

Ganzheitliche Unternehmensführung

Unternehmertum in schwierigen Zeiten durch einen Bezugsrahmen mit hoher Integrationsleistung zu untermauern, ist die Absicht dieses Beitrages. Das vorgeschlagene Konzept hat sich in der Unternehmenspraxis und der Weiterbildung bewährt. Darum bringt es Synergien zwischen Management- und Unternehmensentwicklung. Es fokussiert auf neun zentrale Dimensionen von Wertmanagement.

Jürgen Spickers

Woran soll man sich im Management angesichts der grossen Instabilität orientieren, die uns aktuell bewegt und wohl auch noch auf längere Zeit begleiten wird? Das Plädoyer aus St.Galler Sicht lautet vielleicht nicht ganz überraschend, man möge eine ganzheitlich-integrierte Beurteilung der sich stellenden Herausforderungen anstreben und entspre-

Zum Autor

Dr. Jürgen Spickers
Leiter Management-Seminare am Institut
für Betriebswirtschaft der Universität
St.Gallen

chend schlüssige Argumentationen, Entscheidungen und Handlungen ableiten. Innerhalb der Unternehmung kann man den externen Verwerfungen damit Stabilität entgegen setzen, und zwar insbesondere in der Auseinandersetzung um den zu verfolgenden Kurs. Hierzu wiederum leisten belastbare Bezugsrahmen wertvolle Dienste. Es soll also abstrakt gesprochen nicht alles über einen Kamm («Xyz is King») geschert, sondern auf eine elastische Kopplung in sich eigenständiger, erklärungs-mächtiger Dimensionen hingearbeitet werden. Das begünstigt den Aufbau und das

Durchhalten «dichter» Beschreibungen und ermöglicht es, Erkenntnisfortschritt und Spannungsfelder konstruktiv zu verarbeiten. Denn grundlegende Zusammenhänge von Unternehmertum werden durch die globalen und lokalen Turbulenzen zwar massiv herausgefor-

dert, aber nicht ausser Kraft gesetzt. Und da Wertsteigerung aus dem Kern des unternehmerischen Selbstverständnisses nicht wegzudenken ist, steht es dann auch im Zentrum der nachfolgenden Betrachtungen.

Das sogenannte VIP-Konzept wird als ein solcher Bezugsrahmen vorgeschlagen. Schon vor längerer Zeit von Peter Gomez an der Uni St.Gallen entwickelt («Ganzheitliches Wertmanagement», 1998), bewährt es sich bis heute als Kompass bei der Ausrichtung von Unternehmen und ihrer Teilbereiche. Gleiches gilt in der diesbezüg-

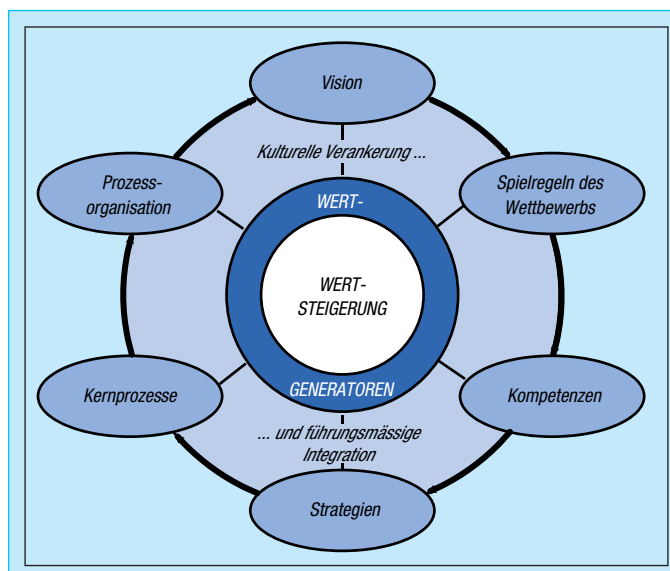


Bild 1: Bezugsrahmen für ein ganzheitlich-integriertes Wertmanagement.

Anzeige

Industrie-Netzteile für hohe Anforderungen!

TSP Serie, 75- 600 W

- Robustes Design mit Metallgehäuse für den Einsatz in rauer industrieller Umgebung
- Schock- und vibrationsgeschützt
- Modelle mit **12, 24, 36 und 48 V** Ausgangsspannung, 25 A max.
- Arbeitstemperaturbereich -25°C bis +70°C
- Überlast- und Übertemperaturschutz
- DC-OK Signal und ext. ON/OFF für Systemapplikationen
- Steckbare Schraubklemmenleisten
- Einfache Montage auf Hutschienen
- Module für Redundanzbetrieb und Batteriekontrolle
- Puffermodul für Leistungs-Back up
- Internationale Sicherheitszulassungen
- **Modelle mit ATEX- und IECEx-Zertifikation für Ex-Anwendungen**
- **3 Jahre Produktgarantie**



TRACO ELECTRONIC AG

Jenatschstrasse 1 · CH-8002 Zürich · Telefon 043 / 311 4511 · info@traco.ch

T 1536.CH

www.tracopower.com

lichen Weiterbildung, speziell auf der Karrierestufe. In dem Zusammenhang ist das Konzept auch erstmals angewendet worden. Wir schulten damit die Firmenkundenberater einer Bank, als es darum ging, das Kreditgeschäft vom «Asset-based Lending» hin zu einer mehr zukunftsorientierten Kreditvergabe zu entwickeln. Dazu waren höhere Fähigkeiten in der Einschätzung der unternehmerischen Kraft und damit des Zukunftspotenzials der Firmenkunden zu entwickeln (Bild 1).

VIP steht nicht für «Very Important Person». Es steht für den Weg «von der Vision zur Prozessorganisation» als Voraussetzung für nachhaltige Wertsteigerung. Über die Jahre haben wir die ursprünglichen Dimensionen nur um Kultur und Führung erweitert. Mit seinem starken Rückhalt in der St.Galler Tradition des vernetzten Denkens und Handelns zeigt der Bezugsrahmen eine hohe Standhaftigkeit. Natürlich wird eine massive Auswahl getroffen, wenn auf nur neun Dimensionen fokussiert wird. Aber Landkarten werden nicht dadurch besser, dass immer mehr Informationen hinein gelangen, sondern durch Konzentration auf das Wesentliche. Im Hintergrund des VIP-Konzeptes verspürt man den Strategie-Struktur-Kultur-Dreiklang des St.Galler-Management-Modells. Die gross angelegte Untersuchung von Nitin Nohria und Kollegen an der Harvard Business School («Was wirklich zählt», 2003) hat die Bedeutung der drei Perspektiven einmal mehr bestätigt. Etwas tiefer gelegt, empfehlen wir insofern guten Gewissens, den folgenden neun Fragen in dieser oder anderer sinnvoller Reihenfolge nachzugehen.

1. Ist die Wertsteigerungsmechanik verstanden und wird sie umfassend angestrebt?

In Anbetracht zunehmender Schwankungen im Geschäftsverlauf (Auftragseingänge, Ressourcenauslastung, Lagerbestände usw.) ist ein stabiler Cash Flow aus gutem Grund ein zentrales Anliegen unserer Finanzdozenten. Das sichert einerseits die Versorgung der Unternehmung mit «Sauerstoff». Andererseits induziert es Wertsteigerung, sofern die zukünftigen freien Cash Flows höher als die Kapitalkosten sind. Und schon mit Blick auf die Strategie sei die Erkenntnis von Eric Olsen und Kollegen von der Boston Consulting Group hervorgehoben («Value Creators Report», 2010), dass je länger der Betrachtungszeitraum ist, um so mehr das Wachstum zum grössten singulären Treiber der Kapitalrendite wird. Doch neben der finanziellen Wertsteigerung gilt es inzwischen auch, den sozialen und den ökologischen Leistungsnachweis zu erbringen («Triple Bottom Line»). Jüngst kommt unter anderem

von Harvards Strategie-Guru Michael Porter und Mark Kramer («Die Neuerfindung des Kapitalismus», 2011) noch die Forderung hinzu, diese drei Beobachtungen von Wert nicht als Trade-off mit entsprechender Pflicht zur Ausbalancierung zu sehen, sondern ein Sowohl-als-auch anzustreben. Als Beispiele für derartigen «Shared Value» werden Wachstum durch margenträchtige, ökologisch optimierte Produkte oder Produktivitätssteigerungen durch sozial verantwortliches Sourcing angeführt.

2. Wird der Wert von Wertsteigerung von allen geteilt? und

3. Führt die Führung andere (und sich selbst) entsprechend?

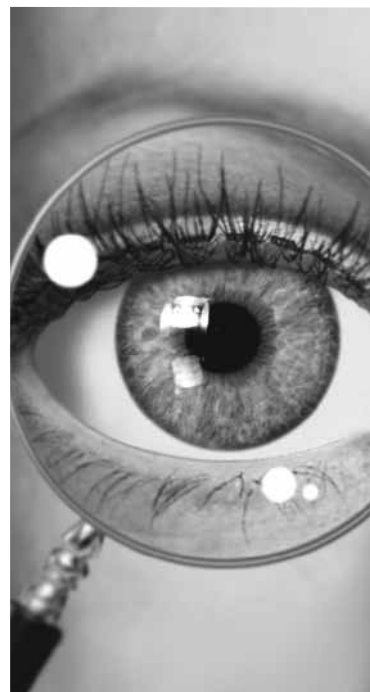
Von der Qualität der kulturellen Verankerung und der führungsmässigen Integration hängt es ab, wie verbindlich Wertsteigerung in den strategischen Manövern und im strukturell-prozessualen Unterbau zum Tragen kommt. Kultur und Führung sind ja selbst nicht das unmittelbare Leistungsergebnis der Unternehmung. Sie sind aber impliziter beziehungsweise explizit spürbarer «Schmierstoff» des sozialen Miteinanders, das Unternehmungen von Maschinen unterscheidet. Ihre enorme Ordnungs- und Integrationsleistung wird etwa im Bezug auf die Vision deutlich. Sie ist zugleich ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher transformationaler, also werteverändernder Führung, und je mehr Frustrations- oder Begeisterungspotenzial die Umfeldentwicklung bereit hält, umso mehr ist entsprechendes Leadership gefragt. Erkenntnisse aus der positiven Psychologie von Martin Seligmann von der Uni Pennsylvania («Stärken Sie Ihre mentale Fitness», 2011) und zur Rolle von Willenskraft von Sumantra Ghoshal und Heike Bruch von der Uni St.Gallen («Entschlossen führen und handeln», 2006) akzentuieren schliesslich die hierbei nicht minder wichtige Rolle erfolgreicher Selbstführung.

4. Ist eine Vision mit hoher Orientierungskraft vorhanden?

In stürmischen Zeiten ist nicht nur die Frage nach dem Wert des sich Mühens drängender, sondern auch nach dem Ziel, zu dem es führen soll. Es braucht insbesondere unter den Leistungsträgern eine geteilte Vorstellung vom zukünftig zu erreichenden Zustand. Dabei ist gemäss der psychologischen Forschung von Hugo Kehr von der TU München («Wie Unternehmen ihre Vision finden», 2011) wichtig, dass die Vorstellung bildhaft ist, weil dies unbewusste Motive ihrer Träger anregt. Die Rolle bildhafter Vorstellungen wiederum kommt auch in den soeben im Zusammenhang mit Selbstführung angeführten Forschungsergebnissen zu willensstarkem Handeln zum Tragen: Wer den «Point of no return» bei

für Industrie + Umwelt

LABOR



Sichere Produkte...

- Qualitäts- und Materialkontrollen
- Prüfungen der Oberflächenreinheit
- Chemische Untersuchungen
- Aufklärung von Schadenfällen
- Entwicklung von Prüfmethode
- Literaturrecherchen

...für Ihren Erfolg!

Als kompetenter Partner für chemische Analytik im Bereich der Industrie- und Medizintechnik beraten wir Sie gern – rufen Sie uns unverbindlich an!

NIUTEC
Industrie und Umwelt

NIUTEC AG
Else Züblin-Strasse 11
CH-8404 Winterthur

Tel. 052 262 21 92
Fax 052 262 03 39
info@niutec.ch

www.niutec.ch

Die IBZ Schulen bilden Sie weiter.

Höhere Fachschule (eidg. anerkannt)

Dipl. Techniker/in HF

Maschinenbau

Betriebstechnik

Neu! Logistik

Hochbau und Tiefbau

Elektrotechnik

(Techn. Informatik, Elektronik, Energie)

Informatik (Software Entwicklung,
Systemmanagement, Wirtschaftsinformatik)

Kunststofftechnik

Gebäudetechnik

Metallbau

Dipl. Wirtschaftsinformatiker/in HF

Nachdiplomstudien

HF NDS Betriebswirtschaftslehre für

Führungskräfte: (Managementkompetenz)

Höhere Berufsbildung

Vorbereitungsschulen auf eidg.

Berufs- und Höhere Fachprüfungen

Prozessfachmann

Neu! Logistikfachmann

Industriemeister

Bauleiter Tiefbau

Bauleiter Hochbau

Metallbau-Werkstatt- und Montageleiter

Metallbaukonstrukteur

Metallbaumeister

Elektro-Installateur

Elektro-Projektleiter

Elektro-Sicherheitsberater

Praxisprüfung gemäss NIV2002

Kursbeginn: April/Oktober

Kursorte: Zürich Bern Basel Aarau

Sargans Sursee Winterthur Zug



IBZ

IBZ Schulen für Technik Informatik Wirtschaft

Telefon 062 836 95 00

E-Mail ibz@ibz.ch, www.ibz.ch

ISO 9001 • eduQua

Anzeige

der Verwirklichung eines ambitionierten Ziels überschreitet, hat ein glasklares Bild des angestrebten Zustandes vor Augen. Damit korrespondiert die Erkenntnis des Psychologen Peter Kruse von der Uni Bremen («Management im Wandel», 2004), dass eine Vision Ambiguitätstoleranz fördert und damit die Bereitschaft zu Musterwechseln, also zur Änderungen von Grundannahmen, erhöht. Wenn man Krisen wie die gegenwärtige auch als Chancen betrachten will, mag eine Revi-

sion der Grundannahmen enormes Potenzial beinhalten. Dazu kontrastieren allerdings stark die Allgemeinplätze («erfolgreichster», «grösster», ...), die viele explizit dargestellte Visionen völlig austauschbar erscheinen lassen.

5. Beschreibt die Strategie den geeignetsten Weg, um die Vision zu erreichen?

Je unspezifischer die Vision, umso breiter werden bei aller guten Absicht, aber verschiedensten Ausbildungs- und Erfahrungs-

hintergründen der Beteiligten die Auslegungen, wie sie zu erreichen sei. Tatsächlich führen viele Wege nach Rom, es ist jedoch sehr aufwändig, eine grosse Anzahl davon gleichzeitig zu verfolgen. Das gezielte Aufsuchen von Weichenstellungen, die Auswahl der Stossrichtung und die fokussierte Festigung der angestrebten Wettbewerbsposition ist darum das Mantra von Michael Porter («Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge», 1996) zum Charakter von Geschäftsstrategien. Das be-

deute nicht, dass man nicht eine Vielzahl von strategischen Initiativen verfolgen kann, um evolutionär zu ermitteln, was verhebt – so der Ansatz von Markus Kreutzer und Christoph Lechner von der Uni St.Gallen («Implementierung von Strategien», 2009). Es wäre aber hilfreich, wenn sie konsistent bezüglich der Wettbewerbsposition sind. Auf die immense Bedeutung von Wachstum für die Erzielung nachhaltig hoher Kapitalrenditen ist eingangs schon hingewiesen worden. Es gibt

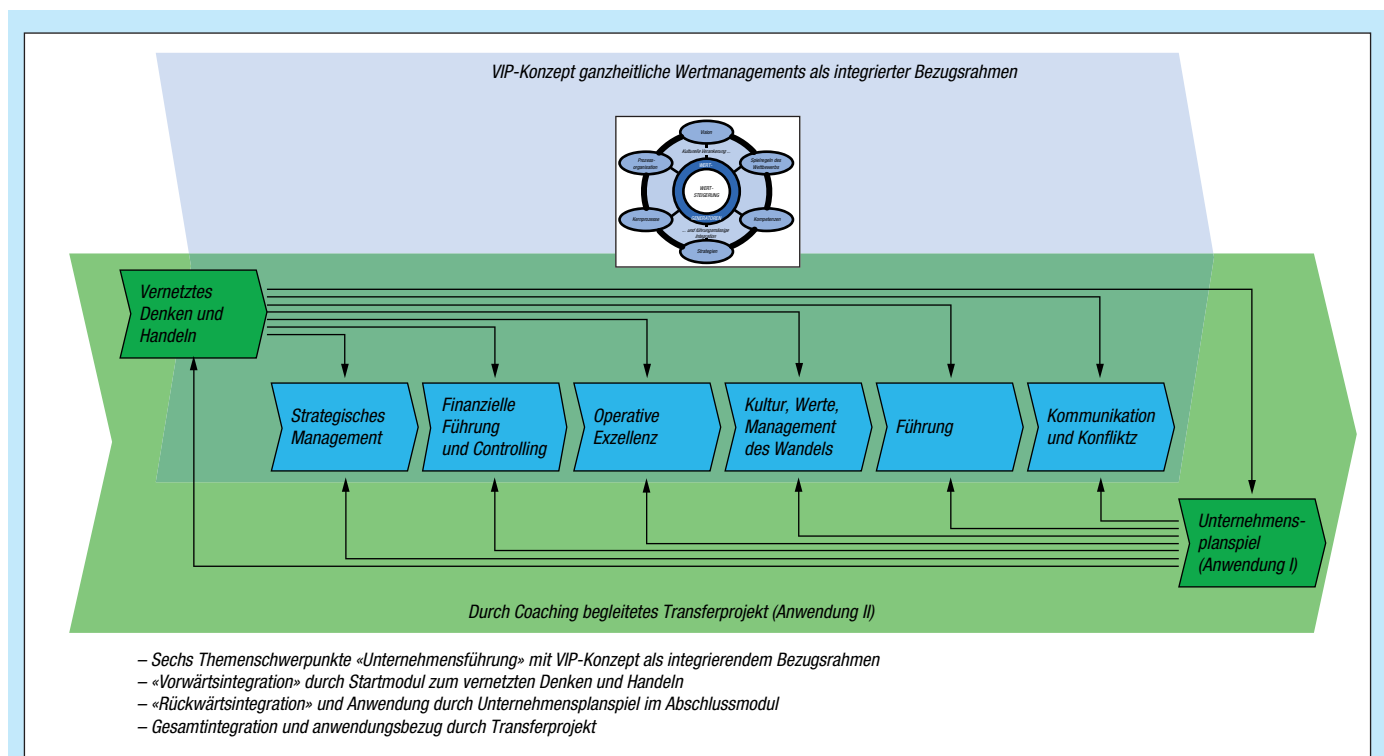


Bild 2: St. Galler Middle Management-Programm, ein Zertifikatskurs in General Management.

aber neben solchen explorativen Manövern immer auch die Seite des Ausschöpfens und Optimierens bestehender Potenziale. Die «Beidhändigkeit» in der Anlage und die damit verbundenen Herausforderungen werden derzeit verstärkt unter dem etwas sperrigen Titel der «Ambidexterität» erforscht und propagiert, siehe etwa die oben aufgeführten Beispiele zur Erzielung von «Shared Value».

6. Ist die Umfeldanalyse zeitgemäss und faktenbasiert? und 7. Sind die Entwicklungspotenziale und -notwendigkeiten bei den Kompetenzen klar bestimmt?

Der strategische Handlungsbedarf sollte auf einer plausiblen Synthese von Umfeld- und Unternehmensanalyse fussen. Im Hinblick auf die Wertsteigerung aus der operativen Geschäftstätigkeit stehen bei ersterer die Spielregeln von Markt und Wettbewerb im Vordergrund. Auf der Innenseite sind es entsprechend die Kompetenzen, auf den Märkten vorteilhaft im Sinne der Wertsteigerung zu agieren. Allem voran sei im Zusammenhang mit dem strategischen Argumentarium auf das Vordringen der Verhaltensökonomik hingewiesen. Sie fragt nicht so sehr nach der inhaltlichen Seite der Faktenbasis, sondern danach, unter welchen Entscheidungsprämissen sie zustande kommt. Dass dabei Denkfallen bestehen, dass es aber auch Wege gibt, sie einzudämmen, zeigt unter anderem Nobelpreisträger Daniel Kahneman von der Princeton Uni («Checkliste für Entscheider», 2011). Von der Sache her wird die unsichere Umfeldentwicklung unter Titeln wie «schwarze Schwäne» (Ereignisse mit hoher Unwahrscheinlichkeit, aber grosser Wirkung) geführt, und es erfolgt der Ruf nach strategischer Weitsicht – so von Adrian Müller und Günter Müller-Stewens von der Uni St.Gallen («Strategic Foresight», 2009). Auf der Innenseite gibt es neue Einsichten zur dynamischen Entwicklung von Kompetenzen, die insbesondere die Wechselwirkung von Aufgaben/Sensibilisierung, Wissen/ Lernen

und Aktivitäten/Effizienz unter die Lupe nehmen («High Impact Learning», 2011).

8. Sind die Prozesse der operativen Exzellenz verpflichtet, und unterstützen sie die Umsetzung der Strategie? und 9. Bilden Strukturen und Systeme eine gute Basis für nachhaltige Wertsteigerung, und sorgen sie für das richtige Mass an Aufsicht?

Damit wäre schliesslich auf die linke Seite des VIP-Zirkels übergeleitet. Strategien können nur auf der Innenseite verwirklicht werden, denn man kann nur sich selbst beziehungsweise die eigene Unternehmung lenken, nicht hingegen direkt und nachhaltig Märkte und Konkurrenten. Insofern ist es im Sinne der Integrationsleistung des Bezugsrahmens günstig, dass die Aktivitäten, die bei der Analyse des strategischen Bedarfs an Kompetenzentwicklung eine Rolle spielen, in Form der Prozesse nun wieder auftauchen. Die Erkenntnisse zum Prozessmanagement und zu operativer Exzellenz sind Legion. Entsprechend hoch ist der Fundus an Instrumenten und deren Weiterentwicklung, so etwa im Rahmen des Lean Sigma-Ansatzes. Mike Rother von der Uni Michigan («Die Kata des Weltmarktführers», 2009) sei höchst exemplarisch für den gesamten Opex-Komplex angeführt. Uns ist hier vor allem an der Integration dieser Themen mit Strategie, Kultur und Führung gelegen. Die Prozesse wiederum stehen in enger Verbindung zu den Organisationsstrukturen und den Systemen, insbesondere der IT mit ihrer starken Rolle als «Enabler». Mit aktuellen Bezügen kann hier nicht zuletzt das Thema der Aufsicht angebunden werden. Damit würden wir von den Geschäften zur Gesamtunternehmung wechseln. Angesichts der Komplexität der dort vorhandenen Herausforderungen empfiehlt es sich jedoch, auf einen anderen Bezugsrahmen zu wechseln, wie etwa das 10-Planeten-Modell von Matthias Brauer und Günter Müller-Stewens von der Uni St.Gallen («Corporate Strategy & Governance», 2009).



Neue Perspektiven eröffnen – Weiterbildung Technik an der FHS St.Gallen

Mit den Master- und Zertifikatslehrgängen der FHS St.Gallen erwerben Sie die nötigen Kompetenzen, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben.

Master of Advanced Studies (MAS)

Applied Ergonomic Engineering | Business Administration and Engineering | Corporate Innovation Management | Real Estate Management

Zertifikatslehrgänge (CAS)

Creative Application Engineering | Design Thinking | Immobilienbewertung | Immobilienmanagement | Immobilienplanung | Informatik-Projektleitung

Diplomlehrgang (DAS)

Giessereitechnik

Informieren Sie sich über diese attraktiven Bildungschancen.

FHS St.Gallen, Weiterbildungszentrum Technik Tellstrasse 2, CH-9001 St.Gallen
Telefon +41 71 226 12 04, wbt@fhsg.ch

FHS St.Gallen

Hochschule für Angewandte Wissenschaften

FHO Fachhochschule Ostschweiz www.fhsg.ch



**NTB
INTERSTAATLICHE HOCHSCHULE
FÜR TECHNIK BUCHS**

**Ein Studium, das Früchte trägt
HEUTE weiterbilden – MORGEN ernten**



Wählen Sie Ihren Masterstudiengang

- | | |
|--|--------------------------|
| ■ Master of Science in Engineering MSE | ■ Software Engineering |
| ■ Energiesysteme ^{NTB} | ■ Mechatronik |
| ■ Micro- and Nanotechnology | ■ Optische Systemtechnik |

NTB Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs
Campus Buchs 9471 Buchs
Campus Waldau St. Gallen 9013 St.Gallen

FHO Fachhochschule Ostschweiz

www.ntb.ch