

WECKRUF AN VERSCHLAFENE UNTERNEHMEN

Erfolgreiche Vorreiter – defensive Mehrheit

Der St. Galler Managementbarometer deckt Handlungsmuster erfolgreicher Vorreiter auf und gibt Orientierung über wirksames Management.

Die Herausforderungen für Manager*innen waren selten größer als heute. Das St. Galler Managementbarometer bestätigt die hohe Dynamik im geschäftlichen Umfeld. Besonders hohen Einfluss auf die Handlungsmuster haben aktuelle Entwicklungen (Pandemie), die Digitalisierung sowie veränderte Rahmenbedingung (z.B. der CO₂-Preis). Vor diesem Hintergrund sorgen sich gut die Hälfte der Teilnehmenden um die nicht ausreichende „Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit“, über zwei Drittel der Manager*innen wollen diese zukünftig erhöhen. Der Aussage, dass derzeit in ihrem Unternehmen die strukturellen oder kulturellen Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategien vorliegen, stimmen lediglich die Hälfte der Teilnehmenden zu. Viele beklagen, dass nur in Ansätzen vorhandene gemeinsame Grundverständnis für wirksames Management. Daher verwundert es nicht, dass über zwei Drittel dem Ausbau der Managementkompetenz eine überdurchschnittliche oder hohe Wirkung zumessen.

Die Studie deckt also eine verbreitete Verunsicherung auf. Woran können sich Manager*innen in Zeiten hoher Dynamik und zunehmender Komplexität orientieren? Welche Handlungsmuster versprechen Erfolg, diese zu identifizieren war das Ziel der weiterführenden Analysen.

Identifikation gemeinsamer und trennender Handlungsmuster Die Auswertungen brachten zum Teil große Unterschiede in den Ausprägungen der Antworten zutage. Um nicht nur gemeinsame Handlungsmuster zu erkennen musste auch das Trennende sichtbar gemacht werden. Diese Analyse erfolgte in zwei Schritten:

Im ersten Schritt wurden insbesondere „hohe“ und „überdurchschnittliche“ Bewertungen analysiert. Dabei gehen die Studienautoren davon aus, dass die priorisierten Maßnahmen tatsächliche Handlungen nach sich ziehen und deren Muster so erkennbar werden. Die gemeinsamen Handlungsstrategien werden ausführlich in der anschließenden Zusammenfassung sowie über die Darstellung der

Herausforderungen und Prioritäten der Manager*innen visualisiert. Zunächst konnten die Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen noch nicht erklärt werden. Daher wurden in einem zweiten Schritt verschiedene Gruppen auf ihre Vorreiterrolle hin untersucht. Besonders deutlich werden die Unterschiede in den Sonderauswertungen zu den Innovationsführern, den Nachhaltigen sowie den Unternehmen in komplexen Geschäften.

Die gemeinsamen und trennenden Handlungsmuster sollen Unternehmen und Manager*innen Orientierung bieten und zur Nachahmung motivieren. Sie bilden damit ein Benchmarkinginstrument für wirksames Management.



Autoren

Helmut Haimerl ist bdvb-Mitglied und Finanzvorstand des Regionalverbandes München-Südbayern. Er bekleidete verschiedene Geschäftsführungspositionen und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen zu den Themen Management, Innovation und Unternehmensfinanzierung. Als Studienleiter der Management Experts St. Gallen GmbH initiierte und verantwortet er das St. Galler Managementbarometer.

Ulf Hollinderbäumer ist seit seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre Mitglied im bdvb und war nach seiner Zeit als Leiter der Hochschulgruppe und der Bezirksgruppe in Düsseldorf mehrere Jahre Mitglied im Präsidium. Aktuell ist er Vorsitzender des Regionalverbandes München-Südbayern. Er ist bereits seit vielen Jahren in der Managementberatung tätig. Aktuell verantwortet er einen Leistungsbereich für das Themenfeld „Smart-City-Transformation“ bei der Beratungsgesellschaft Cassini Consulting AG aus Düsseldorf am Standort München.



Orientierung an erfolgreichen Vorreitergruppen

Welche Handlungsmuster trennen erfolgreichere von weniger erfolgreichen Unternehmen? Was machen diese anders? Diese Fragen stand im Mittelpunkt der Sonderauswertungen über die „Innovationsführer“, den „Nachhaltigen“ sowie „Unternehmen in komplexen Geschäften“. Diese Vorreitergruppen zeichnen sich durch folgende Handlungsmuster aus:

Umfeldebeflüsse wirken auf **Innovationsführer** stärker als auf traditionelle Geschäfte. Sie reagieren auf diese Herausforderungen mit einer Kombination strategischer Aktivitäten und richten ihre Strukturen sehr agil auf die Anforderungen der Strategie aus. Über 60 % der Innovationsführer setzen digitale Technologien konsequent ein, nur ein Drittel tut dies bei traditionellen Geschäften. Für Innovationsführer hat der Ausbau der Kompetenzen höchste Priorität. Den Ausbau digitaler Kompetenz und der des Managements bewerten sie als am wirksamsten. Insgesamt schätzen sich Innovationsführer als deutlich erfolgreicher ein, als die Vergleichsgruppe.

Eine weitere Vorreitergruppe sind die „**Nachhaltigen**“. Trotz hoher Medienpräsenz von Nachhaltigkeitsthemen misst nur ein Drittel der Teilnehmenden diesen einen überdurchschnittlichen oder hohen Einfluss auf ihr Geschäft zu und will die Nachhaltigkeitsziele höher gewichten. Im Vergleich agieren die Nachhaltigen in allen Aspekten agiler. Sie konzentrieren sich auf Marke und Reputation, streben nach Innovationsführerschaft und schaffen ein individuell leistungsförderndes Umfeld für Mitarbeiter*innen.

Unternehmen in „**komplexen Geschäften**“ richten ihre Strukturen proaktiv auf die Anforderungen der Strategie aus. Im Mittelpunkt stehen die Optimierung des Innovationsprozesses und die Verbesserung digitaler Workflows. Den weichen Faktoren der Unternehmenskultur messen sie eine herausragende Bedeutung zu. Digitale Technologien werden konsequent eingesetzt. Prioritär ausgebaut werden die digitale und die Managementkompetenz.

Erfolgreichere Vorreiter – defensive Mehrheit

Auf Basis der Handlungsmuster lassen sich die Unternehmen in drei Gruppen typisieren:

Vorreiter: Bei den „Innovationsführern“, den „Nachhaltigen“ sowie den „Unternehmen in komplexen Geschäften“ sticht deren proaktives Handeln hervor. Dies zeigt sich in der höheren Agilität bei der Gestaltung der Strategie, der Strukturen und der Unternehmenskultur. Die Vorreitergruppen bezeichnen sich insgesamt als erfolgreicher, daher ist davon auszugehen, dass sich diese Unternehmen bereits Wettbewerbsvorteile erarbeitet haben und ihre Marktposition weiter ausbauen.

Nachzügler: Die Nachzügler folgen den Vorreitern auf einem niedrigeren Niveau. Am deutlichsten wird dies im Bereich der strukturellen Maßnahmen. Es besteht die Gefahr, Entwicklungen zu unterschätzen und Maßnahmen zu spät zu ergreifen. Damit könnte der Anschluss an die sehr agilen Vorreiter verloren gehen.

Defensive: Die Defensiven bleiben in allen Aspekten hinter den Vorreitern zurück. Sie bewerten Maßnahmen aus den Bereichen Strategie, Struktur und Unternehmenskultur weit weniger wirkungsvoll. Es steht zu befürchten, dass oft erst hoher Handlungsdruck zu notwendigen Veränderungen führt. Die Defensiven scheinen sowohl den Anschluss an die Vorreiter als auch an die Nachzügler verloren zu haben.

Schlüsselfragen für wirksames Management

Auf Basis der vorliegenden Untersuchungsergebnisse wurden durch die Experten DES MANAGEMENT EXPERTS ST. GALLEN (MESG®) Schlüsselfragen für die Umsetzung in den Unternehmen entwickelt.

Wurden die strategischen Optionen ausreichend geprüft und fortgeschrieben?

Die Qualitätsführerschaft dominiert das strategische Denken – andere Optionen werden oft nicht in Betracht gezogen. Als wirksamste strategische Maßnahmen sehen Manager*innen in erfolgreicheren Unternehmen neue Lösungen für die Kunden mit höherem Kundennutzen. Dagegen beklagen viele Teilnehmende fehlende gemeinsame Vorstellungen über Ziele und Strategien. Oft stehen die Dinge nicht im Vordergrund, für die der Kunde wirklich bezahlt.

Ist unser Unternehmen ausreichend resilient?

Der sehr hohe Einfluss der Pandemie auf die jeweiligen Geschäfte im maßgeblichen Zeitraum spiegelt sich auch in dem Willen der Manager*innen die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit zu erhöhen. Jedoch ist nur die Hälfte der Unternehmen so organisiert, dass sie flexibel auf neue Herausforderungen reagieren können. Gerade erfolgreiche Unternehmen wollen ihre Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit stärker erhöhen als weniger erfolgreiche.

Ist unser Unternehmen so organisiert, dass es Manager*innen und Mitarbeiter*innen leicht fällt ihre Arbeit zu machen?

Die organisatorischen Strukturen in vielen Unternehmen genügen nicht den zukünftigen Herausforderungen. Viele Unternehmen sind nicht so organisiert, dass es den Mitarbeiter*innen leicht fällt ihre Arbeit zu machen oder dass die Firmenspitze auch ihre Aufgaben erfüllen kann. Erfolgreiche Vorreiter konzentrieren sich auf die Bewältigung der Komplexität und verbessern ihre digitalen Workflows.

Ist die Unternehmenskultur auf Leistung, Verantwortung und Wirksamkeit ausgerichtet?

Für weniger als die Hälfte der Manager*innen liegen wichtige gemeinsame Vorstellungen, wie z.B. über die nachhaltige Lebensfähigkeit des Unternehmens, vor. Hohes Vertrauen der Mitarbeiter*innen in das Management haben nur 22 % der Teilnehmenden. Über die Hälfte der Teilnehmenden sehen ihr Unternehmen nur gering bis durchschnittlich attraktiv für gute Leute. Im Kontrast dazu legen erfolgreiche Unternehmen ihren Schwerpunkt auf Freiräume für Kreativität, Unternehmertum und Eigeninitiative. Zudem übernehmen sie stärker Verantwortung für die Auswirkungen unternehmerischen Handelns.

Finden sich auf allen Ebenen ausreichend digitale Kompetenzen?

Manager*innen erleben Digitalisierungsaspekte als sehr starke Einflussfaktoren. Dennoch setzen viele Unternehmen nach eigener Aussage digitale Technologien zu wenig konsequent ein. Auch deshalb wollen sie digitale Kompetenzen mit höchster Priorität ausbauen.

Bietet unsere Nachhaltigkeitsstrategie einen Ansatz für Wettbewerbsvorteile?

Nachhaltige Themen führen ein stiefmütterliches Dasein. Sowohl die Einflussfaktoren als auch entsprechende Maßnahmen (Klimaschutz) werden unterdurchschnittlich bewertet. Nur 1/3 der Teilnehmer*innen misst Nachhaltigkeitsaspekten einen überdurchschnittlichen oder hohen Einfluss auf das Geschäft zu. Jedoch sind diese Nachhaltigen weit agiler bei der Gestaltung von Strategie, Strukturen und der Unternehmenskultur. Unternehmen, die Nachhaltigkeitsziele höher gewichten, schätzen sich selbst als erfolgreicher ein.

Haben wir ein gemeinsames Grundverständnis über wirksames Management?

Die gemeinsame Sprache ist bei vielen Unternehmen nur ansatzweise vorhanden. Für lediglich elf Prozent der Teilnehmenden liegt dieses in hohem Maße vor. Daher priorisieren die Manager*innen neben dem Ausbau der digitalen Kompetenzen den Ausbau der Managementkompetenz.

Die Studie

Dem St. Galler Managementbarometer der Management Experts St. Gallen GmbH liegt eine Online-Befragung von 134 Manager*innen zugrunde. 48 % von ihnen sind Geschäftsführer, 52 % tragen funktional Verantwortung (2. Ebene). 68 % der Befragten besitzen mehr als zehn Jahre Managementverantwortung, 18 % zwischen drei und zehn und neun Prozent weniger als drei Jahre. 44 % arbeiten in Unternehmen bis 50 Mitarbeiter*innen, 37 % über 1.000, 19 % in Unternehmen über 50 - 1.000. 58 % der Unternehmen befinden sich in reifen Märkten, 37 % in der Wachstumsphase, neun Prozent in der rückgängigen Phase, drei Prozent sind Startups. 48 % bezeichnen ihr Unternehmen im Branchenvergleich als überdurchschnittlich erfolgreich, 42 % als durchschnittlich erfolgreich, acht Prozent als unterdurchschnittlich erfolgreich, keine Antwort gaben zwei Prozent. Die Studie wurde unterstützt durch den Regionalverband München-Südbayern des bdvb.

bdvb-Mitgliedern erhalten die Studie kostenfrei zum Download über:

<https://mesg.ch/st-galler-managementbarometer/>

