

Unternehmensführung mit System

So lassen sich strategische Herausforderungen lösen

von Cay von Fournier, SchmidtColleg, Berlin und St. Gallen *

Neben vielen individuellen Faktoren, die für den Unternehmenserfolg bedeutsam sind, ist in erster Linie das System entscheidend, mit dem ein Unternehmen geführt wird.

Gute Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung von wahrnehmbarem Kundennutzen, zusammen mit anderen Menschen, in sich schnell verändernden Märkten. Dies bedingt eine strategische Unternehmensführung. Beginnend bei der Persönlichkeit und fachlichen Kompetenz des Unternehmers, beinhaltet es die ethische Einstellung, definiert den Kundennutzen und führt zur Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, und Arbeitsabläufe zu organisieren.

Probleme und Herausforderungen

Die Unternehmensstrategie sollte ein möglichst klar umrissenes und für alle verständliches Thema sein. Doch in der Praxis sieht es meist ganz anders aus. Hier ergeben sich ernst zu nehmende Probleme und Herausforderungen, mit denen viele Unternehmer konfrontiert sind:

1. Es fehlen Vision, Ethik, Kultur sowie Ziele und Strategie

Manchmal rückt durch eine Nischenposition oder gute Märkte und eine konjunkturelle Hoch-Phase die Orientierungsproblematik in den Hintergrund. Die Renditen sind zufriedenstellend – warum sich also den Kopf über eine Strategie zerbrechen? In der Regel wird der Alltag eines solchen Unternehmens durch operative Hektik und Reagieren auf Gegebenheiten bestimmt. Kurzfristige Marketingaktionen und Produktentwicklungen (oftmals fehlerbehaftet), ein Vertrieb unter Druck sowie ein immer breiter werdendes Angebot für die Umsatzsteigerung auf dem Markt führen dazu, dass derartig geführte Unternehmen in schwierigen Zeiten sehr schnell unter immensen Druck geraten. Nur Veränderungsbereitschaft kann verhindern, dass solche Unternehmen in große Krisen geraten.

2. Ziele sind formuliert, es fehlt die zugrunde liegende Vision

Auch diese Variante ist häufig und basiert auf dem Prinzip des Führens durch Ziele allein. Es werden Ziele, in der Regel finanzielle Ziele, für das Unternehmen festgelegt. Meistens bestimmen der Unternehmer oder die verantwortlichen Führungskräfte ein bestimmtes Wachstum sowie eine vorgegebene Renditeerwartung. Es dominieren die Vorgaben an Kostenplanungen, aus einem möglichst hohen Umsatz eine bestimmte vorgegebene Rendite zu erwirtschaften. In diesem Punkt bleibt

das Unternehmen der reinen Betriebswirtschaftslehre treu, welche das Ziel eines Unternehmens in der Gewinnmaximierung formuliert. Solche Unternehmen wundern sich dann meistens darüber, dass eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen völlig fehlt und die Motivationslage der einzelnen Mitarbeiter zu wünschen übrig lässt.

3. Eine Vision wurde zwar formuliert, wird aber nicht zielstrebig angepeilt und daraus auch keine Ziele abgeleitet

Diese Variante geht von der Theorie her schon in die richtige Richtung. Jedoch fehlt es am nötigen Engagement, die Vision auch mit Leben zu füllen. Häufig unternehmen Firmen die Anstrengung, eine Vision zu entwickeln, unterlassen jedoch mittelfristige Zielplanung und die Jahreszielplanung, um aus dieser Vision konkrete Ziele und Handlungsrichtungen für den Alltag abzuleiten. Somit folgen dem Zielbild keine konkreten Handlungen.

4. Es fehlt die Ethik

Im Zusammenhang mit ethischem Idealismus sind sowohl die Vision als auch die Ethik Richtlinien der Führung. In manchen Unternehmen basieren die Visionen und Ziele aber lediglich auf dem Eigennutz der Firmeninhaber und beschreiben weniger den Nutzen für das Umfeld. Zwar wird noch der Kundennutzen erwähnt, insgeheim jedoch lediglich als Mittel zum Zweck, die Eigenkapitalrendite und die Gewinne des Unternehmens zu steigern. Mittelfristig werden die Mitarbeiter es an Identifikation mit dem Unternehmen und an Motivation und Einsatz fehlen lassen. Auch die Ausstrahlung auf den Markt wird nach kurzer Zeit nachlassen. Der anfängliche Schwung eines auf den Kundennutzen ausgerichteten Unternehmens, welches mit gemeinsamer Vision und Zielen agiert und operiert, erlahmt sobald die ersten Konflikte und Schwierigkeiten mit Lieferanten, Mitarbeitern oder Reklamationen auftreten.

5. Es fehlt die Kultur

Dieser Punkt ist mit dem vorangegangenen sehr eng verbunden. Oftmals handeln Unternehmen nach außen hin ethisch, behandeln ihre Mitarbeiter aber nach innen schlecht. Dies mag für lange Zeit das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens nicht beschädigen, doch hohe Fluktuation der Mitarbeiter und inkonsequentes Verhalten der Führungsebene werden zur Folge haben, dass die Mitarbeiter sich nicht als Team fühlen, selbst wenn nach außen scheinbar eine hohe Kultur und ein guter Teamgeist vermittelt werden. Solch ein Unternehmen mag über eine lange Zeit (durchaus Jahrzehnte) erfolgreich und geschätzt sein, jedoch wird sich im Laufe der Zeit immer deutlicher die Kluft zwischen Schein und Sein auf tun und den langfristigen Erfolg in Frage stellen.

6. Es fehlt die Strategie

Auch wenn Vision, Ethik und Kultur klar und deutlich beschrieben wurden und auch danach gelebt wird, fehlen häufig strategische Leitplanken, sowie eine klare Definition der Kernkompetenz und eine Konzentration auf das eigentliche Geschäft und die definierte Zielgruppe. Verzettelung, Verlust von Kernkompetenz und operative Hektik sind die Folge. Trotz wohlmeinendem Anspruch an das eigene Tun kann ein Unternehmen so an der praktischen Ausführung scheitern.

Zentrale Fragen einer Strategie

Mit dem Begriff Geschäftsmodell verbinden sich mehrere strategische Fragen rund um das Thema, wie wir mit all unseren Ideen, Visionen und Zielen auch Geld verdienen wollen. Visionen sind notwendig, aber nicht hinreichend. Meistens scheitern sie an Kleinigkeiten und nicht bedachten Fakten. Ebenso sind Ziele noch lange nicht das Ergebnis. Erst kommt der Weg, der konsequent und erfolgreich betreten und bis zum Ende (= Ziel) gegangen werden muss. Neben der reinen Formulierung des Unternehmensleitbildes, der Unternehmenswerte und der daraus abgeleiteten Ziele bedeutet Strategie, sich über den Weg der Zielerreichung Gedanken zu machen. Die zentralen Fragen der Strategie sind deshalb:

- Wie machen wir unser Geschäft erfolgreich?
- Machen wir das richtige Geschäft (Unternehmensstrategie)?
- Machen wir das Geschäft richtig (Operative Strategie)?

Unter der Strategie versteht man neben der allgemeinen Unternehmens- und Geschäftsstrategie eine ganze Reihe von notwendigen Konzepten, die Antworten auf die oben gestellten Fragen enthalten, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind. Strategie kommt aus dem Griechischen und heißt soviel, wie „die Kunst, das Heer zu führen“. Im übertragenen Sinne ist es der Plan zur Verwirklichung der Ziele mittels aufeinander einwirkender dynamischer Prozesse.

Für Unternehmen ist es hochgradig bedeutsam, sich mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen, denn gerade in einer Zeit des schnellen Wandels spielen z. B. Zeit- und Innovationsstrategien eine große Rolle. In diesen Strategien versuchen Unternehmen, ihre Zeit von der Produktentwicklung bis zur Marktreife möglichst zu verkürzen sowie in Form der Innovation dafür zu sorgen, dass stets Neuentwicklungen oder Neuausprägungen vorhandener Produkte für den Markt attraktiv zur Verfügung stehen.

7.108 Zeichen Lauftext mit Leerzeichen

* Dr. Dr. Cay von Fournier ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Men-

schen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des vor 20 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

Weitere Infos erhalten Sie unter www.schmidtcolleg.de oder per Email info@schmidtcolleg.de

Abdruck honorarfrei
Belege bitte an:
MM-PR
Postfach 6 26
95606 Marktredwitz
Tel.: 09231/96370
Fax: 09231/63645
mm-pr@t-online.de
www.mm-pr.de