

# Transformation

## Zwischen Disruption und Evolution

von Prof. Dr. R. Simon

Die Tageszeitung legt ihre Akzidenzdruckerei still, die dramatisch gegen Web-Konkurrenz verliert. Der Verlag erlebt einen schleichenden Niedergang. Mit neuem Profil - regionales Medienhaus - und neuen Produkten wird gegen den Absturz angekämpft. Alltag der digitalen Substitution.

### Transformation ist strategisch

Transformationen sind der Umbau des Geschäftsmodells von der Marktpositionierung über die Wertschöpfungslogik bis hin zur Ertragslogik. Was und wer forciert diese Prozesse?

Die aktuellen Strömungen:

- Neue Produkte und Prozesse in Folge neuer technischer Potenziale. Bsp. Produktkonfigurator im Web-Auftritt kombiniert mit hochflexibler Produktion.
- Fähige und finanzstarke Strategen, die Branchen angreifen und Geschäftsmodelle ins Wanken bringen. Bsp. Online-Versandhandel vs. Stationärer Handel.
- Ausreichend verfügbare Liquidität für starke Unternehmen, um „den langen Marsch“ der Transformation zu finanzieren.



Prof. Dr. Robert Simon

Transformation ist ein strategisches Programm. Die Herausforderungen und Chancen nur halbherzig angehen, bedeutet, die Zukunft zu verspielen.

### Transformation ist komplex

Wer Transformation nur als Change Management und Organisations-/Personalentwicklung versteht, verkennt den gewaltigen Umbruch. Wie das Beispiel zeigt, werden Geschäftsmodelle substantiell getroffen und befinden sich nicht entweder im „Restrukturierungs-Modus“ oder im

„Change-Modus“. Vielmehr müssen Unternehmen mit einem Mix der Betroffenheit zurecht kommen und dafür den Mix aller Veränderungs-Methoden - Restrukturierung, Prozess Management usw. - beherrschen. In der Praxis sind das Langzeitprogramme für Spezialisten verschiedenster Fachrichtungen. Koordiniert werden sie durch ein professionelles „Programm-Management“.

### Transformation braucht Promotoren

Wer treibt den Transformationsprozess? Das ist zunächst einmal Kernaufgabe der Führungsspitze von Unternehmen als „Macht-Promotoren“. Ohne Methoden- und Fachexperten wird sie es nicht schaffen. Auf strategischer Ebene sind das u.a. M&A- und Finanz-Spezialisten für den Umbau von Portfolien.

Der anstehende Umbau der Leistungswirtschaft spiegelt sich im Umbruch der Berater-Branche, die „Veränderungs-Profis“. Sie positionieren sich als „Fach-Promotoren“ und versuchen, Strategie-, Change-, Restrukturierungs- und IT/Prozesskompetenzen „unter einem Dach“ zu vereinigen.

Nicht allen Unternehmen gelingt die Transformation. Scheiternde Unternehmen mit Wertsteigerungspotenzial sind Zielobjekt für Risikoinvestoren - im Grunde neue „Macht-Promotoren“. Vergleichbar ist die neue Rolle von Insolvenzverwaltern, die sich im Zuge der Bemühungen, Krisenfälle schon früh vor der akut drohenden Insolvenz zu restrukturieren, vom Abwickler zum Gestalter (Bsp. Treuhänder in Verbindung mit CRO) entwickeln.