sprichwörtlich den Kopf in den Sand zu stecken, überstehen eine Krise erfolgreicher und gehen sogar gestärkt aus ihr hervor. Andererseits gilt es, nicht in panischen Aktionismus zu verfallen.

Denn um bei eingeschränkter Wirtschaftsnachfrage wettbewerbsfähig zu sein und sich am Markt behaupten zu können, muss gut überlegt werden, ob in der veränderten Marktlage auch ein Chance steckt.

Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, muss ein Unternehmen auf Marktturbulenzen reagieren können. Dies erfordert flexible Unternehmen.

Für viele Unternehmen besteht die Chance erfolgreich zu sein allein darin, die Fähigkeit zu entwickeln, flexibel und schnell genug auf Marktbewegungen zu reagieren. Starre hierarchische Strukturen sind den heutigen Marktturbulenzen nicht mehr gewachsen. Um aber eine flexible Organisationsstruktur zu entwickeln, in der Intrapreneurship-Konzepte, Selbstorganisation und damit verbundene Innovationskraft wirksam sind, sind in den meisten Organisationen gewaltige Kulturveränderungen notwendig. Eine Krise kann die notwendige Veränderungsenergie für solch deutliche Kulturveränderungen erzeugen.

Viele Unternehmen haben die Wirtschaftslage 2009 für eigene Anpassungen genutzt und sind gestärkt aus der Krise hervorgegangen

Mit Hilfe von ausgewählten Methoden und Werkzeugen kann eine Krise bewältigt und der Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden. wibas kennt diese Methoden und Werkzeuge aus eigener Erfahrung und unterstützt Organisationen dabei sie gezielt einzusetzen. Dazu gehören unter anderem:

- Etablierung von Krisen-Frühwarnindikatoren für das Unternehmen
- Erhöhung der Unternehmensdynamik und der Selbstorganisation durch agile Vorgehensweisen
- Etablierung eines kontinuierlichen Risikomanagements
- Die Umsetzung von Krisenbewältigungsstrategien z.B. Anpassung der Vertriebsstrukturen und –abläufe
- Mitarbeiterqualifizierung
- Optimierung der Vertragsgestaltung mit Dienstleistern, um kurzfristiges „Atmen“ zu ermöglichen
- Entwicklung und Umsetzung von Diversifikationsstrategien

Infolge der Umsetzung der aufgelisteten Punkte konnten unsere Kunden die Krise 2009 ohne personelle Reduktion überstehen und sind seitdem verstärkt auf Wachstumskurs.



TURNING VISIONS INTO BUSINESS

Copyright © 2011

wibas GmbH
Management Consultants

Otto-Hesse-Str. 19 b
64293 Darmstadt
Germany

Tel: +49 - (0)6151 - 50 33 49 - 0
Fax: +49 - (0)6151 - 50 33 49 - 33

www.wibas.de