

Unternehmenserfolg von innen heraus nachhaltig gestalten

«Wer innen stark, ist kann immer wachsen». Das ist eine der zentralen Thesen der aktuellen MuGrow-Studie, die beschreibt, wie KMU jenseits einer «genialen Produkt-Idee», um die sich bekanntlich alle reissen, dauerhaft und unabhängiger von externen Faktoren wachsen können.

VON CHRISTIAN MUGRAUER

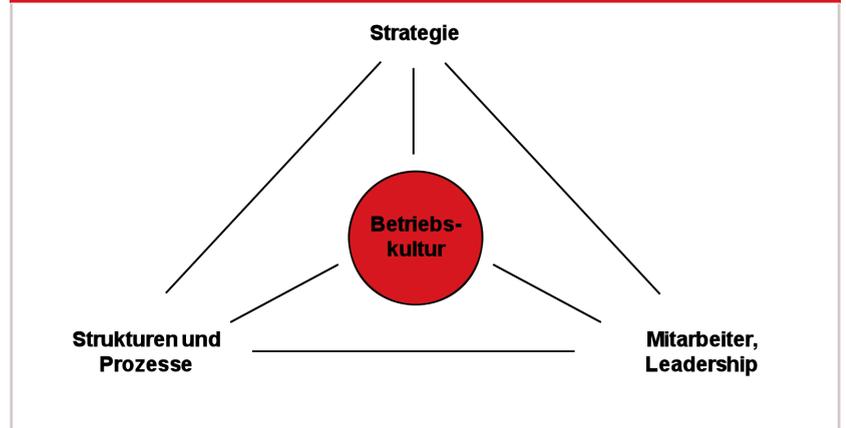
Fach- und Arbeitskräfte werden in den kommenden Jahren zu einer knappen Ressource für kleine und mittlere Unternehmen. Die logische Konsequenz kann nur lauten, die bestehenden Mitarbeiter in der Zukunft signifikant besser zu nutzen. Und dies ist möglich. Der Gallup-Index, der die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz misst, weist deutlichen Handlungsbedarf für Unternehmen auf. Die MuGrow-Studie zeigt, dass es in dieser Situation insbesondere für KMU grosse Chancen gibt. Die Studie beschreibt, wie mittelständische Unternehmen nachhaltiges Wachstum und nachhaltige Unternehmensentwicklung erfolgreich erreichen können. Dazu wurden die wichtigsten Zukunftstrends untersucht und vier signifikante Wachstumspfade konkret herausgearbeitet.

Eine Bemerkung vorab: Wichtiger als der richtige Wachstumsmarkt ist die innere Entwicklung im Unternehmen. Denn äusseres Wachstum ist immer eine Folge von innerem Wachstum. Das macht das Unternehmen unabhängiger von externen Faktoren. Wer innen stark ist, kann immer wachsen.

1. Nachhaltige Unternehmensentwicklung

Wachstum durch nachhaltige Unternehmensentwicklung bedeutet zunächst, dass die Verantwortlichen immer wieder rechtzeitig mit einer systematischen und nachhaltig balancierten Strategiearbeit eine ideale Basis für nachhaltiges Wachstum schaffen können. Diese umfasst neben der klassischen inhaltlichen Strategie auch Strukturen, Prozesse, moderne Mitarbeiterorientierung und eine leistungsorientierte Betriebskultur.

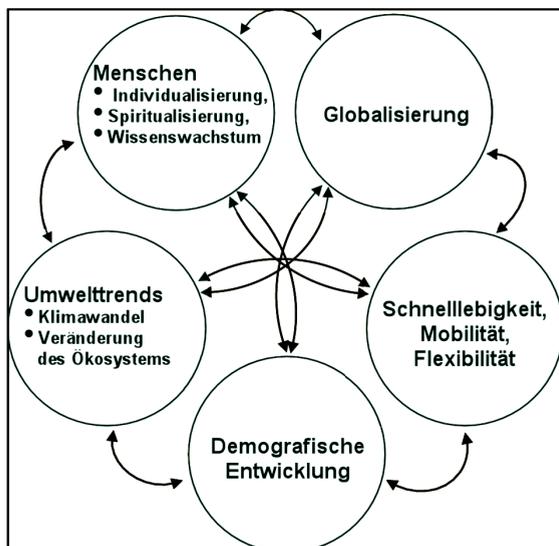
NACHHALTIGE STRATEGIE-ARBEIT



Dies gelingt am besten, wenn die wichtigsten Führungskräfte gemeinsam immer wieder eine nachhaltige Strategiearbeit durchführen. Es sollte besonders Wert darauf gelegt werden, dass dieser Strategieprozess eine effektive Mischung aus

bottom-up und top-down bildet. Damit wird die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Umsetzung gesteigert; weiter entwickelt die gesamte Organisation die Fähigkeit von innen heraus zu wachsen. Der Erneuerungsprozess muss als kontinuierliche Strategiearbeit im Unternehmen verankert werden.

DIE VIER WACHTUMSPFADE FÜR NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG



Die vier Erfolgspfade

1. Wachstum durch nachhaltige Unternehmensentwicklung als Prozess
2. Wachstum durch nachhaltige Partnerauswahl
3. Wachstum durch nachhaltige Mitarbeiterorientierung
4. Wachstum durch nachhaltige Standortentwicklung

2. Wachstum durch nachhaltige Partnerwahl

Wachstum durch nachhaltige Partnerauswahl gelingt, wenn der im wahrsten Sinne des Wortes passende Partner ausgesucht wird. Häufig werden für eine Wachstumsstrategie Finanzpartner benötigt, die das Unternehmen bei der konsequenten Umsetzung in kapitalintensiven Wachstumsphasen unterstüt-

«Dienst nach Vorschrift erzeugt mangelnde Innovationen und damit wenig Passion für den Kunden.»

METHODISCHES VORGEHEN DES ERNEUERUNGSPROZESSES

Das methodische Vorgehen für eine solche nachhaltige Strategiearbeit sieht folgendermassen aus:



Dieses Vorgehen erfordert, dass die für das Wachstum notwendigen Veränderungen als positiv und natürlich empfunden werden und dass mit den Veränderungen professionell umgegangen wird.

zen. Doch gibt es ein Passungsproblem zwischen Kapitalgebern und Unternehmen. Viele Businessideen oder auch Wachstumsprozesse können nicht oder nur eingeschränkt umgesetzt werden – entweder fehlt der passende Geldgeber, oder der Unternehmer scheut die Aufnahme von Fremdkapital, weil er Angst hat vor negativen Folgen, wie beispielsweise die Einschränkung in der Gestaltungsfreiheit.

Es gilt für die Unternehmen, die verschiedenen Möglichkeiten der Finanzierung genau zu analysieren und ihre Ansprüche an den Geldgeber exakt zu formulieren. Die Investoren hingegen müssen die nachhaltige Unternehmensentwicklung als vielversprechendes Kriterium und als

Anlagemöglichkeit erkennen und die Bedürfnisse und Ansprüche der Unternehmen verstehen. Auf diese Weise entsteht eine Partnerschaft, die zu einer Win-win-Situation führt.

3. Wachstum durch nachhaltige Mitarbeiterorientierung

Wachstum durch nachhaltige Mitarbeiterorientierung verdeutlicht, weshalb in Zukunft verstärkt die Mitarbeiter und die Art und Weise, wie deren Potenzial im Unternehmen genutzt wird, den Unterschied zwischen einem erfolgreichen und einem weniger erfolgreichen Unternehmen ausmachen. Zwar ist die Bedeutung der Mitarbeiter seit Langem bekannt, dennoch zeigt sich, dass das Potenzial der Mitarbeitenden heute bei

Weitem nicht genutzt wird. Die Gallup-Studie hat nachgewiesen, dass heute ein sehr grosses ungenutztes Leistungspotenzial bei den bestehenden Mitarbeitern vorherrscht. Das erzeugt verschiedene Probleme: Dienst nach Vorschrift und Boreout auf der Mitarbeiter-Seite, mangelnde Innovation und Passion für den Kunden auf der Unternehmens-Seite.

Wenn es also immer schwieriger wird, gute Mitarbeiter von aussen zu finden und gleichzeitig intern noch viel ungenutztes Potenzial vorliegt, dann kann es nur eine logische Konsequenz geben, die als provokative These formuliert sein soll:

Das Unternehmen soll dafür sorgen, dass sich die Mitarbeitenden während der Arbeit austoben können

anstatt abends oder am Wochenende.

Denn eine Tatsache lässt sich nicht wegdiskutieren: Viele Mitarbeiter bringen ausserhalb der Arbeit aussergewöhnliche Leistungen. Deshalb soll das Unternehmen die bestehenden Mitarbeiter überdurchschnittlich gut nutzen, dann wird sich auch ein überdurchschnittlicher Erfolg einstellen. Die Empfehlung liegt nahe, dass somit das Unternehmen zu einer Erlebniswelt gemacht werden sollte.

Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen sind zwei Megatrends massgebend, die elementare Grundbedürfnisse der Mitarbeiter berühren, einerseits die Individualisierung, andererseits die Sinnsuche. Sinnsuche heisst für die Mitarbeiter, dass dem Wort «Beruf» seine eigentliche Bedeutung, nämlich «zu etwas berufen sein», zukommt. Die Mitarbeiter wollen in ihren Tätigkeiten einen Sinn sehen und sich sowohl mit der Tätigkeit als auch dem Unternehmen identifizieren können. Sie haben eine hohe fachliche Affinität und Begeisterung, wollen innovativ sein und geben ihr Bestes, um das Optimum zu erreichen. Das heisst aber auch, dass sie Verbesserungen erzielen wollen. Das Unternehmen sollte also Bedingungen schaffen

- in welchen der Mitarbeiter eine sinnbehaftete Tätigkeit ausüben kann
- die den Mitarbeiter Glück und Zufriedenheit erfahren lassen
- und die den Mitarbeiter erkennen lassen, dass er sich mit dem Unternehmen verbunden fühlt.

Dabei spielt das Thema Leadership eine entscheidende Rolle. Die Erinnerung an die Fussball-WM im Sommer 2006 ist noch frisch. Wer hätte nach der erfolglosen Europameisterschaft 2004 gedacht, dass die deutsche Mannschaft zu einem Titelaspiranten der Fussball-Weltmeisterschaften werden würde. Doch der neue Trainerstab um Jürgen Klinsmann hat eindrucksvoll bewiesen, wie aus «durchschnittlichen» Spielern ein kraftvolles Team geformt werden kann. Zu seinem Führungsstil zählten konsequente, leistungsorientierte Rahmenbedingungen. Die Konsequenz daraus war, dass die Mannschaft grossen Spass und grosse Spielfreude ausstrahlte.

Fortsetzung auf Seite 15



Die Bedeutung der Mitarbeitenden ist zwar schon lange bekannt, doch in der Regel wird das Potenzial zu wenig genutzt.

Fortsetzung von Seite 13

Das Leistungspotenzial wurde nicht nur durch Druck abgerufen, sondern durch die Sogwirkung einer starken gemeinsamen Vision.

Aus dem Klinsmann-Effekt im Fussball lassen sich für die erfolgreiche Ausrichtung auf die Mitarbeiter in Unternehmen vier Punkte übertragen:

- Die Unternehmensführung muss eine starke, gemeinsame Vision etablieren und erlebbar machen. Die Vision muss für alle Sinn ergeben und es müssen sich alle damit identifizieren können, sodass alle absolut motiviert sind.

- Die Unternehmensführung muss konsequent strukturelle Rahmenbedingungen schaffen und wenn notwendig verkrustete Strukturen verändern.

- Die Unternehmensführung muss Freiräume und Anreize zu unternehmerischem Handeln schaffen.

- Die Unternehmensführung muss als Leader vorangehen und unbeirrt steuern, also konsequent und authentisch agieren.

Führende Unternehmen schaffen ein dauerhaftes Sommermärchen und etablieren das Modell eines modernen unternehmerischen Leaderships im Unternehmen, dessen Führungsverständnis sich deutlich vom Bild des heutigen Managers abgrenzt. Das Ergebnis in diesen Unternehmen ist ein überdurchschnittliches nachhaltiges Unternehmenswachstum. Gerade mittelständischen Unternehmen bieten sich hier grosse Chancen.

4. Wachstum durch die Standortentwicklung

Der Standort eines Unternehmens hat zwei Bedeutungen. Zum einen ist er für das Unternehmen der Ort, an dem der Sitz des Unternehmens mit all den für die Geschäftstätigkeiten notwendigen Infrastrukturen ist. Darüber hinaus ist der Standort der Lebensraum für viele Stakeholder des Unter-

nehmens, also für Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und den Unternehmer selbst. Damit hat das Unternehmen zwei Gestaltungsaufgaben:

1. Schaffung von Infrastrukturen für den ökonomischen Erfolg

2. Verantwortung im Corporate Citizenship übernehmen

Corporate Citizenship bedeutet, dass die Unternehmen als Teil der Gesellschaft den Lebensraum und das Gemeinwohl der gesamten Gesellschaft stärken. Mit Corporate Citizenship kann es Unternehmen besser gelingen, Sympathie und Anerkennung bei Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitenden auszulösen und letztlich die dringend notwendigen Fach- und Arbeitskräfte stärker anzuziehen. Der Standort darf das Wachstum des Unternehmens nicht bremsen, sondern muss als Multiplikator für den Unternehmenserfolg dienen.

Insbesondere die notwendigen sozialen Infrastrukturen können einen Anreiz darstellen. Sind in dem Unternehmen zahlreiche Mitarbeitende

mit Familie tätig, dann sollten Kinderbetreuungsangebote geschaffen werden, die es den Mitarbeitern erlauben, Familie und Beruf zu vereinen.

Die vier beschriebenen Wachstumspfade ermöglichen nachhaltiges Wachstum dauerhaft sicherzustellen, mit einer modernen sinnorientierten Unternehmenskultur die passenden Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft zu halten sowie die Mitarbeitenden zu Mitunternehmern zu machen, um so gemeinsam Höchstleistungen zu erzielen, die Spass machen. ■■■■

Christian Mugrauer, Dipl. Wirtschaftsingenieur, systemischer Berater und Trainer, ist Experte für systematisches Unternehmenswachstum. Er sammelte sein Know-how in seiner langjährigen und erfolgreichen Führungstätigkeit eines internationalen Konsumgüterkonzerns. Er ist Gründer und Geschäftsführer der MuGrow AG, Institut für nachhaltiges Wachstum. Mehr zur aktuellen MuGrow-Studie bzw. zu den angebotenen Dienstleistungen unter www.mugrow.net.

Anzeige