

Unternehmenswandel erfolgreich gestalten

Strategieumsetzung in unsicheren Zeiten

Wer den unberechenbaren unternehmerischen Herausforderungen der nächsten Jahre mit bisherigen Rezepten begegnet, wird scheitern. Die dynamischen Verwerfungen im Nachgang der Finanzkrise haben die KMU erreicht. Überleben wird, wer schnell, fokussiert und konsequent mit neuen Rezepten und einem radikalen strategischen Musterwechsel reagiert. Nur dies verhilft zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen in unsicheren Zeiten.

*Andreas D. Baumann
Stefan Staub*

Viele Führungskräfte glauben, mit der Formulierung der Strategie oder des Businessplans sei der wichtigste Job für die Zukunftssicherung des Unternehmens getan. Doch die eigentliche Herausforderung besteht darin, die Strategie zielgerichtet umzusetzen und laufend an ein sich rasant veränderndes Umfeld anzupassen. Eine Strategie greift nur, wenn sie von allen Mitarbeitenden verstanden und als Leitidee für ihr Handeln akzeptiert wird. Die Wirksamkeit der Strategie steht und fällt mit einer transparenten Kommunikation, der konsequenten Ausrichtung des Gesamtsystems auf die neuen Ziele und einem fokussierten Umsetzungscontrolling. Damit wird Veränderungsfähigkeit zu einer zentralen unternehmerischen Kompetenz der Zukunftssicherung.

Dynamische Umfeldveränderung

Das wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld ist hochgradig instabil geworden. Die

Finanzkrise hat uns die Verletzlichkeit und die globale Vernetzung unseres Wirtschaftssystems in aller Deutlichkeit vor Augen geführt. Viele Konsumenten, Unternehmen, und Nationen sind verschuldet. Ob im Kleinen oder im Grossen – irgendwann kommt immer die Stunde der Wahrheit. Das Phänomen Crash wird zum Alltagsereignis. Finanzielle Engpässe sind oder werden Realität für KMU. Doch das ist nur die Spitze des Eisbergs. Die Ursachen liegen tiefer. Wir befinden uns in einer resultatoffenen Transformation des Wirtschaftens und der Gesellschaft.

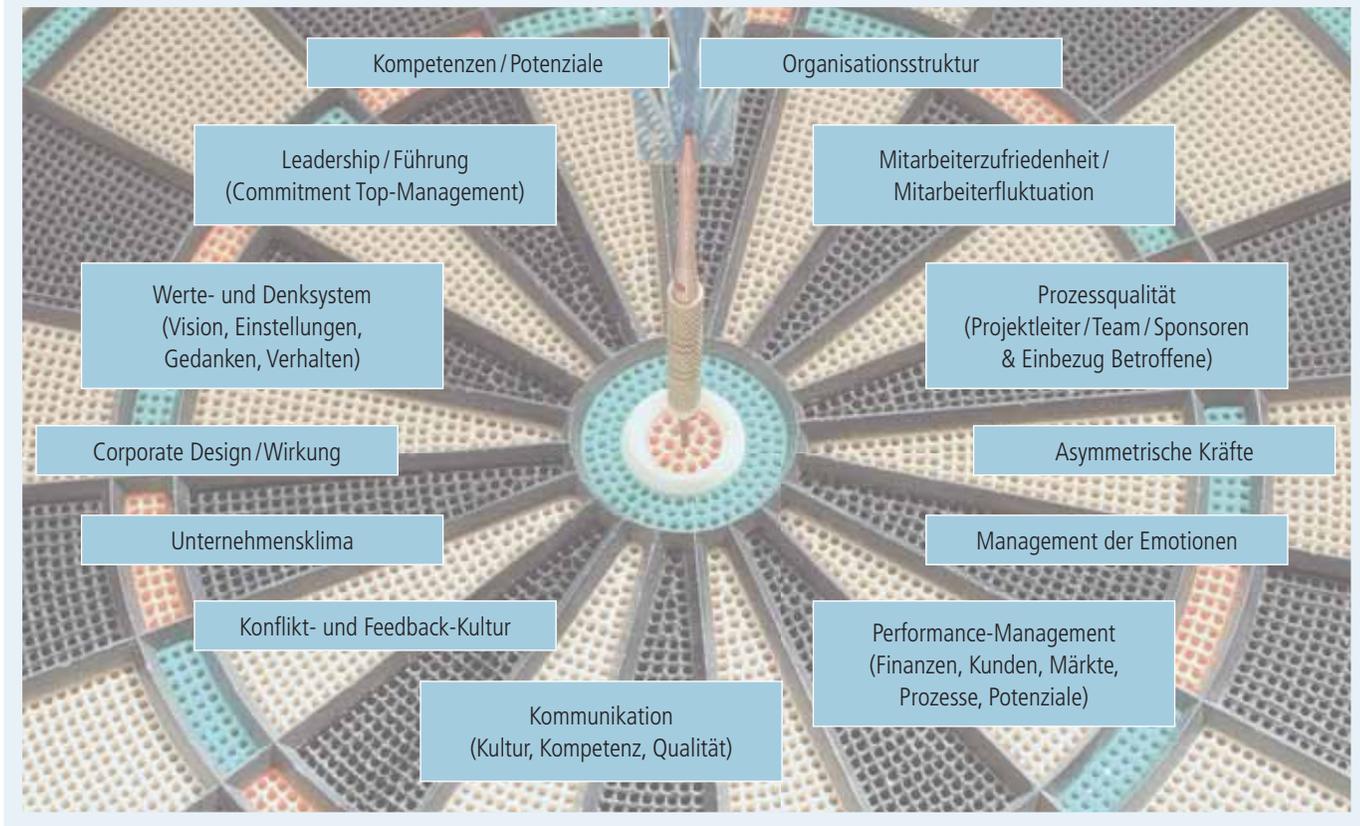
Die evolutionären Entwicklungen in Mikroelektronik, Telekommunikation und Informatik führen in einem rasanten Zyklus zu immer radikaleren Veränderungen. Alles ist zunehmend mit allem vernetzt. Internet und E-Commerce zwingen viele Branchen, ihre Businessmodelle zu überprüfen und Geschäftsprozesse grundlegend neu zu gestalten. Ganze Märkte und Vertriebskanäle brechen zusammen – und neue entstehen. Innert weniger Jahre ist beispielsweise der Internet-Shop zu einer ernsthaften Konkurrenz des klassischen Buchhandels geworden.

Viele KMU haben ihren geografischen Aktionsradius in den vergangenen Jahren massiv vergrößert. Der Umgang mit neuen Kulturen und neuen Märkten erhöht jedoch die Komplexität exponentiell. Existenzbedrohliche Expansionsabbrüche erzählen davon. Hinzu kommt: Jeder kann alles kopieren. Nur wer laufend mit Innovationen aufwartet, hat im Markt die Nase vorn. Und: Zu viele Anbieter mit zu grossen Kapazitäten kämpfen in begrenzten Märkten um Kunden. Das Resultat: Preiszerfall und schwindende Margen. All diese Umfeldveränderungen führen zu einer zentralen strategischen Verantwortung für das Management von KMU: Eine zunehmende Vielfalt sich rasch ändernder Herausforderungen muss immer schneller und unter höherem Kostendruck bewältigt werden. Nicht getroffene Entscheide von heute lassen sich morgen kaum noch korrigieren.

Engpass Strategieumsetzung

Gerade in unsicheren Zeiten droht die Gefahr, dass Unternehmer nach dem Muster

FBCP®: IST-Analyse & Change Screening – entscheidende Stellhebel für Change



«Mehr vom Gleichen» reagieren. Also noch drei zusätzliche Vertriebsprofis für den deutschsprachigen Raum, bei Umsatzproblemen in dieser Region. Kann sich auszahlen, muss aber nicht. Schwieriger – aber oft günstiger ist es – über einen Musterwechsel nachzudenken, wie zum Beispiel Absatzkanäle kreativ zu überprüfen oder historisch gewachsene Vertriebsgebiete personell neu zu verteilen oder das eigene Produkt als integralen Teil einer umfassenden Leistung anzubieten oder Kooperationen mit vor-/nachgelagerten Leistungen eingehen usw. Musterwechsel haben übrigens den mit Abstand grössten positiven Einfluss auf Umsatz und Margen.

Wenn Zeit und Geld knapp werden und gleichzeitig die Komplexität und Dynamik des Umfeldes rasant zunehmen, müssen die Rezepte zur erfolgreichen Begegnung von Marktvolatilität und Kundenbedürfnissen

neu geschrieben werden. «Design for Change» bedeutet nichts weniger als ein radikaler Musterbruch mit den bisherigen Prinzipien der Unternehmensführung. Anstatt das Unplanbare detailliert zu planen, ist es günstiger, alle Kräfte darauf zu konzentrieren, strategische Initiativen kreativ, konsequent und fokussiert umzusetzen. Gleichzeitig gilt es, die Fähigkeit aufzubauen, Strategien vor dem Hintergrund neuer Entwicklungen rechtzeitig anzupassen.

Dies erfordert offene, vernetzte Strukturen und konsequent an den Kundenbedürfnissen orientierte Prozesse. Aber auch neue Kommunikations- und Kooperationsformen entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens sind gefragt. Denn: Nur lernfähige Systeme mit der Fitness zur Bewältigung des dynamischen Wandels werden überleben. Ein weiterer zentraler Baustein für dieses «neue» Unternehmen ist eine auf

Offenheit, Vertrauen und Selbstverantwortung basierende Unternehmenskultur, die den Mitarbeitenden Sinn und Identifikation vermittelt. Ein gutes Beispiel hierfür liefert der Chef eines Schweizer Maschinenbaukonzerns, der von seinen Mitarbeitenden fordert: «Handle im Auftrag, handle ohne Auftrag, handle gegen den Auftrag – aber handle immer im Interesse des Unternehmens.»

Mitarbeiter begeistern

Erfolgreiche Strategieumsetzung gelingt nur dann, wenn alle Unternehmensdimensionen einbezogen werden. Die Erfahrung von gescheiterten Projekten zeigt, dass durch Partikularinteressen der Blick auf das Ganze oft fehlt und die «soft facts» vielfach komplett vernachlässigt werden. Hier liegen jedoch die Beeinflussungshebel mit weit überpro-

portionaler Wirkung auf den Umsetzungserfolg. In der Praxis sind oft Vorgehensweisen anzutreffen, die entweder zu komplex sind oder wesentliche Aspekte des Veränderungserfolges nicht oder nur ungenügend berücksichtigen. Warum es der intelligente Mittelweg sein muss? Weil Marktveränderungen und Konkurrenzdruck heutzutage meistens genau einen Versuch zulassen.

Entscheidend ist letztlich, ob es gelingt, die erforderliche kritische Masse an Mitarbeitern rasch ins Boot zu holen, diese für den neuen Weg zu begeistern und deren Ressourcen zu aktivieren. Clevere Manager nutzen dazu asymmetrische Kräfte und fokussieren konsequent auf die Steuerung weniger relevanter Veränderungshebel. Dadurch beschleunigen sie den zielgerichteten Wandel, was bewirkt, dass aus Strategiepapieren neue massgeschneiderte, mitbestimmte und damit akzeptierte Mikrorealitäten werden.

Vorsprung durch Systematik

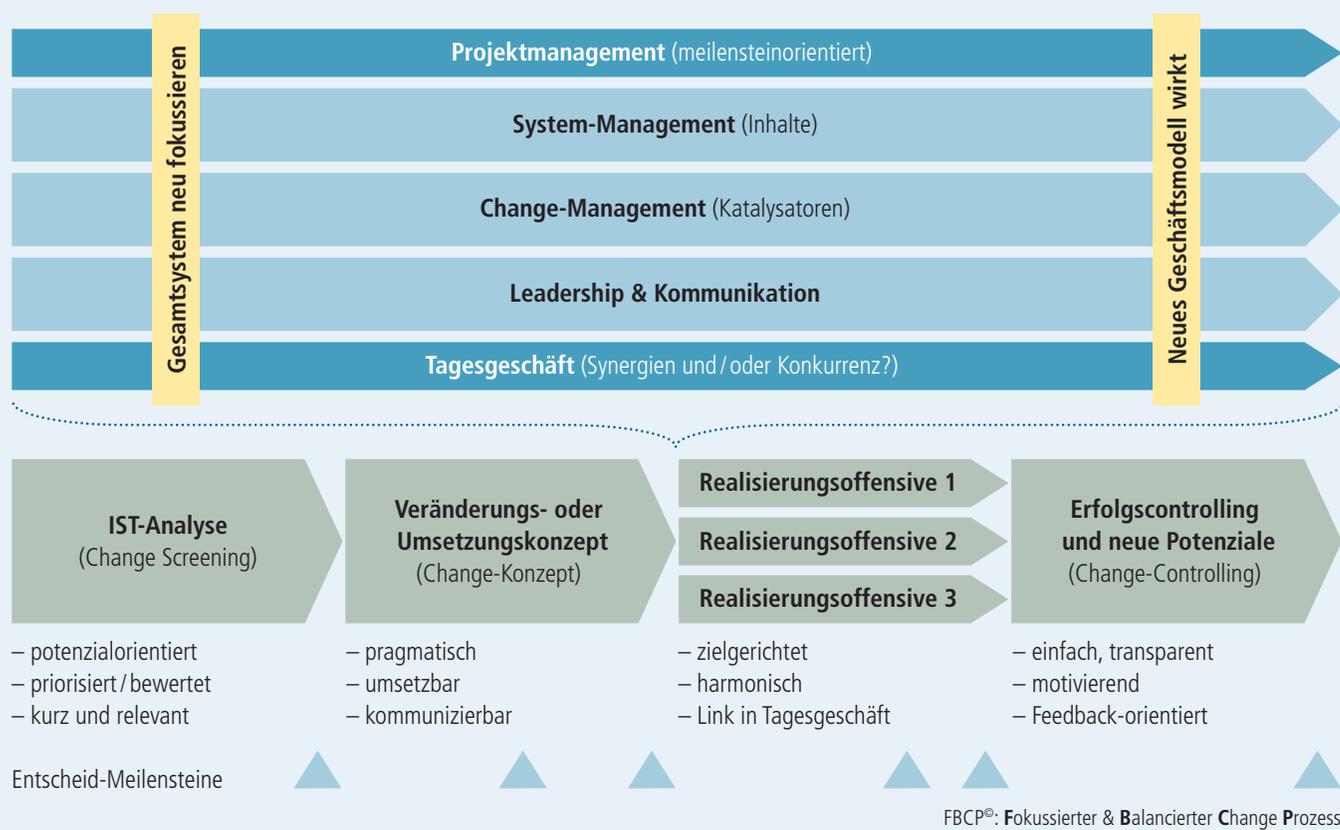
Die heute einzusetzende Strategieumsetzungsmethodik muss für viele KMU nur einem Ziel genügen: «Überleben sichern!» Jahresabschluss und ernüchternde Forecasts unterstreichen diese Forderung. «Überleben sichern» bedeutet in der Tierwelt die temporäre Einschränkung der Blut-/ Sauerstoffversorgung auf die lebensnotwendigen Organe (Fokussierung). Das heisst für das Unternehmen nichts anderes als die konsequente Konzentration auf die Kernkompetenzen. Ballast muss spätestens jetzt über Bord.

Die IST-Analyse (Change Screening) des modular einsetzbaren, innovativen Lösungspakets «FBCP®» (Fokussierter & Balancierter Change Prozess) zeigt schnell und eindrücklich die Risiken und Potenziale für einen erfolgreichen, nachhaltigen Veränderungsprozess sowie deren Vernetzung (siehe Grafik

Seite 25). Professionelle Komplexitätsreduktion ist dabei unabdingbar. Viele Projekte scheitern an einem zu hohen, nicht notwendigen Detaillierungsgrad von Prozessanalyse und -design. Meist fehlen dafür die wichtigen Kosten- und Wertetreiber der Kernprozessschritte. Misst man die potenzialorientierte IST-Analyse an den neuen strategischen Zielen, so ist meistens auch schon der Veränderungsbedarf (Change-Konzept) nach «Strategie», «Prozesse/Organisation», «Kultur» und «Systeme» offensichtlich.

«Leadership & Führung» verdient dabei erfahrungsgemäss ein besonderes Augenmerk: Je länger Probleme andauern oder Wachstumserfolge ausbleiben, desto eher liegt die Lösung in personellen Veränderungen. Organisationsdefizite oder nicht strategiekonforme Führungs- und Incentivesysteme können eine Weiterentwicklung des Gesamtunternehmens in Richtung Funk-

FBCP® – modular einsetzbares Lösungspaket zur Strategieumsetzung



tions- oder Geschäftsfeldoptimierung erschweren. Eine Lösung dafür heisst Prozessverantwortung (z.B. Kundenprozessmanager). Damit tun sich viele (funktional denkende) Vorgesetzte spätestens dann schwer, wenn Prozessverantwortlichen finanzielle Kompetenzen und/oder Weisungsrechte zugesprochen werden sollen. Schwer nachvollziehbar, denn Kunden kaufen wegen besserer Prozessperformance (Verfügbarkeit, Kosten, Liefertermine und Qualitätsgrade). Wird ein Kernprozess durch zu viele funktionale Schnittstellen und Mitentscheide unterbrochen, leiden Performance, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Firmenimage und letztlich der Marktanteil.

Die Umsetzungsphase (Change Realisierung) wird vor allem durch die Führungskräfte und (Schlüssel-)Mitarbeitenden getragen und gestaltet (Change Agents). Der externe Partner beschränkt sich hier auf Steuerungsenergie. Führungskräfte schätzen vor allem die folgenden vier komparativen Wettbewerbsvorteile von «FBCP®» (siehe Grafik Seite 26): Modular, flexibel und fokussiert einsetzbar, ohne den Überblick zu verlieren; Beschleunigung der Massnahmenwirkung; Freisetzung bislang unbekannter Energien und Engagements der Belegschaft (Akzeptanz der Veränderung durch Mitwirkung) sowie starke Betonung der «soft facts».

Spitzenleistungen im Unternehmen setzen zunehmend voraus, dass sich «die oben» und «die unten» in einem permanenten Fitnessstest verstehen. Sollte sich bei gewissen Mitarbeitenden oder ganzen Teams über längere Zeit keine Verhaltensänderung im Hinblick auf ein Ziel eingestellt haben, so liegt das Erfolgsgeheimnis in den Einstellungen der Betroffenen. Nur eben: Verhaltensänderungen von Führungskräften und Mitarbeitenden sind erfahrungsgemäss schwer zu erreichen. Nur wenn es gelingt, Gedanken und Einstellungen (zum Vorgesetzten, zum Team, zum internen Kunden-/Lieferantenverhältnis, zum Unternehmen, zum Wachstum usw.) nachhaltig zu beeinflussen, wird sich das in

günstigerem Verhalten und somit in mehr geistig-seelischem und geldwertem Umsatz materialisieren. Clevere Führungskräfte setzen den Hebel hier an.

Umfragen stützen Thesen

Empirische Studien zeigen wiederholt, dass weniger als 30 Prozent aller Strategieprojekte erfolgreich umgesetzt werden. Die Hauptgründe des Scheiterns sind hausgemachte Widerstände bei der Umsetzung. Konkret handelt es sich um fehlendes Commitment des Managements, zu wenig Fokus beim Einsatz der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Mittel, ungenügende Ausrichtung der Strukturen und Prozesse auf die Kundenbedürfnisse, fehlende Identifikation der Mitarbeitenden (Gedanken und Einstellungen) sowie fundamentale Fehler in der Kommunikation und im strategischen Controlling.

KMU haben im Vergleich mit Grossunternehmen in vielen Bereichen die Nase vorn: Sie sind agiler, und die Mitarbeitenden identifizieren sich dank einer günstigen Unternehmenskultur in einem hohen Masse mit ihrem Unternehmen. Gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung, die es zu nutzen gilt. Hinlänglich bekannt und doch oft verpasst: Ohne starke Einbindung der Mitarbeitenden in Veränderungsvorhaben resultieren viermal höhere Misserfolgsquoten.

Fazit

Mutige Entscheide machen den Unterschied aus: Nur wer trotz einer zunehmend unsicheren Zukunft Chancen aktiv sucht, früh erkennt und konsequent umsetzt, wird Erfolg ernten. Inkrementelle Optimierungen reichen definitiv nicht mehr aus, um die Wettbewerbsposition zu erhalten. Warum? Weil viele Unternehmen sukzessive in den neuen ausgedünnten, globalisierten oder virtuellen Wertschöpfungsketten zwischen

Endkonsument und Hersteller verschwinden werden. Wie lange wird es Ihre Kunden als eigenständige Marktteilnehmer noch geben? Im besten und im schlechtesten Fall? Mutige Quantensprünge – durch die Belegschaft verstanden und in der Umsetzung mitgestaltet – sind gesucht. «FBCP®» bietet dazu eine praxiserprobte Möglichkeit. ■

Porträt



Stefan Staub, Executive MBA, Prozessberater SGO, ist Inhaber und Geschäftsführer der auf Change-Beratung spezialisierten Firma Staub Management. Er begleitet und coacht (KMU)-Unternehmen aus dem In- und Ausland bei der nachhaltigen Implementierung von Veränderungsprojekten mit einem besonderen Fokus auf die Themen Strategie, Organisation, Kultur und Leadership. Stefan Staub verfügt über langjährige Management-Erfahrung als Verwaltungsrat, CEO und Mitglied der Geschäftsleitung in namhaften KMU.

Andreas D. Baumann ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. Er berät (KMU-)Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Firmenkultur. Ein professionelles Coachingangebot für Führungskräfte rundet seine Kompetenz ab. Gastdozent zhaw, HSW, ZfU. Publikationen in den wichtigsten Schweizer Medien.

Kontakt



Andreas D. Baumann

lic.oec. HSG, Geschäftsführer
Consultingworld AG
Dammstrasse 19, 6301 Zug
Tel. 041 727 76 54

andreas.baumann@consultingworld.ch
www.consultingworld.ch



Stefan Staub

Executive MBA, Geschäftsführer
Staub Management
Gartenhof 9, 8910 Affoltern am Albis
Tel. 043 333 93 59

staub@staubmanagement.ch
www.staubmanagement.ch

