

Über Unternehmensentwicklung

Phasen der Unternehmensentwicklung
Drei Bereiche im Unternehmen
Leistungen, Wert und Preis
Organisation und Führung
Qualität, Nachhaltigkeit
Unternehmen und ihr Umfeld
Zukunft, Perspektiven
Die Kunst, Veränderungen zu gestalten



Reinhard Schniewind
Kaufmann + systemischer Coach

Phasen der Unternehmensentwicklung

Unternehmen entstehen aus einer Idee eines oder mehrere Gründer. Mit Begeisterung und Tatkraft wird gestartet. Meistens gibt es eine Planung, aber bei der Umsetzung nach dem Start gilt oft: „Versuch macht klug“, „probieren geht über studieren“ - denn im Leben wie in der Wirtschaft ist eben nicht alles vorhersehbar und damit planbar. Trotzdem muss es weitergehen, wenn (garantiert!) Überraschungen auftreten und man pragmatisch Lösungen finden und hierfür Entscheidungen treffen muss – im Kleinen wie im Großen.

Oft gelingt durch Tatkraft und Improvisation der Aufbau eines Unternehmen, Mitstreiter finden sich, arbeiten beherzt mit und Dank charismatischer Führung bringt es das Unternehmen bei Höhen und Tiefen durch erfolgreiches Handeln bis zu einer gewissen Größe. Die Pionierphase* neigt sich dem Ende zu.

Nach den Startjahren kommt die Organisation auf den Prüfstand: Auf Zuruf und per Handschlag Aufgaben zuzuteilen reicht nicht mehr aus, für bisherige und neue Mitarbeitende müssen Verfahren verabredet werden. Die Arbeitsprozesse werden unter die Lupe genommen und neu geregelt, vielleicht anhand eines Qualitätsmanagementsystems.

Der Betrieb kann weiter wachsen, mit den Erfahrungen der Aufbauphase, dem fachlichen Know-How der Beteiligten und guter Beratung ist eine geordnete Organisation entstanden. Mit Zuständigkeiten sind die anfallenden Aufgaben verantwortlichen Mitarbeitenden zugeordnet, ein Controlling ist eingerichtet und alles ist gut geregelt. Diese Phase wird auch Differenzierungsphase* beschrieben.

Doch Vorsicht, nichts bleibt wie es ist, nichts ist so beständig wie Veränderungen.

Neue Herausforderungen kommen von den Kunden, Technologien werden weiterentwickelt, bei Geschäftspartnern gibt es Veränderungen und Ansprüche der Mitarbeitenden steigen.

Die Organisation deckt nicht mehr alle Anforderungen ab, die geforderte Flexibilität und Schnelligkeit kollidiert mit den bestehenden Regelungen, die bisher für Klarheit und Rückverfolgbarkeit sorgten. Erforderliche Abstimmung über Zuständigkeiten fressen Zeit und Nerven, Fragen nach Werten und Perspektiven treten auf, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden untereinander kommt zu kurz. Weiß der Einzelne noch, wie die Führung „tickt“ und wohin die Reise weiter geht? Wie sollen Qualität und Wirtschaftlichkeit unter einen Hut gebracht werden? Wo wollen wir in 5 und 10 Jahren stehen? Zeit sich mit der Integrationsphase* zu befassen.

* Phasen der Unternehmensentwicklung nach NPI

Drei Bereiche im Unternehmen

Ein ganz wichtiger Bereich ist der Bereich der Kernkompetenzen des Unternehmens, das fachliche know-how, da wo das Unternehmen Experte ist. Das können Technologien bei Herstellern sein, Verfahren und Methoden bei Dienstleistern, z.B. anwenderfreundliche Software usw. Oder technischer Fortschritt, wie moderne, rationelle und / oder umweltfreundliche Fertigungsverfahren.

Hier ist im Blick zu haben, was Forschung und Wissenschaften wie Physik, Chemie, Biochemie usw. hervorbringen, wann Paradigmenwechsel anstehen und rechtzeitig, aber sinnvoll dabei zu sein. Volkswagen hat sich beispielsweise rechtzeitig vom bewährten Käfer-Konzept verabschiedet und in den 1970er Jahren auf wassergekühlte Motoren und Frontantrieb-Fahrzeuge umgestellt.

Der amerikanische Motorradhersteller Harley Davidson hat eine ganze Zeit lang mit Nicht-Innovation bei Bikern trotz veralteter Technik Erfolg gehabt.

Bio Hersteller haben heute Erfolg am Markt, weil sie sich den modernen Produktionsmethoden hartnäckig verweigert haben und dadurch das Vertrauen der ihr wichtigen Kunden genießen.

Unternehmensentwicklung stellt in dem Zusammenhang die Frage, mit welchen heute bewährten und zukünftig möglichen Technologien das Unternehmen in seinem Kompetenzbereich erfolgreich sein kann.

Der zweite Bereich ist die Frage der „richtigen“ Größe. Welches Wachstum ist gewünscht, machbar, sinnvoll und gesund? Welche Ressourcen braucht es, die ideale Größe zu erreichen, wie viel Zeit und welche Investitionen erfordert dies. Manchmal kann es sinnvoll sein, sich „gesundzuschrumpfen“, um Qualität zu halten und wieder profitabel zu werden.

Hier kann durch Modellrechnungen und der Planung verschiedener Szenarien eine Perspektive und ein Entscheidungsgrundlage erzeugt werden – und manches Lehrgeld, das zwar bekanntlich das am Besten angelegte Geld sein soll, kann gespart werden.

Die Kenntnis von den Gesetzmäßigkeiten von Markt wie Angebot und Nachfrage, der Betriebswirtschaft und von sozialen Organismen, u.a. der Pflanzenwelt kann hier helfen, nachhaltig sinnvolle unternehmerische Entscheidungen zu treffen.

Ein dritter Bereich ist die Frage der Entwicklung des sozialen Organismus Unternehmen.

Fragen von Werten, Verantwortung, Sinn, Qualität, Nachhaltigkeit beschäftigen die Menschen, Mitarbeitende und insbesondere diejenigen mit Führungsverantwortung zunehmend.

„Sind wir noch oder schon mit den richtigen Dingen beschäftigt?“ - „Was will werden?“

„Wie wollen wir uns positionieren, welche Kunden wollen wir erreichen, wie können wir uns von Wettbewerbern abheben, was motiviert uns an unserer Arbeit und unseren Leistungen für die Menschen?“

Von einzelnen Menschen wissen wir, dass diese Fragen nicht nur in Umbruchsituationen auftauchen können. Wer sich mit Biographiearbeit beschäftigt weiß über die Herausforderung des einzelnen Menschen, sich mit seinen Ambitionen, Zielen und Plänen und den Widrigkeiten des Lebens und der Umwelt zu arrangieren. Wann ist es richtig, sich durchzukämpfen und wann ist Anpassung die bessere Lösung? Für welche Situationen gilt „entweder oder“ und wann „sowohl als auch“.

In der Pflanzenwelt können wir beobachten, dass in einem Samenkorn alles angelegt ist, was die spätere Pflanze ausmacht, wenn man sie den Lebensbedingungen aussetzt.

Wer sich mit der Entwicklung von Unternehmen beschäftigt – und nicht nur der – weiß, dass das was heute ist, Ergebnis des Denkens und Handelns der Vergangenheit ist.

Und das was in Zukunft sein wird ist Ergebnis von dem, was heute gedacht und gehandelt wird.

Mit der Beratung zu Entwicklungsfragen können in Unternehmen entscheidende Impulse entdeckt und Kräfte freigesetzt werden.

Mit Unternehmensentwicklung richtet sich der ganzheitliche Blick auf Potentiale, auf das was jetzt vorbereitet werden muss, wenn es in Zukunft anders werden soll.

Hans-Peter Dürr, anerkannter Diplom-Physiker und Träger des Alternativen Nobelpreises schreibt in seinem Buch „Warum es ums Ganze geht“:

„Im Grunde gibt es nur Geist. Aber dieser Geist verkalkt und wird, wenn er verkalkt Materie. Und wir nehmen in unserer klassischen Vorstellung den Kalk, weil er greifbar ist ernster als das, was vorher da war, das Noch-Nicht-Verkalkte, das geistig Lebendige.“ (S.95)

Und weiter: „Die Grundlage der Welt ist nicht materiell sondern geistig“ (S.106)

München, 1. Februar 2011