

# sechsseiten

2009 – ZUKUNFTSFÄHIGKEIT | AUSGABE 03-4 | AUGUST 2009

PROCESS'ONE

→ Was Unternehmen zukunftsfähig macht



Über was wird gesprochen, wenn über Zukunftsfähigkeit gesprochen wird?  
Über ethische Unternehmensführung, über Corporate Social Responsibility, über Werteorientierung, über Verantwortung und den Umgang mit Ressourcen.

Wir haben Zukunftsfähigkeit ohne diesen moralischen Touch definiert, denn wir meinen, dass es dieses Anstriches gar nicht bedarf. Und haben uns auf die Suche gemacht nach den Kriterien, die die Zukunft von Unternehmen fundamental beeinflussen.

Das Ergebnis unserer Suche finden Sie in dieser Ausgabe der SechsSeiten.

# Was Unternehmen zukunftsfähig macht

Der Titel dieser Ausgabe „Zukunftsfähigkeit“ ist eng mit dem Titel der Ausgabe 1 „Überleben“ verbunden. Denn woanders findet Überleben statt, wenn nicht von hier und heute aus in die Zukunft? Entsprechend beschreibt der Begriff der Zukunftsfähigkeit die Faktorenbündel, die eine Unternehmung zum Überleben braucht.

Doch welche sind das genau? In dieser Ausgabe möchten wir – ausgehend von dem in Ausgabe 1 formulierten Unternehmenszweck „Überleben“ – einen Konkretisierungsschritt wagen – damit verringern wir sozusagen die Flughöhe, um uns ein etwas genaueres Bild von der Landschaft machen zu können und dort die Kernaspekte (oder zentralen Überschriften) von Zukunftsfähigkeit aufzuspüren.

Die folgenden fünf Kernaspekte fallen aus dieser Höhe ins Auge:

1. Differenzierung gegenüber anderen Anbietern und damit geringere Austauschbarkeit
2. Beobachtungsfähigkeit nach innen und außen
3. Attraktivität für Leistungsträger auf allen Ebenen
4. Qualität der Kommunikation in den Entscheiderkreisen
5. Verfügbarkeit über die durch die unternehmerische Tätigkeit erzielten Gewinne

#### ERSTENS

##### **Differenzierung gegenüber anderen Anbietern und damit geringere Austauschbarkeit**

Wer sind unsere Kunden von morgen? Welche ihrer „Probleme“ können wir besser als unsere Mitbewerber lösen? Diese Fragen gilt es zu beantworten und sich zu vergegenwärtigen, wo genau die größten Differenzierungspotentiale liegen.

Zur Beantwortung dieser Fragen brauchen Unternehmen eine gesteigerte Beobachtungsfähigkeit (siehe unten), und zwar nach außen – in die Märkte – und nach innen. Hier gilt es herauszufinden, wo, wie und wann das Unternehmen am besten sein kann; dies insbesondere dann, wenn die Umsatzbringer der Vergangenheit nicht die der Zukunft sind.

Beispielsweise wurde den größten europäischen Kohle fördernden Unternehmen klar, dass sie – unter anderem bedingt durch höhere Lohnkosten und größere Abbautiefen – auf absehbare Zeit nicht annähernd mit den Weltmarktpreisen würden konkurrieren können. In dieser Situation erkannten sie jedoch auch, dass sie im Laufe der Jahre eine außerordentliche Kompetenz entwickelt hatten: Niemand auf der Welt bohrt so gut, präzise und tief Löcher in die Erde wie sie. Für diese Fähigkeit gibt es nicht nur im Kohlebergbau Bedarf. Und schon ergaben sich neue, vielleicht zunächst kleine, aber viel versprechende Möglichkeiten.

#### ZWEITENS

##### **Beobachtungsfähigkeit nach innen und außen**

Organisationen neigen dazu, sich in der Strategieentwicklung mit Problemen der Vergangenheit zu beschäftigen – so paradox dies klingt, aber in Konzepten wie denen der Kernkompetenzen und des Benchmarking wird dieses deutlich. Hier wird systematisch nach Erfolgsmustern gesucht, die für die bisherigen Erfolge (eigene und der Mitbewerber) verantwortlich waren.

Das ist in etwa so, als würde man als Autofahrer versuchen, durch einen besonders intensiven Blick in den Rückspiegel Angaben über den Straßenverlauf vor sich zu bekommen. Ausfahrten und Abzweigungen, an denen sich neue, zukünftig erfolgsleitende Geschäftsbereiche finden lassen, werden dabei wohl kaum erkannt.

Um es noch einmal klar zu sagen: Wir wollen hier nicht gegen die oben genannten Modelle reden, sondern dafür werben, die Beobachtungsfähigkeit zu erweitern. Und damit der Tendenz entgegen steuern, die Erfolge von gestern so lange zu wiederholen bis es zu spät ist.

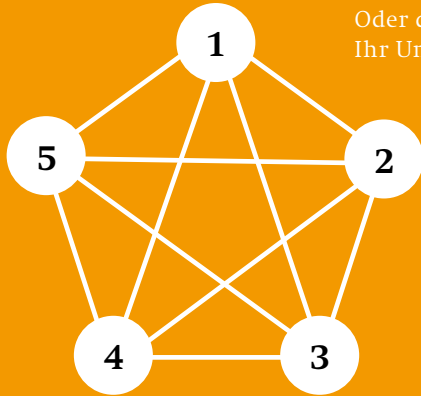
#### DRITTENS

##### **Attraktivität für Leistungsträger**

Wie attraktiv ist unser Unternehmen für Leistungsträger? In Zeiten eines steigenden Angebotes von Arbeitskräften auf dem Markt scheint diese Frage nicht gerade vorrangig zu sein. Doch die Fähigkeit eines Unternehmens, außergewöhnlich leistungsfähige und -willige Menschen an Bord zu holen, ist wichtiger denn je. Schließlich benötigen

Die fünf Aspekte stehen in unmittelbarem Verhältnis zueinander. Entsprechend wirken sich Veränderungen in dem einen Bereich mehr oder weniger direkt auf die anderen Bereiche aus.

Und folglich ist es auch von nachrangiger Bedeutung, wo Sie mit der Bearbeitung in Ihrem Unternehmen beginnen. Vielleicht fangen Sie dort an, wo der Veränderungsdruck am höchsten ist. Oder dort, wo Veränderungen am schnellsten greifen. Oder dort, wo sie am leichtesten umzusetzen sind. Ganz gleich, wo es für Sie und Ihr Unternehmen am besten passt: Hauptsache ist, Sie fangen an!



- 1 Differenzierungspotential
- 2 Beobachtungsfähigkeit
- 3 Attraktivität für Leistungsträger
- 4 Kommunikation zwischen Entscheidern
- 5 Verfügbarkeit über Gewinne

Menschen, die mit den Bedingungen des Jahres 2009 (sowie den Folgejahren) zurecht kommen müssen, ein hohes Maß an Selbststeuerungsfähigkeit, Zielorientierung und Kommunikationsfähigkeit. Für diese Menschen dauerhafte Identifikationsangebote zu unterbreiten, betrachten wir als richtig verstandenes Employer Branding.

#### VIERTENS Qualität der Kommunikation in den Entscheiderkreisen

Die aktuell zu lösenden Probleme sind zu groß für den einen charismatischen Manager. Sie erfordern mehr denn je die Fähigkeit zum Dialog; zu Dialogen, in denen etwas substantiell Neues entstehen kann und vereinfachende Schnellschussansätze vermieden werden.

Hierfür braucht es eine Art der Zusammenarbeit, die geprägt ist von angstfreiem Miteinander. Eigene Unsicherheiten und Ambivalenzen dürfen offen angesprochen werden. Schließlich sind sie nicht Teil der handelnden Personen, sondern spiegeln lediglich die Unsicherheiten in den relevanten Umwelten des Unternehmens.

Eine schrittweise Abkehr vom Selbstentwurf des genialen, heroischen Entscheiders (man bedenke die Bibliotheken füllende Literatur rund um das Thema Unternehmerpersönlichkeiten) ist dringend geboten – zugunsten einer Haltung, die auf Resultate fokussiert, zugunsten eines Klimas, in dem Egoismen und Mikropolitik wenig Platz haben. Dann kann etwas von zentraler Bedeutung wachsen und gedeihen: Vertrauen. Vertrauen in die beteiligten Personen, Vertrauen in die gemeinsamen Entscheidungen.

#### FÜNFTENS Verfügbarkeit über die durch die unternehmerische Tätigkeit erzielten Gewinne

Nein, wir nennen sie an dieser Stelle nicht. Die uns allen seit Jahrzehnten vertrauten Unternehmen und Marken, die vornehmlich in den letzten zwei Jahrzehnten derart auf finanzielle Ziele hin optimiert wurden, dass sie heute entweder nur noch ein Schatten ihrer selbst sind oder nicht einmal mehr in der Lage sind Schatten zu produzieren, weil sie untergegangen sind.

Heute erleben wir, wie zunehmend unterschieden wird zwischen der Finanzwirtschaft und der so genannten Realwirtschaft. Auch dies ist natürlich nur eine gedankliche Konstruktion, die als Gegenreaktion möglicherweise wiederum zu einseitig ist. Aber diese Unterscheidung macht doch folgendes deutlich: Es geht nicht darum, ob Renditeorientierung eine Schöpfung des Teufels ist, sondern um die Frage, wer mit wem über die Verwertung dieser erwirtschafteten Rendite verhandelt. Und ob es im Interesse der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gelingt, eine Balance der Anspruchsgruppen zu finden und damit die kurz- und die langfristigen Erfordernisse gleichzeitig oder alternierend zu bedienen.

#### BEREITSCHAFT ZUR UMORIENTIERUNG NUTZEN

In jüngster Zeit ist die Bereitschaft zur Umorientierung in den meisten Unternehmen rapide gestiegen. Und damit die Chance, die eigene Zukunftsfähigkeit zu erhöhen. Entscheidend wird sein, wie weit wirklich Neues entstehen darf und kann. Oder ob die Erinnerung an die erst kürzlich verlassenenen Pfade so attraktiv ist, dass die sich bietenden Abzweigungen doch nicht genutzt werden.

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de



Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie dazu einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder  
senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de).

**André Kasiske**

geboren 1973,  
seit 2006 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**

Begleitung organisationaler  
Veränderungsprozesse, Teament-  
wicklung, Konfliktmanagement,  
Coaching.