Nachhaltige Unternehmensentwicklung

„Unternehmenskultur? Haben wir! Das macht alles unser Qualitätschef!“

April 2020

Der Mittelstand ist das so oft zitierte Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Die Corona-Krise zeigt jedoch deutlich, dass der Mittelstand ohne die Großindustrie nur begrenzte Möglichkeiten hat. Es gibt auch noch viel Potential für die Schließung von Lücken in den Managementsystemen.

Viele Mittelständler waren über Jahrzehnte erfolgreich und konnten sich oftmals sogar als anerkannte Weltmarktführer etablieren. Meist standen hinter diesen Unternehmen eingefleischte Unternehmer, die das Geschick der Firmen oft über Jahrzehnte erfolgreich geprägt haben. Diese führten die Unternehmen meist mit ihrem eigenen Managementsystem, das Außenstehenden weder immer 1:1 nachvollziehbar war, noch dass es immer dem Stand der Managementwissenschaft entsprach. Der Erfolg gab ihnen aber Recht. Dieser **Ansatz verlor** dennoch aus verschiedenen Gründen **immer mehr an Wirksamkeit**. Spätestens seit der omnipräsenten Digitalisierung und der damit einhergehenden Transparenz ist eine Ertüchtigung dieses Ansatzes auf Weltmarktniveau unumgänglich.

Das gesamte Unternehmen war in den beschriebenen Fällen häufig sehr stark auf den Unternehmer selbst zugeschnitten. Dementsprechend zeigte sich auch oft die Ausprägung der Kultur. Fragte man leitende Angestellte aus allen Bereichen nach der Strategie, erhielt man oft zur Antwort: „Unser Chef weiß schon was er tut, der hat schon eine Strategie. Wir haben bis jetzt keine gebraucht und waren erfolgreich, warum sollten wir denn in Zukunft eine brauchen?“ Ähnlich verhielt es sich, wenn man nach Unternehmenswerten, strategischen Zielen oder Aktivitäten zur zukunftsorientierten Transformation fragte. Entsprechend gering war dies in der Belegschaft ausgeprägt.

Warum benötigen mittelständische Unternehmen nun zukünftig Dinge wie Vision, Strategie, Werte, Kennzahlen oder Managementsysteme? In Zeiten von künstlicher Intelligenz und Digitalisierung müssen

- **Produktivitätslücken** konsequent geschlossen werden,
- Prozesse, Verbesserungen und **Transformationen transparent** nachvollziehbar sein,
- Leistungsfähigkeit und **Unternehmenswert** objektiv **nachvollziehbar** sein,

denn:

Globale **Datenverfügbarkeit** und Prozesstransparenz erlauben das schnelle Aufdecken von Produktivitätslücken und deren Schließung. Dementsprechend schnell werden es Wettbewerber tun, um im globalen **Preiskampf** dabei bleiben zu können. Wer hier nicht schnell genug mithalten kann, gerät schneller ins Abseits, als ihm lieb ist.

In der globalen Welt sind Partnerschaften und Kontakte zwar nach wie vor wichtig. **Compliance und Transparenz**-regeln erfordern jedoch immer stärker, das eigene Tun und Handeln bezüglich Kosten, Qualität, Verbesserungen und Zukunftstransformation offen zu legen. Jenseits der immer höheren Anforderungen von Qualitäts- und Zertifizierungsaudits wird dies mehr und mehr Teil der Spielregeln in der Einkaufswelt.

Die objektive Bewertung eines Unternehmens zu Leistungsfähigkeit und Wert (oft verächtlich „**Schärhoulderwäljuh**“ genannt) gewinnt immer stärker an Bedeutung. Unternehmen können in der digitalen Welt wesentlich schneller und unerwarteter **externe Finanzierung** benötigen als früher. Explizites Beispiel hierfür ist die Corona-Krise. Je genauer Leistungsfähigkeit und Wert als Abbild der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens benannt werden können, umso schneller und leichter sind solche Probleme zu lösen. Ähnliches gilt für die zunehmend unerwarteten Fälle, dass ein **Unternehmen schnell verkauft** werden muss, weil sich beispielsweise kein Nachfolger findet, Krankheit dies erzwingt oder die sich konzentrierende globale Konkurrenz keine andere Wahl lässt.

© Dr. Günther Schöffner
www.schoeffner-partner.com kontakt@schoeffner-partner.com