

„Best Strategy 2018“

Der Erfolgsfaktor Unternehmenskultur bei Weltmarktführern

Wilhelm Goschy, Köngen

Wie eine aktuelle Studie zeigt, verdanken Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Rendite diesen Erfolg zu einem großen Teil ihrer guten Unternehmenskultur. Doch selbst Unternehmen, die in ihrer Branche oder ihrem Segment bereits zu den Weltmarktführern zählen, nutzen dieses Potenzial bisher nur unzureichend. Zu oft verharren sie bei Lippenbekenntnissen anstatt die Führungskultur wirklich glaubhaft und nachhaltig zu verändern.

Eine Umfrage der Unternehmensberatung Staufen unter deutschen Weltmarktführern zeigt, wie entscheidend die Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg ist. So führen 75 Prozent der renditestarken Firmen unter den Weltmarktführern ihre überdurchschnittliche Performance auf ihre gute Unternehmenskultur zurück. In Betrieben, die mit ihrer Rendite nur im Branchendurchschnitt oder darunter liegen, leistet die Erfolgsgröße Unternehmenskultur mit 56 bzw. 47 Prozent einen deutlich geringeren Beitrag zum Ergebnis. Die gut 200 für die Studie „Best Strategy 2018“ befragten Eigentümer, Vorstände und Topmanager sind sich einig, dass dieses Potenzial schnell gehoben werden sollte, um die eigene Marktstellung nicht zu gefährden.

Insgesamt gibt es beim Faktor Mensch selbst bei Unternehmen, die sich in ihrer

Branche oder in einem Segment eine globale Spitzenposition erarbeitet haben, noch Luft nach oben. Denn bisher führen die meisten Studienteilnehmer ihren Erfolg hauptsächlich auf die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zurück, gefolgt von einer besonderen Nähe zu den Kunden sowie der eigenen Innovationsstrategie. Die Unternehmenskultur in Form gelebter Normen und Werte wird dagegen nur bei zwei Dritteln als wichtiger Erfolgsbringer betrachtet. Ein aus mehreren Gründen bedenkliches Ergebnis: Zum einen wird eine wichtige Stellgröße für bessere Renditen vernachlässigt, und zum anderen zeigt sich ein zu kurz greifendes Verständnis für exzellentes unternehmerisches Handeln. Denn Produktqualität, Kundenservice und Innovationsfähigkeit werden eben ganz erheblich von der Unternehmenskultur

und den Beschäftigten – eben den Menschen in den Betrieben – geprägt.

Wandlungsfähige Unternehmen wirtschaften besser

Das Verständnis, dass hervorragende Leistungen langfristig nur auf der Grundlage einer entsprechenden Unternehmenskultur zu erreichen sind, setzt sich aber zunehmend durch. 67 Prozent der befragten Firmen haben hier in den vergangenen drei Jahren Veränderungen angestoßen. Dies geschah im Zuge einer allgemeinen Wandlung der Unternehmen, die auf immer volatilere Marktbedingungen reagieren müssen. Vor allem die digitale Transformation geht auch an Branchen- und Segmentführern nicht vorbei. Die Produkt- und Innovationszyklen ziehen in ihrer Geschwindigkeit spürbar an. Auf in der Ver-

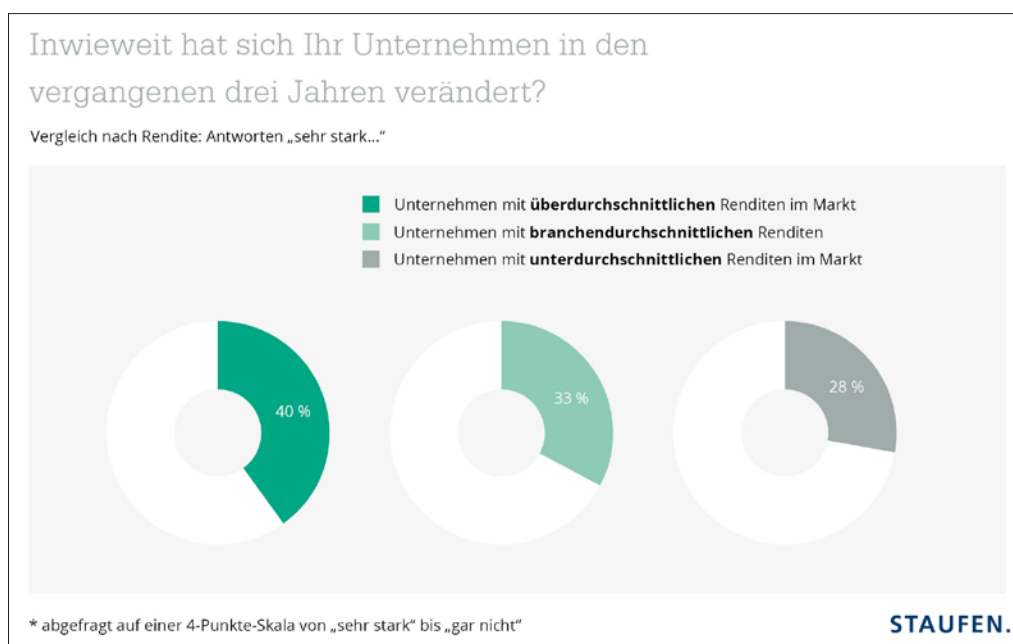


Bild 1. Unternehmen, die sich dem Wandel stellen, verzeichnen höhere Renditen

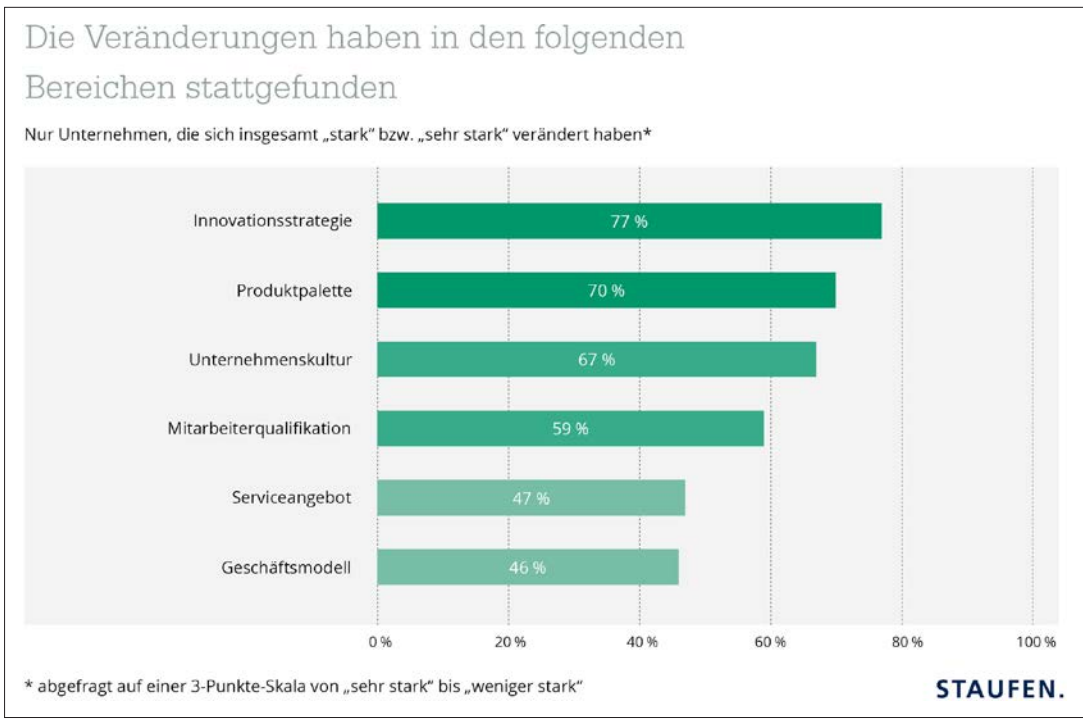


Bild 2. Technologische Veränderungen wirkten sich vor allem auf Innovationsstrategien und Produkte aus

gangenheit erkämpfte Spitzenpositionen können selbst die Branchengrößen nicht mehr langfristig vertrauen. 84 Prozent handeln nach dieser Erkenntnis und haben in der jüngeren Vergangenheit mit einem Veränderungsprozess begonnen. Besonders heben sich wieder die Betriebe mit einer überdurchschnittlichen Rendite ab. Vier von zehn berichten über eine starke Transformation in der eigenen Organisation. Dem gegenüber stehen 33 Prozent bei den Unternehmen mit durchschnittlichen und nur 28 Prozent bei jenen mit unterdurchschnittlichen Renditen. Wer den Wandel der Märkte und Technologien also konsequent mit der eigenen Veränderung beantwortet, profitiert davon erkennbar.

Einigen Betrieben bleibt allerdings auch kaum eine andere Wahl, als sich neu aufzustellen: Zulieferer folgen häufig den Anforderungen ihrer Abnehmer, auch im Wandel des eigenen Unternehmens. Dies lässt sich vor allem in der der Automobilindustrie beobachten. Auch als Weltmarktführer mussten sich Zulieferer den gestiegenen Ansprüchen der Auftraggeber (OEMs und Tier1-Zulieferer) anpassen.

Veränderungen gab es insgesamt vornehmlich bei der Innovationsstrategie, die 77 Prozent der Befragten angepasst haben. Das überrascht nicht, denn eine technologische Zeitenwende, wie sie die Industrie 4.0 einleitet, geht mit erheblichen Anstrengungen in Forschung und Entwicklung einher. Zudem verändert sich die Produktpalette durch neue Technologien,

hier haben sieben von zehn Unternehmen bereits andere Wege beschritten. Lediglich 47 Prozent haben dagegen bisher ihre Serviceangebote und Geschäftsmodelle angepasst, beides Kategorien, die gerade im Zusammenspiel mit Industrie 4.0 einen hohen Stellenwert einnehmen sollten. Mehr als jeder zweite Weltmarktführer hat hier also noch Handlungsbedarf (Bild 2).

Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitern muss schritthalten

Enttäuschende Ergebnisse zeigt die Studie im Bereich der Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitern, die mit 59 Prozent vergleichsweise wenige Unternehmen vorangetrieben haben. Wenn die Digitalisierung nachhaltige Erfolge garantieren soll, müssen die Betriebe hier nachlegen und etwa mittels Coaching eine Struktur etablieren, die nicht nur Personaler in die Lage versetzt, die Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitern weiterzuentwickeln. Denn je schneller sich das technologische Rad dreht, umso schneller veralten Fachwissen und Kompetenzen. Ohne gezielten Wissensaufbau auf Höhe der Zeit und die Mitnahme auch älterer Führungskräfte und Mitarbeiter werden es Unternehmen schwer haben, sich bei den Innovationen die Spitzenplätze zu sichern.

Mitarbeiter zu qualifizieren bedeutet dabei mehr als regelmäßige Fortbildungen

und Lehrgänge. Vielmehr handelt es sich um einen Prozess, der in den Arbeitsalltag integriert sein muss, wenn er nachhaltige Ergebnisse liefern soll. Nicht Einzelmaßnahmen sind also gefragt, Unternehmen stehen stattdessen vor der Aufgabe, sich zu lernenden Organisationen zu entwickeln. Der rasante technologische Wandel lässt sich nur stemmen, wenn die Beschäftigten für Innovation und kontinuierliche Verbesserung begeistert werden. Und das ist vor allem eine Führungsaufgabe. Wie sehr sich die Führungskultur auf den Unternehmenserfolg auswirkt, zeigt wieder der Blick auf die Rendite. Wo die Führungskraft als Mentor auftritt und sich um die Entwicklung seiner Mitarbeiter bemüht, sind die Ergebnisse signifikant besser: 74 Prozent dieser Betriebe können eine überdurchschnittliche Rendite vorweisen. Bei den Unternehmen, die noch nach dem Prinzip „Command and Control“ verfahren, also stark auf Hierarchien und Kennzahlerfüllung setzen, fährt gerade einmal ein Viertel Renditen über dem Marktdurchschnitt ein (Bild 3).

Allerdings hat die Mehrheit der Unternehmen erkannt, wie wenig der klassische Chef als Zukunftsmodell taugt. 91 Prozent halten einen Wandel des Führungsverhaltens im Sinne von Lean Management und agilen Methoden für entscheidend, will man weiterhin erfolgreich am Markt mitspielen. Betriebe, die schon auf eine entsprechende Führungskultur setzen, streben also noch stärker

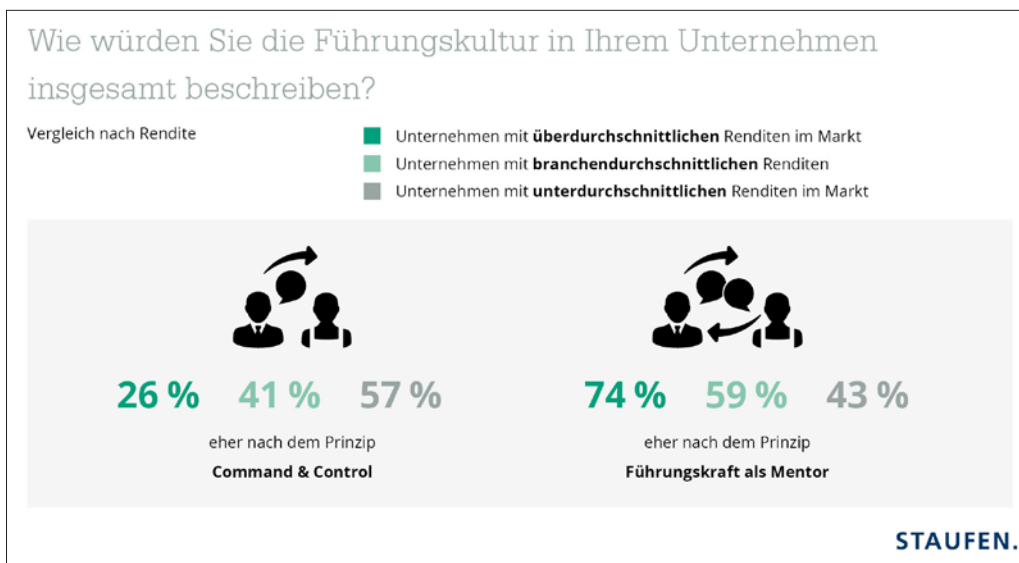


Bild 3. Wer Führungskräfte vor allem als Mentoren versteht, verzeichnet tendenziell bessere Renditen

in diese Richtung, traditionell organisierte Firmen bekennen sich zur grundsätzlichen Veränderung. Damit einher geht die Qualifikation von Führungskräften, aber auch Mitarbeitern, nicht zuletzt in neuen methodischen Ansätzen. 94 Prozent der Unternehmen wollen die Kompetenzen ihrer Beschäftigten entsprechend weiterentwickeln.

Optimale Organisation ist eine Kulturfrage

Wenn eine neue Führungskultur implementiert wird und Unternehmen sich auf der Basis von Lean und Agile Management neu aufstellen, hat dies auch tiefgreifende Veränderungen in der Arbeits-

organisation zur Folge. So hat die Verbesserung von Prozessen und Strukturen hohe Priorität für deutsche Weltmarktführer. Neun von zehn streben hier in den kommenden Jahren nach weiterer Optimierung. Auch das wiederum stellt große Anforderungen an die Führungskräfte. Nachhaltig steigt die Prozessqualität nur, wenn kontinuierliche Verbesserung als Unternehmenskultur gelebt wird. Dem Führungspersonal, vom Teamleiter bis hoch zur Geschäftsführung, kommt dabei eine entscheidende Vorbildfunktion zu. Die Vorgesetzten müssen sich aktiv in die Wertschöpfung einbringen und in einen dauerhaften Dialog mit den Mitarbeitern treten. Deren Weiterentwicklung ist derzeit an der Schwelle

zu einem neuen technologischen Zeitalter vielleicht entscheidender als je zuvor. Die Weltmarktführer haben diese Erkenntnis bereits weitgehend verinnerlicht. Organisationsstrukturen, Qualifizierung und Führungskultur nehmen für sie einen noch wichtigeren Stellenwert ein als konkrete technische Anpassungen, ob im eigenen Haus oder an den Produkten. Das bestätigt, dass Industrie 4.0 nicht zuletzt eine mentale und kulturelle Neuausrichtung bedeutet (Bild 4).

Diese Transformation der Unternehmenskultur muss allerdings ernst gemeint sein, wenn sie nachhaltig wirken soll. Die Mehrheit der befragten Betriebe ist dabei auf einem guten Weg: 87 Prozent ermutigen Mitarbeiter, sich mit ihren Ide-



Bild 4. Die digitale Transformation ist noch vor konkreten technischen Anpassungen vor allem eine mentale Verwandlung

en einzubringen, 85 Prozent sind auf kontinuierliche Verbesserung ausgelegt und 84 Prozent verstehen sich als lernende Organisationen. Das ist gerade im technologischen Aufbruch ein immens wichtiger Erfolgsfaktor. Unternehmen bewegen sich mit Industrie 4.0 ohne Frage auf teilweise noch unbekanntem Terrain. Ohne eine Kultur des Ausprobierens, die ein Scheitern nicht bestraft, sondern als wichtige Lerngelegenheit begreift, wird man auf diesem Weg nicht vorankommen. Ebenso müssen Führungskräfte ein offenes Ohr für die Ideen, aber auch Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter entwickeln, denn nur so lässt sich gemeinsam Exzellenz erreichen. In 78 Prozent der Betriebe folgt man diesem Prinzip der flachen Hierarchien und offenen Türen. Verbesserungsbedarf ist aber klar erkennbar, denn diesem Bekenntnis steht entgegen, dass nur 68 Prozent der Unternehmen auch Kritik an Führungskräften ermöglichen. Doch wenn kein offener Dialog über Fehler und Schwächen auch der Vorgesetzten zugelassen wird, wirkt sich das fatal auf alle anderen Bemühungen aus. Wer Beschäftigten den Eindruck vermittelt, der Wandel der Unternehmenskultur verlaufe nur einseitig oder beruhe auf Lippenbekenntnissen, der beschädigt dauerhaft das Vertrauen seiner Mitarbeiter und deren Begeisterungsfähigkeit.

Innovationsprozesse professionalisieren

Gerade die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beruht auf motivierten Mitarbeitern. Und zwar im gesamten Unternehmen, nicht nur in der F&E-Abteilung. Auch in diesem Aspekt sind Weltmarktführer aus Deutschland gut, aber eben noch nicht optimal aufgestellt. Denn im anziehenden Technologiewettbewerb sollte kein Potenzial ungenutzt bleiben. Bisher fördern 75 Prozent der Unternehmen gezielt die Ideen ihrer Beschäftigten – ein ganzes Viertel also lässt diese Innovationsquelle brach liegen. Die meisten Betriebe, nämlich 95 Prozent, haben vor allem die Kunden im Blick, um Neuentwicklungen voranzutreiben. Das ist zwar ein wertschöpfungsorientierter Ansatz, greift andererseits aber zu kurz. Einen Trendradar oder ähnliche Instrumente setzen weniger als die Hälfte ein. Die Firmen reagieren also weit mehr, als antizipierend Technologien von Morgen und damit Märkte zu entwickeln. Dabei zeigt die Studie, dass sich Innovations-Monito-

ring positiv auf die Rendite auswirkt. Doch die Nachteile reichen noch viel weiter: Im von Disruption geprägten Industrie-4.0-Umfeld riskieren etablierte Unternehmen ohne vorausschauende Marktbeobachtung, dass ihnen neue Konkurrenten den Rang ablaufen könnten.

Trotz der hohen Zahl von Weltmarktführern aus Deutschland und ihrer technologischen Spitzenposition erweist sich die Innovationsfähigkeit generell als Achillesferse. Erstaunlich schwache Werte attestieren sich die Unternehmen selbst etwa in der Kategorie Time to Market. 61 Prozent sind mit den Entwicklungszeiten bis zum Markteintritt unzufrieden. Und über ein Drittel der Innovationen bleibt ohne den erhofften Erfolg. An mangelnder finanzieller Ausstattung liegt das in aller Regel nicht, denn nur 22 Prozent der Betriebe klagen über zu geringe Mittel für strukturierte Innovationsarbeit. Dagegen bewertet die Hälfte der Unternehmen die eigenen Innovationsprozesse als wenig professionell. Vor allem behindern zu viele generelle Projekte die Entwicklungstätigkeiten, bei 45 Prozent werden auch übermäßig viele Innovationen parallel verfolgt. Angesichts der Arbeitslast mangelt es in der Hälfte der Betriebe an qualifizierten Mitarbeitern. Und vier von zehn Unternehmen macht fehlende interne Flexibilität zu schaffen.

Das alles spricht für ein strukturelles Problem, das wiederum eine Frage von Führungs- und Unternehmenskultur darstellt. Während die meisten Weltmarktführer in der Produktion, zunehmend auch in anderen indirekten Bereichen, nach bewährten Lean-Prinzipien seit Jahrzehnten Prozessstabilität, schlanke Strukturen und kontinuierliche Verbesserung vorantreiben, bleiben Forschung und Entwicklung oft außen vor. Dahinter steht das Selbstverständnis kreativer Köpfe, dass man ihre Arbeit nicht in ein strenges Korsett stecken dürfe. Standardisierung und Prozessdenken werden als Einengung missverstanden und abgelehnt. Das hat Folgen: Vielfach werden Arbeiten mehrfach ausgeführt, Abläufe müssen beständig neu ausgehandelt werden, Priorisierungen bleiben aus. Zudem werden neue Projekte in ihrer Startphase nicht ausreichend auf Risiken geprüft, viele verursachen daher kostspielige Nachbesserungen oder scheitern gar völlig am Markt. Mit klaren Strukturen und verbindlichen Abläufen ließen sich in Forschung und Entwicklung also erhebliche Ressourcen für die eigentliche Innovationsarbeit freisetzen.

Zusammenfassung

Deutschlands Weltmarktführer sind selbstbewusst und selbstkritisch zugleich. So sind die Unternehmen zwar zurecht stolz auf ihre hochwertigen Produkte und kundenorientierten Dienstleistungen, wissen aber auch um ihre Schwächen.

Beispiel Unternehmenskultur: Selbstverständlich lassen sich verfestigte Gewohnheiten nicht in wenigen Monaten abstellen oder umdrehen. Aber die Tatsache, dass Unternehmen mit überdurchschnittlicher Rendite diesen Erfolg eindeutig auch ihrer veränderten Unternehmenskultur zuschreiben und bereits ein viel moderneres Verständnis von Leadership etabliert haben, sollte Weckruf genug für andere Unternehmen sein, hier noch einen Gang hochzuschalten.

Damit diese Erhöhung des Veränderungstempos nicht auf Kosten der bisherigen Stärken geht, sind reibungslose und für alle Mitarbeiter nachvollziehbare Prozesse unverzichtbar. In diesem Punkt herrscht unter den Weltmarktführern Einigkeit. Die wichtigsten Voraussetzungen für Wandlungs- und Innovationsfähigkeit sind also erstens eine Unternehmenskultur, in der Führungskräfte als Coaches und Mentoren agieren, und zweitens eine Organisationsstruktur, die Ressourcen effizient einsetzt und das Potenzial aller Mitarbeiter fördert und zur Entfaltung bringt.

Summary

Study "Best Strategy 2018": Corporate Culture as a Success Factor of World Market Leaders. As a recent study shows, companies with above-average returns owe much of this success to their good corporate culture. But even companies that are already among the world market leaders in their industry or segment are not yet making sufficient use of this potential. Too often they pay lip service instead of really convincingly and lastingly changing the management culture.

Der Autor dieses Beitrags

Wilhelm Goschy, Dipl.-Kaufmann, geb. 1962, ist seit 2011 Vorstandsmitglied der Staufan AG. Seine Beratungsschwerpunkte liegen auf wertschöpfungsorientierten Fabrikkonzepten, der Implementierung von Wertschöpfungsprozessen und dem Coaching von Führungskräften.

Bibliography

DOI 10.3139/104.111973

ZWF 113 (2018) 11; page 771–774

© Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG
ISSN 0032–678X