

Peter E. Naegeli, lic. oec. HSG, lic. iur., Managing Director, Abegglen & Partners,
Management Consultants, Volketswil/ZH

Herausforderungen für die Unternehmensführung

**Neo-Liberalismus und Globalisierung beschleunigen den
Strukturwandel**

[français](#)

Der Effekt zweier aktueller Schlagworte weitet den Handlungsspielraum der Unternehmen grundsätzlich aus: "Neo-Liberalismus" und "Globalisierung". Die Schlagworte sind Ausgangspunkt für die Überprüfung, inwieweit sich die Unternehmensführungen durch diese beiden Schlagworte tatsächlich herausfordern lassen. Neun thematisch unterschiedliche, in sich aber vernetzte Herausforderungen werden in diesem Beitrag angesprochen und mit einer Reihe von Fragestellungen zur unternehmerischen Selbstdiagnose illustriert.

1. Vom Umgang mit Freiräumen

Im gleichen Zug, wie durch Neo-Liberalismus und Globalisierung Freiräume geschaffen und Grenzen abgebaut werden, sind vielfach Bestrebungen im Gang, die neu gewonnenen Freiräume gleich wieder einzuschränken. Einige provokative Aussagen sollen die "Einschränkungsneurose" für gewonnene Freiräume illustrieren:

Herausforderungen für die Unternehmensführung

- Bemühungen zur Aufrechterhaltung regulierter Ladenöffnungszeiten verhindern eine Anpassung an das veränderte Einkaufsverhalten der Konsumenten.
- Der freie Zugang zum mittlerweile reifen Electronic Commerce auf dem Internet wird sehr verhalten genützt.
- Staatlich verordnete Konjunkturspritzen verzögern die Auseinandersetzung mit längst fälligen strukturellen Anpassungen, welche die innovative Nutzung von Freiräumen begünstigen würden.
- Die emsige Beschäftigung mit dem Tagesgeschäft (operative Hektik) wird zur willkommenen Ausrede, sich nicht mit grundsätzlichen Veränderungen der Umwelt auseinandersetzen zu müssen.
- Starre Beschreibungen von Prozessen in zertifizierten Qualitätssystemen füllen das durch die Liberalisierung entstandene "Regelvakuum" auf und laufen Gefahr, die Mentalität von "Dienst nach Vorschrift" zu fördern.
- Liberalisierungen in den Bereichen Versicherungen, Telekommunikation oder Elektrizitätswirtschaft lösen nur sehr langsam ein spürbar verändertes "Angebotsverhalten" aus.

Künftig werden sich erfolgreiche Unternehmungen aktiv und gezielt mit den für sie relevanten Umweltveränderungen auseinandersetzen müssen, um sich ihren Handlungsspielraum zu erhalten und die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen. Sonst entsteht mit der Zeit ein unfreiwilliger Handlungsbedarf, oder der Leidensdruck wird gar so gross, dass ein von aussen implizierter Handlungszwang für das nackte Überleben des Unternehmens notwendig wird.

2. Neun Herausforderungen

Die im folgenden beschriebenen neun vernetzten Herausforderungen sind aus zahlreichen Beobachtungen aus der Beratungspraxis entstanden und stellen für viele Unternehmen Anlass dar, sich zu einem systematischen Blick nach vorn zu zwingen und diesbezüglich aktiv zu

werden.

2.1 Strategische Weitsicht und Neugierde

In einem grösseren Freiraum nimmt die Bedeutung von klar formulierten Zielvorstellungen als Entscheidungsbasis für eine Vielzahl von Entscheidungen zu. Strategische Weitsicht und Neugierde als Quelle für mittelfristige Zielsetzungen sind notwendig, um die Kräfte und Ressourcen eines Unternehmens zielgerichtet und auf ein gemeinsames Ziel einsetzen zu können. Dabei ist zwischen (mittelfristigen) strategischen Zielen und (kurzfristigen) taktischen oder operativen Plänen zu unterscheiden. Illustrative Fragestellungen sind:

Befassen wir uns neben der operativen Hektik genügend mit den relevanten Veränderungen des Umfelds und sind wir neugierig genug, um uns strategisch weiterzuentwickeln?

Haben wir sichergestellt, genügend Zeit und Mittel in die Verwirklichung der strategischen Ziele investieren zu können, ohne dabei das Tagesgeschäft zu vernachlässigen?

2.2 Pulsierender Strategieprozess mit hartnäckiger Umsetzungsdisziplin

Das relevante Umfeld und massgebende Rahmenbedingungen der Unternehmen verändern sich so rasch, dass ein sporadischer und grundsätzlicher strategischer Ausblick für einen Zeitraum über fünf Jahre zwar immer noch notwendig ist, aber allein nicht mehr ausreicht. Eine systematische und regelmässige periodische (jährliche) Überprüfung der eigenen strategischen Marschrichtung, gekoppelt mit einer Kontrolle für den Umsetzungserfolg der strategischen Massnahmen, ist ein Muss für strategische Unternehmensführung. Dass die formulierten Ziele für die Überprüfung messbar sind, versteht sich von selbst. Illustrative Fragestellungen sind:

Wie gross ist der Zeitraum in unserer Branche, für die eine zuverlässige Voraussage des Zustands des relevanten Umfelds und des Marktes möglich ist?

Verfügen wir über das geeignete Instrumentarium und die richtige (evtl. aussenstehende) Optik, um festzustellen, ob wir (a) auf dem richtigen strategischen Pfad sind, ob (b) das anvisierte strategische Ziel weiterhin anzustreben ist und ob (c) wir unsere diesbezügliche Marschtabelle auch einhalten (strategisches Auditing oder Controlling)?

Können wir festgestellte Abweichungen des Ist vom Soll gegenüber der eigenen Strategie verantworten oder sind besondere Vorkehrungen für die Durchsetzung der Strategie zu treffen?

2.3 Ausrichtung auf die künftigen und noch latenten Bedürfnisse der Kunden

Es hat sich herumgesprochen, dass die Kundenorientierung nicht ganz falsch sei (welches Unternehmen ist schon - auf dem Papier wenigstens - nicht kundenorientiert?). Sich in letzter Konsequenz auf die echten Bedürfnisse der Kunden auszurichten und einen Kundennutzen zu stiften, ist allerdings eine noch wenig verbreitete Tugend. Trends mit Bezug auf das Verhalten der Kunden lassen sich weder durch künstliche Regulierungen eindämmen noch aufrechterhalten, nur um das bestehende Leistungsangebot oder die dazu passenden Organisationsstrukturen nicht verändern zu müssen. Die Liberalisierung und Globalisierung verstärken den Anpassungsdruck der Unternehmen in Richtung Kundenbedürfnisse, weil die Möglichkeit zunimmt, dass die (neue) Konkurrenz den Kundenbedürfnissen näher kommt. Illustrative Fragestellungen sind:

Machen unsere Produkte oder unsere Dienstleistungen unseren Kunden erfolgreicher und stiften sie echten Kundennutzen?

Entspricht die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen den Vorstellungen und Anforderungen des Kunden?

Sind wir in der Lage, unsere Preise für unsere qualitativ überlegenen Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt durchzusetzen, oder befinden wir uns in einem (vermeintlichen) ständigen Preiskampf?

Sind wir selbst innovationsfähig genug, um mit unseren Produkten und Dienstleistungen auch latente Kundenbedürfnisse ausloten zu können?

Nützen wir neugewonnene Freiräume aus, um neue Formen der Warenverteilung auszunutzen?

2.4 Delegierte und auf mehrere Köpfe verteilte Führungsverantwortung

In einem komplexeren, vielschichtigeren Umfeld sind mehr Entscheidungen in kürzerer Zeit und auf verschiedener Stufe zu treffen. Rasche Entscheidungswege und delegierte, auf mehrere Köpfe verteilte Führungsverantwortung sind Voraussetzungen für zeitgerechte Entscheidungen. Die Bedeutung klarer, übergeordneter Zielvorstellungen wird im Zusammenhang mit delegierter Führung offensichtlich. Illustrative Fragestellungen sind:

Lässt unsere "Ergebnisverantwortung" auch tatsächlich Handlungsspielraum zur Beeinflussung des Ergebnisses durch die dafür Verantwortlichen zu?

Lassen wir Entscheidungen in den definierten Handlungsspielräumen aller Führungskräfte tatsächlich zu und leben wir echte Entscheidungsdelegation?

Entwickeln wir genug Dynamik in bezug auf unsere persönliche Aus- und Weiterbildung?

Herausforderungen für die Unternehmensführung

Stellen wir sicher, dass das Profil der Führungsmannschaft den veränderten Anforderungen gerecht wird und sorgen wir für die notwendige Erneuerung z.B. durch den Beizug von externen (auch branchenfremden) Führungskräften?

2.5 Anpassungsfähige und -willige Organisationen

Einmal formulierte strategische Zielsetzungen bedürfen einer strategiekonformen Organisation zu deren Umsetzung. Je offener aber die formulierte Strategie zugunsten ihrer laufenden Anpassungsfähigkeit bleibt, desto agiler und anpassungsfähiger muss die Organisation selbst sein. Denken in Kästchen und starren Organigrammen ist "out", verkörpern von Anpassungsfähigkeit und Beweglichkeit entlang den Wertschöpfungsprozessen ist "in". Illustrative Fragestellungen sind:

Wurde unsere Organisation innert der letzten drei Jahre je verändert und ist sie geeignet, die strategische Ausrichtung zu unterstützen?

Gibt es interne Fesseln und Hindernisse, welche die Anpassungsfähigkeit der eigenen Organisation erschweren?

2.6 Systematische und offene Kommunikation nach innen und aussen

Die Fähigkeit eines Unternehmens, offen und umfassend kommunizieren zu können, ist für den Erfolg der Unternehmen von grosser Wichtigkeit. Den Mitarbeitern und den Kunden muss gezeigt werden, wofür das Unternehmen im Markt steht, wie es sich entwickeln will und welche Veränderungsprozesse dazu notwendig sind. Klare und fassbare Zielvorstellungen sind dazu Voraussetzungen. Dabei handelt es sich um einen permanenten und nicht etwa einmaligen Prozess. Illustrative Fragestellungen sind:

Haben wir im Unternehmen alles unternommen, um erkannte und latente Denkblockaden oder andere Hindernisse zur Veränderungsbereitschaft aus dem Weg zu räumen?

Wie stellen wir die notwendige Veränderungsbereitschaft im Unternehmen bei grundlegenden Neuausrichtungen sicher?

Haben wir unser Angebot im Rahmen des Handlungsspielraums so gestaltet, dass es sich als differenziertes Angebot gegenüber demjenigen der Konkurrenz kommunizieren lässt?

Geben wir unseren Mitarbeitern immer wieder die Chance, die Wichtigkeit und Bedeutung einer ständigen Anpassung und Ausrichtung auf sich laufende Veränderungen zu erkennen?

2.7 Klima der gegenseitigen Unterstützung und des Feedback

Als eines der wichtigsten Elemente des liberalisierten Umfeldes gilt die Offenheit und gleichzeitig auch die Kritikfähigkeit des Unternehmens und seiner Repräsentanten. Sie ermöglichen einer lernenden und anpassungsfähigen Organisation das Etablieren als pro-aktive Firma. Dazu gehört die Sicherstellung der offenen Kommunikation zwischen allen Führungsstufen (und Mitarbeitern) genau so, wie der Einsatz der notwendigen Instrumente, welche eine Führung mit vereinten Kräften zulässt. Nahtstellen zwischen einzelnen Funktionsträgern im und ausserhalb des Unternehmens sind in prozessorientierten und auf Wertschöpfung bezogenen Organisationen vorprogrammiert. Gartenhagdenken ist "out", Nahtstellenbewältigung ist "in". Illustrative Fragestellungen sind:

Findet in unserem Unternehmen ein offener Dialog zwischen dem Verwaltungsrat als Oberleitung und "Strategiebehörde" sowie der operativen Geschäftsleitung statt?

Hat unsere Führungsspitze ein ständig verfügbares Beziehungsnetz kompetenter und kritischer Gesprächspartner, welche eine Sicht von aussen gewährleistet?

Sind die Unternehmenszielsetzungen auf jeder Führungsstufe verankert und werden sie auf allen Stufen verstanden?

Wollen alle die Unternehmensziele auch erreichen und wissen alle, warum?

2.8 Permanente und systematische Beobachtung der Umfeldveränderungen

Das Umfeld eines Unternehmens verändert sich rasch, kontinuierlich und überraschend. Mit der Globalisierung und Liberalisierung zeichnen sich neue Handlungsspielräume ab, welche ausgelotet und genutzt werden wollen. Eine permanente Informationsbeschaffung zu solchen Veränderungen ist notwendig und muss über eine systematische Erfassung der sich abzeichnenden Trends geschehen. Die "Extrapolation" der Vergangenheit reicht als Methode nicht mehr aus. Vielmehr ist eine evolutive und systematische "Neuorientierung" der Unternehmen auf ein sich ständig veränderndes Umfeld angesagt. Der Einsatz neuer Methoden zur Unterstützung der Unternehmensführung, mit welchen sich auch komplexe (nicht mit Sicherheit durchschaubare) Zusammenhänge aufzeigen lassen, ist angezeigt (Simulation anhand von Modellrechnungen, neuronale Analyse zur Mustererkennung von vernetzten Wirkungsgefügen, pulsierender und evolutiver Strategieprozess). Illustrative Fragestellungen sind:

Wieviel Zeit und (eigene oder fremde) Mittel setzen wir im Unternehmen ein, um uns mit der Entwicklung des Umfelds wirklich auseinanderzusetzen?

Welche strategischen Konsequenzen wurden aus den fünf wichtigsten Umfeldveränderungen

der letzten zwei Jahre gezogen?

2.9 Aktive Mitgestaltung des Umfelds

In Politik und Wirtschaft wird immer wieder resigniert argumentiert, dass gewisse Rahmenbedingungen leider bestehen und dass man sie nicht ändern könne. Sie sind mittelfristig aber durchaus als veränderbar zu betrachten, denn sie werden nachweisbar durch jemanden beeinflusst. Es braucht dazu ein kontinuierliches Engagement in der Ordnungs-, Fiskal- oder Wirtschaftspolitik seitens der innovativen und veränderungsbereiten Wirtschaft. Illustrative Fragestellungen sind:

Ziehen wir uns in politische Diskussionen zurück und überlassen das Feld damit denjenigen, die es verstehen, sich bemerkbar zu machen?

Bringen wir unseren Standpunkt aktiv genug in die politische Meinungsbildung ein, ohne Rücksicht auf den politischen Zwang der Parteienlandschaft?

Welchen Beitrag haben wir bei den politischen Entscheidungen mit nachweisbaren Konsequenzen auf unsere Unternehmensentwicklung in den letzten zwei Jahren zur Meinungsbildung geleistet?

Sind wir sicher, dass wir unseren Beitrag zur Adaption des Bildungs

systems an ein sich rasch wandelndes Umfeld leisten, und wie steht es mit der eigenen Informations- und Wissensvermittlung im eigenen Unternehmen?

3. Fazit

Viele Unternehmungen, mit denen wir in den letzten Jahren kontinuierlich entlang den erwähnten Checkpunkten zusammengearbeitet, können sich heute beim einen oder anderen Checkpunkt auf die Schultern klopfen ("machen wir schon lange"). Beim einen oder anderen Checkpunkt werden sie aber auch nachdenklich gestimmt und sind bereit, die Impulskraft der provokativen Fragestellungen künftig für die Unternehmensführung zu nutzen. Nicht zuletzt, um die Unternehmen und Mitarbeiter selbst ständig in Bewegung zu halten und keine mittelfristig fatale Lethargie aufkommen zu lassen.

RÉSUMÉ

Les défis pour la gestion d'entreprise

Deux termes aujourd'hui à la mode, "néolibéralisme" et "mondialisation" ont élargi la marge de manœuvre des entreprises. Parallèlement à cette évolution, les tentatives de limiter ces marges de liberté se font aussitôt sentir, tels les efforts pour maintenir les heures régulières d'ouverture des magasins ou l'injection de capitaux par l'Etat. Dorénavant, les entreprises florissantes devront centrer leurs préoccupations sur les changements de leur environnement; sinon, elles seront acculées à agir.

Les neuf défis ci-après, liés entre eux, sont le résultat de nombreuses observations faites dans la pratique:

- perspicacité stratégique et curiosité;
- nécessité absolue d'un contrôle systématique et régulier de la voie à suivre sur le plan stratégique;
- recentrage sur les besoins futurs mais encore latents du client;
- voies décisionnelles rapides et responsabilité de gestion partagée entre plusieurs personnes sont les conditions nécessaires pour que les décisions soient prises au bon moment;
- une fois les objectifs stratégiques fixés, une organisation souple et conforme à la stratégie est nécessaire pour leur réalisation;
- importance d'une communication ouverte et systématique vers l'intérieur et l'extérieur;
- nécessité d'une assistance et d'une surveillance mutuelle;
- observation permanente et systématique des changements de l'environnement par l'intermédiaire de l'examen des nouvelles tendances qui se dessinent;
- nécessité et urgence d'une coopération active de la politique et de l'économie.

PEN/AFB