

Wirtschaftsunternehmen müssen im Laufe der Zeit auf Schwankungen von Absatz, Erfolg und Cash Flow reagieren, um langfristig am Markt bestehen zu können. Die klassische Lebenszyklustheorie von Produkten nimmt im idealtypischen Verlauf die Form einer sigmoiden Kurve an, die man auch für den Lebenszyklus von Unternehmen annehmen kann (siehe Abb. 2.1):

An Punkt 1 der sigmoiden Kurve lässt sich ein Wandel durch ausreichend verfügbare finanzielle Mittel typischerweise relativ leicht bewältigen, jedoch ist die Veränderungsnotwendigkeit an dieser Stelle noch nicht offensichtlich. Zudem ist das *Warum* des Wandels nur schwer zu erklären und die Bereitschaft für Wandel schwer zu schaffen.

Der Antrieb für organisatorischen Wandel besteht eben darin, die Degenerationsphase durch eine Veränderungsmaßnahme oder Neupositionierung des Unternehmens zu umgehen. An Punkt 2 fehlt es dem Unternehmen bereits an finanzieller und intellektueller Kraft, um den Wandel konstruktiv zu gestalten (vgl. Handy 1995, S. 50 ff.).

Der Abschwung der Kurve lässt sich in drei aufeinander aufbauende Krisen untergliedern: Eine anfänglich *strategische Krise* kann sich beispielsweise im veränderten Konsumverhalten, in einer Verknappung nötiger Ressourcen oder in einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zeigen. Diese führt im weiteren Verlauf zu einer *Ergebniskrise* mit einbrechenden Gewinnen und entstehenden

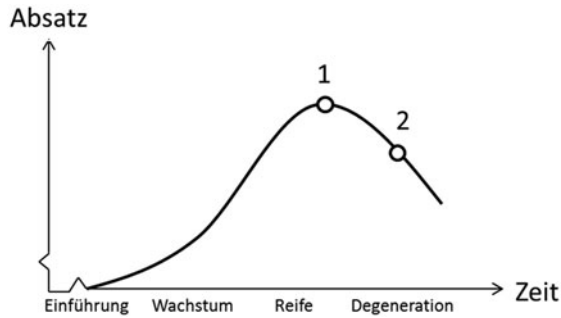


Abb. 2.1 Sigmoidale Kurve

Verlusten. Wird die Ergebniskrise durch den meist notwendigen Verkauf von Unternehmenssubstanz vorübergehend kaschiert, kommt es nach dem Verkauf der Vermögenswerte schließlich zu einer *Liquiditätskrise*. In deren Folge steht oftmals unweigerlich eine Insolvenz.

Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen
Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft
und Implikationen für Führungskräfte

Landes, M.; Steiner, E.

2014, VIII, 32 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05641-4