

Wettbewerbsüberlegenheit absichern

- Erfolgsfaktoren zum Aufbau zeitgemäßer Geschäftsmodelle -



“Der Wettbewerb stellt die Weichen zwischen Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens. Er bestimmt, welche leistungssteigernden Massnahmen, z.B. Innovationen, eine in sich stimmige Unternehmens-

kultur oder zügige Implementierung der Strategie, für ein Unternehmen richtig sind. Wettbewerbsstrategie ist das Streben, sich innerhalb der Branche, dem eigentlichen Schauplatz des Wettbewerbs, günstig zu plazieren. Ziel der Wettbewerbsstrategie ist eine gewinnbringende Position, die sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb der Branche behaupten lässt...”

aus Michael E. Porter; Wettbewerbsvorteile, Kapitel 1

Wettbewerbsüberlegenheit und Erfolgsfaktoren

Was machen die Erfolgreichen anders? Diese Frage treibt uns immer wieder um. Wir haben deshalb die Gelegenheit ergriffen – vermittelt durch ein bedeutendes Bankinstitut – zwanzig sehr erfolgreiche Unternehmen (in der Folge kurz „die Erfolgreichen“ genannt) zwanzig hart um die Existenz kämpfenden Firmen (kurz „die Kämpfenden“ genannt) gegenüber zu stellen.

Dabei sollten Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden, die dazu dienen, die Bonität von Unternehmen besser bewerten zu können. Die Ergebnisse haben uns einerseits überrascht, andererseits gewisse Vermutungen bestätigt.

Die für dieses Projekt geleisteten Anstrengungen haben sich gelohnt, ist es uns doch gelungen wesentliche Unterscheidungsmerkmale herauszuarbeiten und daraus Erfolgsfaktoren abzuleiten. Wir sind nun in der Lage, mit einem bescheidenen Aufwand für unsere Kunden wichtige Handlungsempfehlungen abzugeben.

Gleichzeitig ist uns klar geworden, dass es schwierig wenn nicht gar unmöglich ist, Erfolgsfaktoren von außen - anhand eines Kennzahlensystems - automatisiert zu messen.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren listen wir nachfolgend auf und kommentieren sie kurz:

Berechenbarkeit des Managements

Kein Erfolgreicher verfügt über ein Management, das von den MitarbeiternInnen in seinem Verhalten als kaum berechenbar bezeichnet wird. Wie auch immer die Persönlichkeitsstruktur aussehen mag – man geht davon aus, dass das Management in seinem Entscheidungsverhalten berechenbar ist. Das bringt Ruhe und Verlässlichkeit - MitarbeiterInnen können sich auf die Kernfunktionen konzentrieren. Das ist wohltuend und beflügelnd zu überdurchschnittlichen Leistungen.

Geschäftsleitung als Team

Wir haben feststellen können, dass die Erfolgreichen über Geschäftsleitungsmitglieder verfügen, die sich von ihren Persönlichkeitsmerkmalen her ergänzen. Das bedeutet, dass die einzelnen Personen unterschiedliche Charaktere und Fähigkeiten einbringen, sich in ihren Stärken und Schwächen jedoch ideal ergänzen. Geschäftsleitungssitzungen in dieser Konstellation werden auffällig oft als herausfordernd und spannend bezeichnet.

Prozess- versus entscheidungsorientierte Führung

Fast alle Erfolgreichen sind in ihrem Grundverhalten prozessorientiert ausgerichtet. Das betrifft sämtliche Bereiche: angefangen von den Geschäftsprozessen bis hin zum Führungs- und Entscheidungsverhalten. Es gelten einige klare Grundregeln – um diese herum entwickelt sich das Unternehmen auf allen Ebenen stark prozessorientiert.

Gleichgewicht

Von besonderer Bedeutung ist das Gleichgewicht zwischen strategischen und operativen Funktionen. Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist das Ergebnis, dass sich fast die Hälfte der Kämpfenden intensiv mit strategischen Fragen auseinandersetzt. Vor lauter Strategiesitzungen kommen sie aber offenbar nicht mehr dazu, die Ergebnisse operativ entsprechend umzusetzen. Die andere Hälfte vernachlässigt die strategischen Aspekte geradezu sträflich.

Bei praktisch allen Kämpfenden ist das Gleichgewicht zwischen strategischem und operativem Denken und Handeln empfindlich gestört.

Demgegenüber befinden sich die Erfolgreichen praktisch alle in einem auffällig guten Gleichgewicht.

Eigensinn

Dieses Wort hat in manchem Ohr einen negativen Klang. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Erfolgreichen überdurchschnittlich eigensinnig sind. Sie interpretieren die unternehmerische Konstellation und die relevanten Rahmenbedingungen in ihrem eigenen Sinn. Eine wichtige Grundlage für ein unverwechselbares Profil verbunden mit einem markanten Marktauftritt.

Wobei – der Grat zwischen Eigensinn und Starrsinn ist ein schmaler. Eine Gefahr, die latent vorhanden und daher sorgfältig zu beachten ist. Bekanntlich ist schon manch verdienstvoller Pionier in seinem späten beruflichen Dasein an dieser Herausforderung gescheitert.

Chancenverwerter-Kultur

Besonders auffällig sind die Unterschiede bezüglich der Fähigkeit zur Verwertung sich ergebender Chancen. Das Potential sich bietender interessanter Geschäftsperspektiven ist zwischen Erfolgreichen und Kämpfenden nämlich recht ausgeglichen. Der große Unterschied besteht aber darin, ob es gelingt diese gezielt, selbstsicher und mutig auszunutzen.

Hier liegt das große Manko der Kämpfenden. Sie sind derart mit sich selbst und ihrem Existenzkampf beschäftigt, dass die Energien fehlen, um zur kräftigen, von einem gesunden Optimismus getragenen Offensive auszuholen.

Timing-Kultur

Den Kämpfenden fehlt es in diesem Bereich an der notwendigen Geschicklichkeit und vor allem an der Systematik. Man liegt fast immer falsch – zuweilen zu früh, zuweilen zu spät. Der damit verbundene Verschleiß an finanziellen und personellen Ressourcen ist groß. Und das ist doppelt fatal, weil genau diese Ressourcen fehlen, wenn die Zeit für ein Produkt oder eine Dienstleistung wirklich reif ist.

Konzentration aufs Wesentliche

Ein eigentliches Kernproblem der Kämpfenden ist der Mangel an Konzentration auf das Wesentliche. Sie sind offenbar nicht in der Lage, die für sie relevanten Informationen sorgsam herauszufiltern und daraus die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Man kümmert sich um (zu) Vieles, verzettelt sich und wird schließlich entscheidungsunfähig. Man wartet stets auf noch verlässlichere Informationen, will sehen, was der relevante Wettbewerb tut. Hinter einem solchen Verhalten verbirgt sich bereits die Keimzelle des Misserfolges.

Schlussfolgerungen

Die Erkenntnisse der klassischen Betriebswirtschaftslehre wie diejenigen von Michael E. Porter haben nichts an Bedeutung eingebüsst. Es gilt nur, sie den sich stets ändernden Einflussfaktoren eines Unternehmens anzupassen. Thesenartig lassen sich die Ergebnisse unserer empirischen Erhebungen wie folgt zusammenfassen:

- Lassen wir uns nicht von aktuellen Modetrends und vielgepriesene Heilslehren verleiten
- Seien wir offen für neue Entwicklungen, die wir stets kritisch würdigen und die für uns wesentlichen Elemente berücksichtigen
- Antizipieren wir sie bedarfs- und zeitgerecht, um sie in bestehende Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse einzubinden
- Kombinieren wir sie mit bewährten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen
- Pflegen wir die gewachsene, unternehmenseigene Kultur und leben wir mutig unseren Eigensinn.

Unsere Dienste

Wir unterstützen seit Jahren Unternehmen verschiedener Branchen und Größe im In- und Ausland mit der Zielsetzung, deren Wettbewerbsüberlegenheit durch Anpassung der Geschäftsmodelle und Pflege der relevanten Erfolgsfaktoren sicherzustellen.

Die im Zusammenhang mit diesen Mandaten gewonnene Erfahrung und unser spezifisches Wissen in der strategischen und operativen Unternehmensführung stellen wir gerne weiteren Unternehmen zur Verfügung (siehe auch Internet/Referenzen unter www.wdpmc.ch).

Unsere personellen Ressourcen ergänzen wir mit einem gut eingespielten Netzwerk von assoziierten Partnern, die bei Bedarf für spezielle Aufgaben zur Verfügung stehen.

Kontakt

Wir sind wir gerne bereit, Ihnen unsere Vorgehensweise sowie den zu erwartenden Nutzen in einem ersten Gespräch unverbindlich zu präsentieren.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Dr. Andreas Würgler
WDP Würgler & Partner
Ruttigerweg 4
CH-4600 Olten
Tel. +41 (0)62 216 61 01
E-Mail: wuergler@wdpmc.ch
Internet: www.wdpmc.ch

