



Unternehmen im Strategie-Audit:

Wenn Unternehmen sich finden bzw. neu (er)finden!

Von Wolfgang Pachali

Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung und die neuen Arbeitsvorstellungen der jungen Generation ändern die Art, wie in Unternehmen zukünftig gearbeitet wird, von Grund auf. Auf der einen Seite sind z.B. (teil)automatisierte Prozesse, selbstlernende Systeme, intelligente Algorithmen längst nicht mehr nur auf die industrielle Produktion beschränkt. Auf der anderen Seite stehen die veränderten Ansprüche (mehr Selbstverantwortung, mehr Selbstorganisation, mehr Wertschätzung) der nächsten Generation von Mitarbeitern.

Beide Szenarien beeinflussen tiefgreifend die Gewinn-, Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen. Viele Unternehmen haben sich im Rahmen Ihrer Strategie-Evaluierung 2020 intensiver mit diesen Entwicklungen beschäftigt und sich einem Strategie-Audit unterzogen. Im Vordergrund standen dabei u.a. 7 zentrale Fragen:

1. Das Unternehmen – eine „Purpose Driven Organization“?

Ja! Die neue Generation der Mitarbeiter sucht Unternehmen mit Purpose, mit Haltung, mit Charakter. Mit glaubhaften und belastbaren Antworten z.B. auf die Frage wofür das Unternehmen steht, welchen Sinn die Arbeit in diesem Unternehmen macht. Unternehmen, die anspruchsvolle Ziele verfolgen und konsequent Werte leben, sind attraktiver und damit die Gewinner im „War for Talents“.

2. Das „Einzelkämpfer-Unternehmen“ - ausgedient?

Ja! Die notwendigen Innovationen entstehen am effektivsten im Verbund mit anderen, neue Geschäftsfelder können am schnellsten in Kooperation mit anderen besetzt werden. Kooperationen mit Start-ups oder Tech-Communities helfen neue kundengerechte Lösungen zu entwickeln. Nachhaltige Kooperationen setzen eine kooperative Haltung voraus: Offen zu sein für das Expertenwissen des anderen, ehrlich zu sein im Umgang mit dem Knowhow des anderen.

3. Abbau klassischer Hierarchien - unmöglich?

Nein! Notwendig! Dezentrale Entscheidungsstrukturen, in denen Verantwortung auf möglichst viele Köpfe verteilt wird, bringt die nötige Geschwindigkeit in das Unternehmen. Die Zeiten der einsamen Entscheidungen des Ranghöchsten sind

vorbei. Gefordert ist eine Choice-Architektur, die sich nicht an der Hierarchie orientiert, sondern an der Expertise, die zur Entscheidung notwendig ist.

4. „Agile Strukturen“ – machbar, von Vorteil?

Ja! Ein höheres Maß an Kundenorientierung setzt interdisziplinäre Teams, die bedarfs- und projektspezifisch zusammengesetzt werden, die ortsunabhängig in virtuellen Räumen arbeiten, voraus. Flexible Organisationsformen statt starrer Silos in Kombination mit der Trennung von Markteinheiten und Wertschöpfungsplattformen sichern Effektivität und Wertschöpfung.

5. Team-Koordinatoren die Führungsaufgaben delegieren – eine Utopie?

Nein! Führungsaufgaben müssen nicht zu einer Person gebündelt werden. Einzelne Führungsaufgaben sind delegierbar und sollten konsequent an einzelne Teammitarbeiter delegiert werden. Führung, die sich auf das „Was erreicht werden soll und warum etwas erreicht werden soll“ konzentriert und die weitestgehende Autonomie bei der Festlegung wie etwas erreicht werden soll gestattet. Freiraum erhöht die Produktivität und Wertschätzung die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

6. Zeitgemäß - ohne CRM- oder Enterprise Collaboration-Tools?

Nein! Microsoft Teams, Slack – jedes Unternehmen sollte heute ein Enterprise Collaboration Tool nutzen. Gemeinsam genutzte digitale Plattformen erhöhen die interne Transparenz und animieren dazu Wissen und Erfahrung aktiv zu teilen. CRM-Systeme, die es ermöglichen einfach Interaktionen zwischen dem Unternehmen und Ihren Kunden und potenziellen Kunden systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu gestaltet sind nicht länger „nice to have“, sondern „must have“.

7. Weniger ist mehr – auch bei der Planung?

Ja! Entscheidend ist die Motivationskraft der groben Leitplanken als strategische Orientierungshilfe. Häufig planen wir operativ (Jahresplanung) zu viel, zu kleinteilig und strategische (3-5 Jahre) zu wenig und zu quantitativ.

Was heißt das für die Inhaber z.B. mittelständiger Unternehmen?

Sie stehen vor der Herausforderung, diesen Wandel aktiv zu managen, frühzeitig die Weichen zu stellen, die Mitarbeiter rechtzeitig darauf vorzubereiten und entsprechend der neuen Anforderungen weiterzuentwickeln. Von Ihnen wird gefordert eingefahrene Strukturen und Denkweisen aufzubrechen und Offenheit für neue Ansätze zu entwickeln.

Ein Strategie-Audit hilft die notwendige Balance zwischen „run the business“ und „evolve the business“ im Unternehmen herzustellen. Beidhändigkeit ist gefordert: Das, was es zu bewahren gilt, effektiver zu machen, das, was es zu erneuern gilt, konsequent weiterzuentwickeln.