

Strategieentwicklung im Unternehmen: innovativ und robust

Professor Dr. Dieter Thomaschewski im Gespräch mit Dago Diedrich, Senior Partner McKinsey

Strategieentwicklung in Unternehmen: wie können Unternehmen zukunftsfähig robust entwickelt werden - einige Kerngedanken

Der Wandel in den Rahmenbedingungen wird für Unternehmen immer rasanter. Die globale Wirtschaft mit signifikanten, kontinuierlichen Veränderungen der Märkte erfordert mehr denn je ein langfristiges Denken und Handeln der Unternehmensleitung. Langfristigkeit, aber auch Robustheit und Resilienz bestimmen das Verständnis, wie sich ein Unternehmen für die Zukunft aufstellt.

Professor Dr. Dieter Thomaschewski und Dago Diedrich stellen sich einigen Fragen des IMI-Teams.

Hr. Diedrich, nicht nur Corona sondern die rasant und immer häufiger sich ändernden Rahmenbedingungen stellen Unternehmen vor die Frage nach richtigen, neuen Strategien. Wie sehen Sie die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen?

Dago Diedrich:

Die Kernfrage für Unternehmen lautet: Organisation und Geschäftsmodell der neuen Normalität auf Dauer anzupassen - ohne in alte Verhaltensweisen zurückzufallen. Kein Hexenwerk, der Werkzeugkasten ist bekannt. Zum Beispiel beim Thema Innovation. Covid-19 hat den Trend zum immer höheren Innovationstempo nur nochmals beschleunigt. Künftige Geschäftsmodelle müssen mehr denn je in der Lage sein, schnell zu innovieren, sich anzupassen und zu skalieren. Im Kleinen wie im Großen. So haben findige Unternehmer seit Ausbruch der Krise neue Umsatzmöglichkeiten entdeckt. Sie kooperieren erfolgreich mit Medizintechnikern. Läden bieten die Lieferdienste an, Musiker lassen sich für Privatkonzerte buchen. Wann, wenn nicht jetzt? Der Ernst der Lage gibt den Unternehmen die Lizenz zur Umverteilung von Prioritäten, Ressourcen und Geldern und zu einem neuen Fokus auf Nachhaltigkeit und Gemeinwohl. Zugleich ist die Bereitschaft der Kunden gestiegen, sich auf neue Konzepte einzulassen.

Viele profitieren davon, sich darüber hinaus ein Ökosystem von Partnern aufgebaut zu haben. Wer Netzwerke bildet, gewinnt tiefe Einsichten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wer diese nutzt, verbessert die eigenen Produkte oder Dienstleistungen und sichert sich somit einem Wettbewerbsvorteil. Als Folge steigender Innovationskraft und Kollaborationen boomen jetzt Cloud-basierte Plattformen und Dienstleister. Sie gewährleisten den Zugriff auf wichtige kundenseitige (zum Beispiel Callcenter-Technologie) und geschäftskritische Plattformen (zum Beispiel Handels- und Brokerage-Technologie bei Banken). Noch mehr Kapital wird nun auch in Automatisierung und Digitalisierung fließen.

Hr. Thomaschewski, ist denn Innovation das einzige Bewertungselement bei der zukunftsfähigen Entwicklung von Unternehmen, oder sind noch zusätzliche Betrachtungen mit einzubauen?

Dieter Thomaschewski:

Ohne Wenn und Aber ist die Zukunftsfähigkeit mit innovativen Geschäftsmodellen zur Differenzierung von Wettbewerb und zur Erhöhung des Nutzens/Reduzierung der Probleme der Kunden eine hohe Priorität einzuräumen. Aber: Unternehmertum heißt immer mit Risiko zu leben. Die Welt ist volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger geworden. Unternehmertum heißt: Unsicherheiten beherrschbarer zu machen und diese durch entsprechende Verhaltensweisen in strategische Überlegungen einzubauen. Wenn mehrere Entwicklungen der Umwelt möglich sind und nicht mit Sicherheit bestimmt werden kann, welche Umweltentwicklung eintreten wird, gilt es, ein Risiko- und Resilienzmanagement im Unternehmen zu installieren und dieses im Prozess der strategischen Unternehmensplanung zu verankern.

Aufgabe des Risiko- und des Resilienzmanagements ist es, mit Systemen und Methoden nicht nur Transparenz über Unsicherheiten und Ungewissheiten (= Risikowahrscheinlichkeit) zu schaffen, sondern Risikowahrscheinlichkeiten so einzuordnen, dass für Unternehmen eine Risikobefähigung geschaffen wird. Damit erlangen Unternehmen die strategische Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit, sich auf potentiellen Krisen vorzubereiten und angemessen und schnell darauf zu reagieren. Die Unternehmen werden so gegenüber äußeren Einflüssen belastbarer und robuster.

Hr. Diedrich, haben Sie ein Beispiel für das Gefahrenpotenzial und die notwendigen Handlungselemente, um mit diese Gefahren und Risiken adäquat umzugehen?

Dago Diedrich:

Wie sehr Probleme in der Versorgungskette über Verwundbarkeit oder Widerstandsfähigkeit globaler Wertschöpfungsketten eines Unternehmens entscheiden, zeigt eine McKinsey-Umfrage vom Mai 2020. 93% der Befragten wollen ihre Lieferkette widerstandsfähiger machen. Auf ihren Prioritätenlisten stehen Redundanzen bei Zulieferern, „Nearshoring“, die Reduzierung der Anzahl von Einzelteilen und die stärkere Regionalisierung ihrer Lieferkette. Bis zu einem Viertel der globalen Lieferketten in einem Volumen von bis zu 4,6 Billionen Dollar jährlich könnten bereits in den nächsten fünf Jahren verlagert werden. Das zeigt unsere Studie zu den Wertschöpfungs- und Lieferketten in 23 Branchen hinsichtlich ihrer Anfälligkeit für Pandemien, Cyber-Attacken, Handelskriege, Naturkatastrophen und Klimakrisen.

Zur Gefahrenabwehr müssen jetzt die entscheidenden Fragen gestellt werden. Die erste: Welchen Risiken sind unsere Lieferketten ausgesetzt? Die erstaunliche Antwort: Die meisten großen Unternehmen wissen es nicht. Sie haben realistisch nur wenig mehr Überblick als über ihre Zulieferer der ersten und vielleicht noch über einige große Zulieferer der zweiten Ebene. Hier kann Digital Analytics für mehr Effizienz und Transparenz sorgen. Auch in der globalen Fertigung gewinnen erst nach und nach wichtige Technologien an Raum wie Analytik und künstliche Intelligenz, Industrie 4.0, Advanced Robotic oder digitale Plattformen. Erst sie ermöglichen die Bewertung von Szenarien und Kompromissen, beschleunigen die Reaktionsgeschwindigkeit und erhöhen die Wertschöpfung.

Hr. Thomaschewski, dazu ist es aber doch notwendig, dass man die Risikosituation und mögliche Betriebsunterbrechungen mit einem Frühwarnsystem entsprechend gewissermaßen mit Vorlauf begegnen kann?

Dieter Thomaschewski:

Dies ist so: Frühwarnsysteme sind die Brücke zwischen Risiko- und Resilienzmanagement, sie sind unabdingbare Voraussetzung für eine strategische Unternehmensentwicklung. Ziel eines Frühwarnsystems, eines intelligenten Informationssystems ist es, kritische Situationen mit entsprechenden Fristigkeiten und mit zeitlichem Vorlauf vor Eintritt anzuzeigen. Vorbeugende Maßnahmen zur Abwehr oder Reduzierung schädlicher Auswirkungen auf die Marktstellung, auf die Organisation, auf das Ergebnis oder die Finanzkraft des Unternehmens zu ergreifen, ist immanenter Bestandteil einer vorausschauenden Strategienentwicklung.

Ein solches Frühwarnsystem beinhaltet externe Indikatoren - wie Ökonomie oder Technologie, soziale Faktoren - wie auch interne Ausprägungen - wie finanzwirtschaftliche, absatzwirtschaftliche oder produktionswirtschaftliche Kennzahlen. Mit einem solchen Frühwarnsystem lassen sich die Auswirkungen von Krisen u.a. mit „What-if“-Fragestellungen auf die Strategie, die Ressourcen, die Finanzen, die Organisation und die Systeme durchspielen. So gelingt es Unternehmen im Sinne ein „Business Continuity Management“ langfristig und nachhaltig zu führen.

Das Erkennen und Vorbeugen von Risiken mit einem Frühwarnsystem heißt letztlich Krisensymptome, Handlungsbedarf und Handlungsspielraum richtig in Einklang zu bringen. Die Fristigkeit der Steuerungsgrundlagen, Steuerungsgrößen muss der Fristigkeit der Krisen entsprechen. Lassen Sie mich das ganz kurz an Beispielen erläutern: Liquiditätseingänge müssen über eine wöchentliche/monatliche Auftragseingangs-/ Cash Flow Analyse erkannt werden; Ergebnis-, Rentabilitätsgrößen über monatliche und quartalsweise Betrachtung von ROI bzw. EVA gesteuert werden. Strategische Entwicklungen fordern die halbjährliche/jährliche konsequente Analyse der Einflussparameter wie Marktpotentiale, Konkurrenzentwicklungen.

Herr Diedrich, schnelle Reaktionen auf veränderte Märkte, Menschen und Lieferketten sind wichtig. Proaktive Resilienz Interventionen führen nachweislich zu einer über langen Zeit anhaltenden Outperformance. Wie lässt sich diese in wenigen Worten erreichen?

Dago Diedrich:

Ressourcen flexibel einsetzen: Widerstandsfähige Unternehmen zeichnen sich durch dynamische Kapitalumverteilung aus. In Abschwungphasen können sie sich schnell von Bereichen trennen; in Erholungsphasen erhöhen sie Investitionen und Übernahmen, mit dem Fokus auf kleinere, aber häufigere Transaktionen.

Führungspersönlichkeiten sollten im Sinne des Unternehmens bereit sein, Probleme früher und entschiedener anzugehen. Die Bereitschaft, Kosten zu reduzieren in echter Not, muss vorhanden sein - auch bei F&E-Ausgaben und Investitionskosten. Die Maßgabe sollte aber sein, diese Investitionen in die Zukunft bei einer Erholung schnell wieder hochfahren zu können.

Organisationen schnell bewegen: Resiliente Unternehmen bewegen sich im Aufschwung schneller. Ihre gelebte Führungskultur ist auf schnelle Entscheidungsfindung auch unter Unsicherheit ausgerichtet. Niedrige Hierarchien, ein hohes Maß an Eigenverantwortung und die Platzierung der besten Talente an den

kritischen Stellen des Unternehmens fördern ein starkes organisatorisches Rückgrat, um das Unternehmen in Zeiten der Krise zu schützen.

Finanzen stabilisieren: Belastbare Unternehmen verschaffen sich zu Beginn des Aufschwungs Spielräume, sowohl im operativen als auch im finanziellen Bereich. Mit einer detaillierten Bereinigung der Bilanz zum Beispiel mit dem strafferen Forderungsmanagement sichern sie ihre Liquidität und ermöglichen entscheidende Portfolioveränderungen - zwei wesentliche Hebel in Zeiten der Erholung.

Herr Thomaschewski, was sind daraus abgeleitet einige wesentliche Gestaltungsfragen für große aber auch KMUs?

Dieter Thomaschewski:

Diese Gestaltungsfragen sind bereits in den Ausführungen zum Führungssystem angeklungen:

- Bei der Strategie ergibt sich die Kernfrage, welche wesentlichen Ergebnisbringer des Portfolios sind gefährdet?
- Bei den Ressourcen steht im Fokus: welchen Ressourcen sind unabdingbar für den Prozess der Leistungserstellung und -verwertung?
- Bei den Finanzen liegt die Priorität auf folgender Frage: Wie kann der Cash Flow aufrechterhalten und gesichert werden?
- Bei der Organisation ist abzuklopfen: wie kann ein Unternehmen in Struktur und Prozesses agil aufgestellt werden, um schnell und flexibel zu reagieren?
- Bei den Systemen bleibt letztlich zu analysieren: bei welchem Ausfall droht der Unternehmensstillstand?

So einfach diese Fragestellungen klingen mögen, so herausfordernd sind diese für eine innovative und gleichzeitig robuste Unternehmensentwicklung.

Vielen Dank für diese interessanten Denkanstöße!

Einen vollständigen Einblick in die Gedanken von Dago Diedrich erhalten Sie in dem Beitrag von ihm im Herausgeberband Denkanstöße: Standort Deutschland, Kohlhammer Verlag 2021.

Detailliertere Hinweise zum Risiko und Resilienzmanagement hat Prof. Dr. Thomaschewski in der Auftaktveranstaltung der Zukunftsinnovativen Rheinland-Pfalz (ZIRP) am 20.05.2021 gegeben.