

Es ist Zeit für die ganzheitliche Unternehmensentwicklung.

STRATEGIEARBEIT WAR GESTERN Die Königsklasse in der Beratung war seit jeher die Strategieberatung. Bain & Company, Deloitte, KPMG, PWC, Accenture und einige weitere Experten haben sich seit Jahrzehnten unter anderem als Meister der Strategieberater positioniert. Doch die Königsdisziplin der Strategieberatung ist nicht mehr.

AUTOR MARKUS WEISHAUPT

Strategie ist der Weg zum erfolgreichen zukünftigen Ziel, wobei es mehrere Wege gibt. Gute und schlechte, aber das stellt sich erst im Nachhinein heraus. Strategie sagt, was zu tun ist, worauf man sich als Unternehmen konzentrieren muss. Die Definition: «Strategie sei die kontinuierliche Schaffung von Wettbewerbsvorteilen» ist treffend, denn wer es schafft immer wieder neue Wettbewerbsvorteile zu schaffen, egal ob im Produkt, Service, in emotionalen Faktoren oder in Systemen, hat Erfolg.

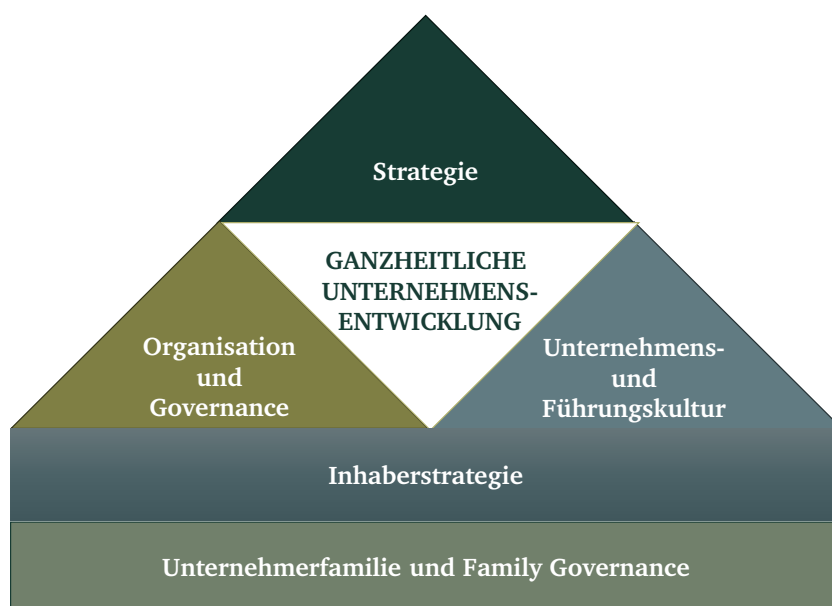
Seit langem weiss man aus verschiedensten Umfragen und Studien, dass zwischen 70 Prozent und 90 Prozent aller Unternehmensstrategien an und in der Umsetzung scheitern. Die Strategieentwicklung ist nicht das Problem. Relativ schnell weiss und einigt sich man in den Unternehmen, welchen Weg man für die Zukunft des Unternehmens einschlägt. Die Umsetzung ist das Problem, und es wird potenziert in einer Zeit des tiefgreifenden Wandels auf unterschiedlichsten Ebenen.

VUCA ist mittlerweile allen Wirtschaftstreibenden ein Begriff und VUCA² (VUCA hoch zwei) ist die neuere Variante, bevor sie «VUCA hoch 10» weicht. Die schier völlige Ahnungslosigkeit, wie sich unsere Welt entwickeln mag, ist eine ganz neue Dimension, mit der sich Unternehmen beschäftigen müssen. Jahrelange politische und wirtschaftliche Stabilität ist nicht mehr. Was gestern noch sicher war, ist heute abstrus. Die Geopolitik ist in einem fundamentalen Wandel, von Russland über China, Indien, den nahen Osten, aber auch in den USA, in Südamerika und sogar in Europa.

Technologisch erleben wir mit KI gerade eine Disruption, die zwar ungeahnten Möglichkeiten bietet, jedoch keine konkreten Zukunftsszenarien oder ausgeschilderte Pfade in die neue Welt von Morgen. «KI» oder englisch «AI» steht für «Artificial Intelligence» und nahezu sinnbildlich für unsere «Zukunft», aber wie diese Zukunft gestaltet wird, das entscheidet sich, indem wir den Weg dorthin beschreiten und entlang des Weges aufmerksam lernen, wachsen und unsere Kompetenzen entwickeln.

In unserer komplexen Welt ist Strategieentwicklung umso mehr notwendig und nützlich. Gerade weil so viele Unsicherheiten bestehen, müssen Unternehmen den Weg einschlagen, der zum gegebenen Zeitpunkt der beste scheint. Gleichzeitig ist Kontrolle mehr denn je notwendig: Stimmen die Annahmen noch? Sind die Etappenziele erreicht? Sind Änderungen notwendig?

Vor einigen Jahren noch haben auch grosse Unternehmen Strategien im 5-Jahreszeitraum entwickelt und alle 5 Jahre einen neuen Strategieprozess durchgeführt. Diese 5-Jahreszyklen waren zwar nie sinnvoll, aber in weniger komplexen und meist wachsenden Märkten der letzten 15 Jahre und einem unkomplizierteren Umfeld hatte das keine allzu negativen Auswirkungen. Heute wäre



das schlicht fahrlässig. Mindestens zweimal im Jahr braucht es einen Strategiecheck, um zeitgerecht entscheiden zu können und um wendig zu bleiben, Maßnahmen einzuleiten. Um bewusster am und nicht nur im Unternehmen zu arbeiten.

So wichtig die Strategiearbeit auch ist, reine Strategieentwicklung reicht nicht mehr aus, um sich erfolgreich auszurichten. Gerade in Familienunternehmen braucht es ganzheitliche Unternehmensentwicklungskonzepte, die Strategie, Organisation, Unternehmens- und Führungskultur, Family Governance und Inhaberstrategie verbinden und Unternehmen als das verstehen, was sie sind: Komplexe, interdependente Systeme. Strategieumsetzung scheitert genau deshalb, weil die Umsetzung ohne Einbindung und Anpassung der Unternehmensaufbauorganisation und ohne Bewusstsein zu den Grundfesten der Unternehmens- und Führungskultur keine Chance hat.

Strategie ist also nichts anderes als „die kontinuierliche Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. In ihr werden definiert: Die Positionierung, die Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile, die Wertschöpfungskette im Spannungsfeld von Kosten, Risiken und Kompetenzen, das Geschäftsmodell, durch welches man zukünftig erfolgreich Gewinne erwirtschaften wird. Die Unternehmensstrategie klärt, was zu tun ist, dass Kunden auch zukünftig Produkte und Leistungen zu gewinnbringenden Preisen kaufen.

Unternehmens- und Führungskultur sind untrennbar miteinander verbunden. Werte, Prinzipien, Spielregeln, Verhaltensregeln, Rituale, Führungskompetenz, Führungsstile, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterzufriedenheit, Kompetenzen, Wissen, Fähigkeiten, Einsatz, Loyalität. All diese Themen sind in ihren Ausprägungen Teil der Unternehmens- und Führungskultur. Sie wirken auf die Unternehmensentwicklung ein und auf sie wird eingewirkt, sobald sich in der Strategie, der Organisation oder in der Unternehmerfamilie und deren Governance Änderungen ergeben.

Die Aufbau-Organisation eines Unternehmens war nie Selbstzweck, sondern unterliegt spätestens seit den 60er Jahren dem Grundsatz von Prof. Alfred Chandler «Structure follows Strategy». Die Anpassung der Organisation kann kostspielig sein, eine Investition mit ungewissem Ausgang. Man denke an die derzeit Unternehmens- und Branchen übergreifenden relevantesten strategischen Themenfelder «KI» und «Nachhaltigkeit», und, aufgrund der Personalknappheit, auch «HR». Es wäre wohl kein Fehler alle drei auf der höchsten unternehmerischen Ebene in der Organisation anzusiedeln.



DER AUTOR

Markus Weishaupt Prof.(FH) Dott. ist Beratungsexperte für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Inhaber von Weishaupt Consulting GmbH www.weishauptconsulting.com, Buchautor u.a. «Erfolgreich trotz Familie» und «Radikal anders. Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen», Keynote Speaker, Gastprofessor an der FH Kufstein-University of Applied Sciences.

Foto: Weishaupt Consulting

Chief Digital Officer, Chief Sustainability Officer, Chief Human Resources Officer in Personalunion zu finden ist aussichtslos, ebenso wie die kompakte Ansiedlung dieser Bereiche

in einer bereits bestehenden Geschäftsführung. Ein Dilemma, das sich durch Investition in Menschen lösen lässt, allerdings mit ungewissem Ausgang. HR und Nachhaltigkeit

sind mittlerweile leichter «verträglich» als die neuen «CDO's (Chief Digital Officer)». Noch in den 90er Jahren war HR gleichgesetzt mit Personalverwaltung, nicht Personal-Entwicklung und sicher nicht im obersten Führungskreis angesiedelt. Ähnlich verhält es sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit, die allerdings immer mehr Gewichtung in den Unternehmen und in der Gesellschaft erhält und somit auch in der hierarchischen Ansiedlung in den Unternehmensorganigrammen. Auch die CDO's werden in die obersten Etagen der Unternehmen einziehen, und die besten Unternehmen holen sie sich heute schon ins Haus.

Die Governance ist Teil des Organisationsverständnisses. Sie bildet die Entscheidungslogik ab, die Entscheidungsprozesse und die Eskalationsstufen. Auf höchster Ebene wird entschieden was im Gesellschafterkreis mit welchen Mehrheiten, im Verwaltungsrat mit welchen Mehrheiten und auf Geschäftsführer und Manager Ebene entschieden wird. Die Satzungen und Gesellschaftervereinbarungen sind die Instrumente dafür. Dass die Aufbauorganisation und die Governance im

Unternehmensentwicklungs-Prozess zu überprüfen sind, erklärt sich somit von selbst, denn wenn sich strategische Schwerpunkte ändern, dann muss die Antwort geliefert werden auf die Frage: «Welche Organisation und Governance braucht es, um die strategischen Ziele am wirksamsten und effizientesten zu erreichen?»

In Familienunternehmen strahlt die Familie auf das Unternehmen aus, und zwar direkt oder indirekt in alle Bereiche, egal ob es sich um strategische, organisatorische, Unternehmenskulturelle oder führungs-technische Themen handelt. Darum ist Family Governance, in welcher die Schnittstellen zwischen Familie und Unternehmen geregelt werden, so wichtig. Und die Inhaberstrategie liefert die Leitplanken für jegliche Art der Unternehmensentwicklung: Warum wird das Unternehmen überhaupt betrieben? Welche Ziele verfolgen die Inhaber damit? Nach welchen Prinzipien sollen die Unternehmen geführt werden? Wie wird die Kontrolle zur Einhaltung der Prinzipien und zur Zielerreichung sichergestellt?

Wie ändert sich die Inhaberkonstellation in Zukunft und welche Auswirkungen ergeben sich dadurch?

Unternehmen sind Systeme, die in der Komplexität der heutigen Zeit, nie eindimensional entwickelt werden dürfen. Änderungen in einem Unternehmensbereich haben Auswirkungen auf das Gesamtsystem. Strategie, Organisation, Unternehmenskultur und Führung, Unternehmerfamilie sind sich gegenseitig beeinflussende Elemente. Wir müssen uns von der klassischen Strategiearbeit verabschieden, um der ganzheitlichen Unternehmensentwicklung die notwendige Aufmerksamkeit zu geben. Unternehmensentwicklungs-relevante Themenfelder sind in Projektplänen detailliert auszuarbeiten, mit Verantwortlichen, Zielen, Zeiten, Budgets und Kennzahlen. Projekte, Kennzahlen und konsequentes Projektcontrolling führen zur Umsetzung. Das macht den Unterschied aus. Strategische Absichtserklärungen sind keine Strategien, Strategien keine Unternehmensentwicklungskonzepte und letztere bleiben Theorien, wenn sie nicht umgesetzt werden. ■