

Über das Wo, das Wie und das Was

Drei Ebenen der Unternehmensentwicklung

Um eine Unternehmensentwicklung ganzheitlich und schwerpunktsetzend durchzuführen, müssen verschiedene Ebenen in Betracht gezogen werden. Der vorliegende Artikel zeigt drei konzeptionelle Raster, wie diese komplexe Aufgabe systematisch angegangen werden kann.

Andrea L. Sablone und Bernhard Frei

Eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung umfasst die Bereiche «Rahmenbedingungen» (das Wo), «Managementansatz» (das Wie) und die Hauptbestandteile des Geschäftsmodells (das Was). Erfolgreiche Führungskräfte beachten alle diese drei Fokuspunkte, um die Entwicklung ihrer Unternehmung fundiert voranzutreiben..

Rahmenbedingungen: Das «Wo» der Unternehmensentwicklung

Die Positionierung einer Unternehmung in ihrem Wettbewerbsumfeld kann entlang zweier Dimensionen vorgenommen werden: entlang des Vorhersehbarkeitsgrades ihres Marktes und des Ausmasses der Kontrolle, die sie über die Veränderungen im Markt ausüben kann.

Vorhersehbarkeit im Markt darf nicht mit fehlender Dynamik verwechselt werden. Es können auch grundlegende Veränderungen im Markt anstehen. Doch solange diese mit ihren Auswirkungen für die Unternehmung erkennbar sind, **planen** erfolgreiche Unternehmen trotz kompetitivem Umfeld mit starken externen Kräften anhand einschlägiger Werkzeuge der strategischen Analyse (z.B. Konsolidierungsstrategie nach starker Wachstumsphase).

Unternehmungen in einem Markt, der sich aufgrund starker Stakeholder rasch verändert oder von mächtigen Konkurrenten mit Substitutionstechnologien bedroht wird, oder solche,

die in einen für sie fremden Markt eintreten wollen, verfügen über keine ausreichende Grundlage, um die Zukunft verlässlich zu prognostizieren. Solche Führungskräfte **adaptieren** ihr Geschäftsmodell mit flexiblen Ressourcen und anpassungsfähigen Kompetenzen.

Unternehmungen, die dominante Marktstellungen geniessen und in einer (quasi-)monopolistischen Position zu Hause sind, **bestimmen** in einer konkreten Vision ihre Zukunft, wie sie ihr Portfolio und ihre Absatzregionen erweitern und neue Märkte schaffen wollen (z.B. Eintritt in aufstrebende Märkte, Entwicklung oder Erwerb neuer Technologien, Übernahmen von interessanten Start-ups).



© Sablone/Frei

Autoren



Andrea L. Sablone, Dr. oec. HSG, ist Professor für Strategie und Innovationsmanagement in KMU am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).

> www.ffhs.ch



Bernhard Frei, Dr., M.Sc. Engineering, ist Dozent für Digitalisierung, Service Transformation und Technologiemanagement an diversen Hochschulen und Teamleiter Consulting DACH bei der PROSE AG in Bern.

> www.prose.one

Abb. 1: Die Matrix zur Positionierung im Wettbewerbsumfeld.

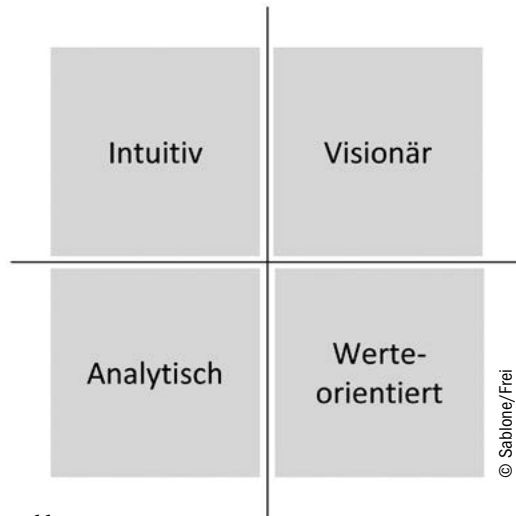


Abb. 2:
Die vier persönlichen Ansätze zur Unternehmensentwicklung.

Eine weitere, für viele Schweizer KMU vertraute Wettbewerbslage ist die Nischenposition. Solche Unternehmungen besetzen einen schmalen Teil ihrer Wertschöpfungskette und kompensieren dank einem engen Bezug zu ihrem Netzwerk die fehlende Vorhersehbarkeit ihres Marktes. Sie **kooperieren** intensiv in und mit ihrem Umfeld und sind somit imstande, die Zukunft mit ihren Stakeholdern und Netzwerkpartnern zu gestalten.

Zu erkennen, welche dieser vier stark ausgeprägten Positionen der eigenen am nächsten kommt, ermöglicht eine nüchterne Abwägung der zur Verfügung stehenden Entwicklungsmöglichkeiten. So gesehen, kann die Matrix zweierichtig eingesetzt werden: a) retrospektiv, um die Ausgangslage zu beurteilen und b) prospektiv, um eine gewünschte Position anzustreben.

Managementansatz: Das «Wie» der Unternehmensentwicklung

Abhängig von der Persönlichkeit der Geschäftsleitenden und von den damit einhergehenden Stärken und Schwächen, kann die Unternehmensentwicklung nach vier Ansätzen erfolgen (Abb. 2).

Eine **analytische Vorgehensweise** verfolgt das systematische Scanning von Unternehmung und Umwelt auf der Suche nach den passendsten Geschäftschancen für vorhandene und aufzubauenen Ressourcen/Fähigkeiten. Sie nutzt strukturierte und erprobte Ansätze und eignet sich bestens für evolutionäre Entwicklungen. Die Nachteile eines analytischen Vorgehens kann man ahnen: je grösser die Sorgfalt, desto grösser der Aufwand. Etwa lassen sich auf diese Weise disruptive Entwicklungen, bei denen weniger ausgereifte Technologien bzw. Geschäftsmodelle zum Tragen kommen, mit dem Potenzial, das bestehende Geschäft auf den Kopf zu stellen, schwer berücksichtigen.

Ein **intuitives Vorgehen** bedeutet schnelles Aufspringen auf neue Geschäftschancen, je nachdem, wie sie entstehen oder wahrgenommen werden. Dieser Ansatz weist als Nachteil eine gewisse Unstetigkeit mit zahlreichen Stop-and-gos auf, was die Mitarbeitenden verunsichern und demotivieren kann. Dieses Vorgehen erfordert deshalb grösste Flexibilität bei allen Ressourcen.

Ein **werteorientierter Ansatz** bedeutet, unternehmerische Entscheidungen gemäss übergeordneten Prinzipien zu treffen, die auch über betriebswirtschaftliche Überlegungen gestellt werden. Welchen Inhalt die Werte tragen, kann sehr stark variieren: Innovation, Nachhaltigkeit, Verpflichtung zur Standorterhaltung, Diversität, Halal-Investitionen usw. Werte bewirken eine klare Positionierung gegen innen und gegen aussen. Klar kommunizierte und gelebte Werte wirken sich selektierend auf die Mitarbeitenden aus: Solche, die sich stark mit den Werten der Organisation identifizieren, werden mit Herzblut dabei sein. Andere, die weniger damit anfangen können, werden sich davon fernhalten.

Eine **visionäre Herangehensweise** beinhaltet eine klare Vorstellung dessen, was erreicht werden soll; man orientiert die gesamte Unternehmung danach. Die typischen Vorteile sind eine starke Sogwirkung für solche, die denselben Endzustand anstreben, und eine Fokussierung des Handelns in der Organisation. Allerdings: Die eigenen Vorstellungen lassen sich selten genau umsetzen. Eine erhebliche Flexibilität und eine hohe Lernbereitschaft können einer Organisation dienlicher sein, um den eigenen Weg zu finden.

Es lässt sich erkennen, dass Geschäftsleitende mit einer bevorzugten Herangehensweise unter gewissen Wettbewerbsumständen besser performen werden, weil sie das passendere Mindset aufweisen. Demzufolge könnte es sinnvoll sein, die Zusammensetzung der Geschäftsleitung den Umständen anzupassen, bzw. sollten die Geschäftsleitenden ihren Ansatz den herrschenden Umständen anpassen.

Bestandteile des Geschäftsmodells: Das «Was» der Unternehmensentwicklung

Wenn nun eine Geschäftsleitung die Entwicklung der Unternehmung in Angriff nimmt, kann sie grob den Fokus auf drei Themenbereiche legen:

1. Sie kann bzw. muss die **Produkt-Markt-Kombinationen** inklusive der **Distributionskanäle**, durch welche Produkte und Dienstleistungen

an die Kunden gebracht werden, überprüfen und erneuern.

2. Bestehenden **Prozesse** sollten fortentwickelt und bei Bedarf gründlich überholt werden. Die technologische Entwicklung trägt zur Veränderung bei, sie diktiert aber nicht den spezifischen Weg, den die Unternehmung wählen soll. Diesen Spielraum soll die Geschäftsleitung zur Differenzierung vom Wettbewerb nutzen.
3. Die Wahl, die Qualifizierung sowie die gelegentliche Verabschiedung von **Ressourcen und Fähigkeiten**: Besondere Aufmerksamkeit gebührt dabei den Human Resources. Technologische Themen wie Digitalisierung oder gesellschaftlich relevante Fragen wie Nachhaltigkeit beanspruchen die Aufmerksamkeit der Führungskräfte für sich und stellen hohe Anforderungen an deren Innovationsvorhaben. Dabei kann die Notwendigkeit übersehen werden, die Mitarbeiter auf strategischer und normativer Ebene im Entwicklungsprozess einzubinden, damit sie die Veränderungsprozesse nicht nur erdulden, sondern mittragen und im besten Fall vorantreiben.

Es ist kaum möglich, die Entwicklung dieser drei Bereiche gleichzeitig voranzutreiben. Allerdings kann sich keine Unternehmung gesund entwickeln, wenn ein oder sogar zwei Bereiche über längere Zeit vernachlässigt werden. Dabei gilt es zu beachten: Je grundlegender die Veränderungen in einem Bereich sind, desto wichtiger ist eine Anpassung in den anderen. Die Lancierung neuer Produkte kann z.B. andere Kompetenzen erfordern, weiterentwickelte Ressourcen können eine Überarbeitung der Prozesse veranlassen usw.

Abschliessende Empfehlung

Die Führungskräfte werden ihrer Leitungsrolle in Bezug auf die Unternehmensentwicklung erst dann in vollem Ausmass gerecht, wenn sie:

- die strategische Richtung der Unternehmung in Anbetracht der aktuellen und der erreichbaren Wettbewerbsposition festlegen,
- sich ihrer persönlichen Neigung bewusst sind und mit gezielten Massnahmen dafür sorgen, dass diese den herrschenden Wettbewerbsumständen entsprechen bzw. dass sie in die Zusammensetzung der Gremien passen,
- die Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess involvieren und sie mit Massnahmen auf persönlicher und organisatorischer Ebene dazu befähigen. ■

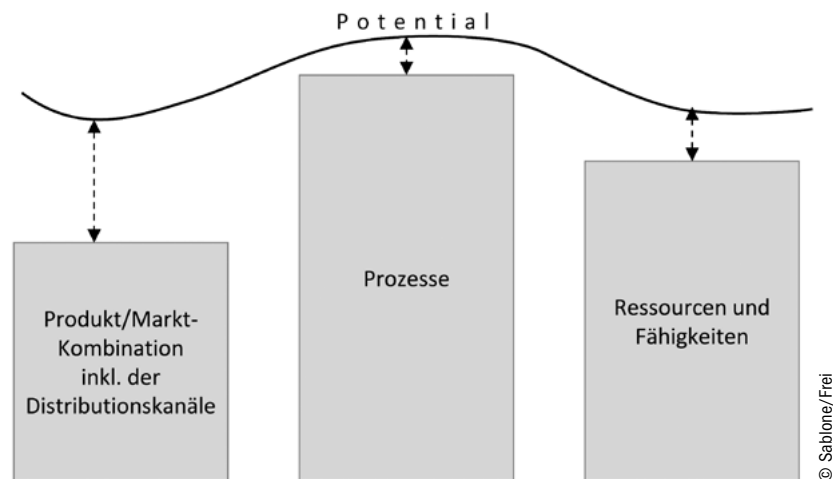


Abb. 3: Die drei Themenbereiche der Unternehmensentwicklung.

© Sablone/Frei

Trois niveaux de développement de l'entreprise

Dans cet article, les auteurs présentent trois grilles conceptuelles permettant d'aborder la tâche complexe du développement de l'entreprise de manière holistique. Tout d'abord, le cadre (le «où») est présenté. Il s'agit de positionner une entreprise dans son environnement concurrentiel en fonction du degré de prévisibilité de son marché et du degré de contrôle qu'elle peut exercer sur les changements du marché. Il peut s'agir de planification, d'adaptation, de détermination ou de coopération. L'article explique ensuite quatre approches de

gestion (le «comment») que les cadres dirigeants peuvent utiliser pour mener à bien le développement d'une entreprise: de manière analytique, intuitive, fondée sur des valeurs ou visionnaire. Enfin, l'article présente comme composantes du modèle d'entreprise (le «quoi») les trois points d'intérêt que sont les «combinaisons produit/marché», les «processus» et les «ressources et compétences». Les managers performants en ont besoin pour assurer un développement équilibré de leur entreprise.