

Veränderungsportfolio

Das Veränderungsportfolio dient zur Visualisierung von Veränderungen. Es ermöglicht die Positionierung von einzelnen Szenarien sowie zur Vollständigkeitskontrolle der Szenarioplanung. Es wird vor allem bei der Strategieentwicklung und im Changemanagement eingesetzt.

Die zwei Dimensionen beschreiben Veränderungsdynamik und Veränderungsstrategie. Der Kreuzungspunkt der beiden Achsen entspricht dem ‚absoluten Nullpunkt‘ der Veränderung.



- **Veränderungsdynamik**

Ausgehend von der Mitte (‚absoluter Nullpunkt‘) entwickeln sich die Veränderungen 1. Ordnung (nach unten) und Veränderungen 2. Ordnung (nach oben).

Bei Veränderungen 1. Ordnung handelt es sich um kontinuierliche Verbesserungen, die in kleinen Schritten kleine Veränderungen erzeugen. Dabei geht es um Veränderungen, die die Effektivität und Effizienz steigern („das Richtige richtig tun“) sowie darum Verbesserungen zu realisieren. Je nach Strategie handelt es sich um Abbau- oder Aufbaumaßnahmen. Diese evolutionären Entwicklungen schaffen über lange Zeit große, nachhaltige Veränderungen, z.B. die Veränderung des Kommunikationsverhaltens der Menschen durch das Internet (Gesellschaft).

Veränderungen der 2. Ordnung sind drastische Veränderungen, die plötzlich auftreten. Dabei handelt es sich um Veränderungen, die den bestehenden Zustand ersetzen, indem etwas wegfällt, durch eine kopierte Idee oder radikale, manchmal unrealistische Innovation ersetzt wird. Je nach Strategie handelt es sich um Wegfall oder Ersatz bestehender Umfänge. Dieser revolutionäre Bruch schafft in kurzer Zeit große Veränderungen, die mit einem großen Risiko verbunden sind z.B. die Entwicklung des MP3-Formats in den Achtzigern/ Neunzigern und die damit verbundenen Veränderungen im Musikkonsumverhalten (Gesellschaft).

- **Veränderungsstrategie**

Die Veränderungsstrategie beschreibt am ‚absoluten Nullpunkt‘ Stabilisierungsstrategien sowie nach links Schrumpfungs- und nach rechts Wachstumsstrategien.

Stabilisierungsstrategien verfolgen das Ziel den momentanen Zustand beizubehalten und jeglichen Veränderungen entgegenzuwirken. Stabilisierung wird vorwiegend in Krisensituationen genutzt, z.B. wenn der respektierte thailändische König Bhumipol Adulyadej zur Stabilisierung der politischen Situation Botschaften ans Volk schickt.

Schrumpfungsstrategien verfolgen das Ziel „Weniger ist mehr“. Je nach Veränderungsdynamik handelt es sich um Abbau oder sogar Wegfall von bestehenden Umfängen. Es beinhaltet beispielsweise die Produktpalette, weltweite Produktionsstandorte



Geführt ist nicht erkannt; erkannt ist nicht thematisiert; thematisiert ist nicht konzipiert; konzipiert ist nicht formuliert; formuliert ist nicht wahrgenommen; wahrgenommen ist nicht verstanden; verstanden ist nicht einverstanden; einverstanden ist nicht getan; getan ist nicht gekonnt.

oder Personal, z.B. die Konzentration auf das traditionelle Fahrzeuggeschäft bei der Mercedes seit den Neunzigern.

Wachstumsstrategien verfolgen Expansionsstrategien. Je nach Veränderungsdynamik handelt es sich um Aufbau oder sogar Ersatz von bestehenden Umfängen. Dies umfasst Marktanteile, Umsatz, Standorterweiterungen, Globalisierung, aber auch Zukauf ganzer Unternehmen handeln, z.B. die verschiedenen IPOs der Firma Apple, die in den USA 2010 einen Marktanteil von über 92% geschafft haben.