

# Vorwort

## **Transformationsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil – besonders in Krisenzeiten**

Deutschland wird für absehbare Zeit von großen Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik betroffen sein. Instabile Finanzmärkte, steigende Anforderungen an die Nachhaltigkeit unserer Handlungsweisen und Verschiebungen in der „Balance of Power“ als Folge der fortschreitenden Globalisierung betreffen alle Lebensbereiche.

Die Auswirkungen sind für die meisten von uns unmittelbar spürbar. Die Lage für viele Unternehmen ist so ernst wie selten und zwingt zu radikalen Maßnahmen. Politik und Gesellschaft müssen Antworten finden auf bisher nicht gekannte Fragestellungen. Wandlungsfähigkeit ist in solchen Zeiten Voraussetzung, um sich den laufend ändernden Gegebenheiten anzupassen. Obwohl nichts vorhersehbar ist, ist konsequentes Handeln erforderlich.

Zur ersten Orientierung lohnt ein Blick in die Vergangenheit. Erfahrungen aus der Rezession des Jahres 1990 in den USA zeigen, dass das Verhalten von Unternehmen in der wirtschaftlichen Talsohle einen signifikanten Einfluss auf ihre Leistung und Erfolg nach der Krise hat.

Eine Studie von Accenture zeigt: Einige Unternehmen erzielten in den sechs Jahren nach der Rezession beträchtliche Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten. Diesen Vorsprung erarbeiteten sie sich in der Phase, in der die US-Wirtschaft insgesamt am Boden lag. Daraus lässt sich schlussfolgern: Um später wieder erfolgreich sein zu können, müssen Unternehmen gerade die wirtschaftlich schwächeren Zeiten nutzen.

Es ist also jetzt die Zeit, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Jetzt sind Unternehmen gefragt ihre Unternehmensstrategie und ihre operative Exzellenz zu prüfen. Politiker und Verantwortliche von Bildungseinrichtungen müssen jetzt darüber nachdenken, welche Talente Deutschland benötigt, um auch künftig im globalen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben. Änderungen sind vor allem dann

nötig, wenn die strategischen Ziele nicht erreicht werden können oder Flexibilität und Anpassungsfähigkeit über die Jahre verloren gegangen sind.

Wir erwarten deshalb Fusionen und Übernahmen in allen Branchen; vor allem im Banken-, Öffentlichen und Industriesektor werden sie noch um ein Vielfaches zunehmen.

Wir werden gleichzeitig einen konsequenten Konsolidierungskurs der Unternehmen beobachten können; Portfolio-Bereinigung und Fokussierung auf Kernkompetenzen sind hier die Schlagworte. Solche Schritte erhöhen nicht nur die kurzfristige Überlebensfähigkeit, sondern machen das Unternehmen für die Aufschwungphase nach der Krise wettbewerbsfähiger.

Während Unternehmen es sich noch bis vor kurzem leisteten, nicht an ihre eigenen Servicestrukturen heranzugehen, beginnen sie nun diesen Ansatz in Frage zu stellen und zu prüfen, wie bestimmte Services im oder für das Unternehmen künftig günstiger erbracht werden können. Auf die Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen mit Shared Services, Outsourcing oder gar Divestment werden mehr und mehr ernsthaft ins Kalkül gezogen. Kostenkontrolle, Kosteneffizienz und finanzielle Transparenz – dies alles ist mehr denn je gefragt.

Die gegenwärtige Situation verändert zudem die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden. Jetzt gilt es pro-aktiv zu sein, die Kunden auch in schwierigen Zeiten zu halten und durch marktgerechte Produkte und Dienstleistungen neue Kunden zu gewinnen.

Auch das Thema Nachhaltigkeit veranlasst viele öffentliche Einrichtungen und Unternehmen sich neu zu orientieren und Prioritäten so zu setzen, dass knappe Ressourcen mit größerer Sorgfalt genutzt werden. Daraus ergeben sich neue Denkweisen, die Ausgangspunkt für neue innovative Verfahrensweisen sind.

So gilt es auch das vorhandene Innovationspotential stärker auszuschöpfen und noch effizienter als bisher in konkrete neue Prozesse, Anwendungen oder Produkte umzusetzen. Wirtschaft und Politik als auch Bildung und Gesellschaft sollten sich noch mehr auf die Förderung von Innovationskultur und die ständige Verbesserung der Rahmenbedingungen konzentrieren.

Diese nur skizzenhaft gezeichneten Entwicklungen führen zu einem enormen Veränderungsdruck in Unternehmen und öffentlichen Institutionen; ganze Organisationen werden in überschaubarer Zeit regelrecht transformiert sein. Die damit einhergehenden Prozesse zu beherrschen wird absolut erfolgskritisch. Sie wird zu einem sehr wichtigen Wettbewerbsvorteil und bestimmen damit maßgeblich den Grad des künftigen Erfolges – nicht nur im Übergang, sondern nachhaltig.

Accenture möchte aktiv dazu beitragen, die Zahl erfolgreicher Transformationen zu erhöhen und offen zu diskutieren, welche Herausforderungen und Chancen während einer Veränderung auf alle Akteure zukommen.

Dieses Buch betrachtet derzeit laufende und abgeschlossene Transformationen ausgewählter Unternehmen und Institutionen aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Kultur und Sport.

Gestützt auf theoretische Erkenntnisse, unsere langjährige Beratungserfahrung in verschiedenen Management Consulting Bereichen, fundiertem Theoriewissen und vielen Gesprächen ist dieses Buch entstanden. Es dient als Nachschlagewerk und praktisches Handwerkszeug für jeden, der sich auf einen Transformationsweg machen möchte oder sich bereits mitten drin befindet.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei Ihrer Transformation!

Dr. Stephan Scholtissek

Vorsitzender der Accenture-Ländergruppe Deutschland, Österreich, Schweiz

Walter Hagemeier

Geschäftsführer Management Consulting der Accenture-Ländergruppe Deutschland, Österreich, Schweiz



<http://www.springer.com/978-3-642-02527-3>

Herausforderung Transformation

Theorie und Praxis

Mohr, N.; Büning, N.; Hess, U.; Fröbel, A.M. (Hrsg.)

2010, XVI, 296 S., Hardcover

ISBN: 978-3-642-02527-3