

Nicht die Branche, sondern die eigene Performance ist das Problem

WIE DER ZUFALL ES WOLLTE, hielt der Schreiber dieser Kolumne Anfang Jänner 2013 einen Vortrag im IfU Dialog¹ an der Wirtschaftsuniversität Wien mit der Themenstellung *»Was die Besten von den Zweitbesten unterscheidet«* und las zwei Wochen danach, bei der Vorbereitung der Kolumne für den Februar 2013, den Artikel *»The Grass Isn't Greener«* von Evan Hirsh und Kasturi Rangan² im Jänner-Februar Heft 2013 der Harvard Business Review. Dann machte es Klick im Kopf und die beiden Inhalte fanden zusammen. Über das Ergebnis dieses Klicks soll nachstehend kurz berichtet werden.

VON JOHANN RISAK

In dem Artikel weisen, gut empirisch fundiert, die beiden Autoren darauf hin, dass weniger die Branche, sondern die Arbeit an der Verbesserung der Performance im Unternehmen für den Erfolg ausschlaggebend ist. *»So instead of switching industries, concentrate on moving to the top of your own«*.³ Zu dem Streben zum Ausweichen in eine *»bessere«* Industrie tragen nach deren Befund drei Fehlannahmen bei. Die erste ist, dass Unternehmen, die in einem Bereich erfolgreich sind, rasch auch in einem anderen erfolgreich sein können. Die zweite ist, dass Unternehmen, die heute erfolgreich sind, dies auch morgen sein werden. Und die dritte ist, dass Branchen, die als zum Abstieg verdammt angesehen werden, sich oft bei Vornahme von Veränderungen als längerfristig überlebensfähig erweisen. Sie schlagen daher vor, sich anzustrengen, um sich an die Spitze annähern zu können. Der Autor ergänzt auf seinen Daten und seinen Erfahrungen aufbauend, dass mittelmäßige Unternehmen, die sich von innen heraus selbst nicht verbessern können, nur in einem besseren, sei es als Ganzes oder mit Teilen aufgehen können, oder rechtzeitig, was viel zu selten passiert, zu beenden sind.

In dem bereits erwähnten Vortrag wies der Autor dieser Kolumne datengestützt darauf hin, dass bereits der Unterschied zwischen den Besten und den Zweitbesten sehr deutlich ausfällt. Dieser Unterschied spiegelt sich insbesondere im Schaffen von Opportunitäten wider. Dazu wird ein hohes Maß an Gelassenheit gebraucht, die eine Voraussetzung darstellt, um sich auf die Suche und Entwicklung und dann später auf deren Auswahl und Nutzung unverkrampft einlassen zu können. Wer verkrampft agiert, wird dabei große Probleme haben⁴. Die Besten sind insbesondere durch eine starke Willenskraft, große Selbstgestaltungsräume und ein konsequentes Agieren bei der Umsetzung gekennzeichnet. In der Selbstbewertung der Führungskräfte liegen die Bewertung der Aktivitäten bei dem Opportunitätenschaffen bei sehr gut und bei den übrigen bei eins bis zwei bzw. zwei. Alle genannten Gestaltungsfelder liegen also auf einem ausgeglichenen hohen Niveau. Bei den Zweitbesten fällt auf, dass sie in den Gestaltungsfeldern bei der Bewertung deutliche Unterschiede aufweisen und sie sich dem Mittelmaß annähern. Hier kommt die Dominanz des Minimumsektors ins Spiel. Diesen stellt der Innovationsprozess dar, also die Verbindung von



JOHANN RISAK: *»Zu den Besten zu gehören ist freudvoll, aber manchmal auch schmerzhaft.«*

Suche nach Neuem, der Auswahl der umzusetzenden Opportunitäten und der Umsetzung der ausgewählten.

Ist die Bewertung der Güte des Innovationsprozesses bei den Zweitbesten noch mittelmäßig, dann ist sie bei den Drittbesten schon schlecht. Der Beitrag soll dem Leser am Jahresbeginn Ansätze für eine Orientierung zum Finden von Wegen zum richtigen und wirkungsvollen Denken und Tun in Unternehmen aufzeigen. Unternehmen, die sich als zu den Besten ihrer Branche gehörend einstufen, sollten sich die Frage stellen, ob ihre Kernkompetenzen, die sie heute besitzen, für das erfolgreiche Bestehen in der Zukunft ausreichen und sich von Altlasten und Überholtem weitestgehend befreien. Überdies sollten sie weiterhin die Durchlässigkeit des Unternehmens für Neues von außen und im Inneren fördern. Vorhandene Fehlannahmen wären abzumildern bzw. zu beseitigen.

Zu den Besten zu gehören ist freudvoll, aber manchmal auch schmerzhaft und bedarf permanenter

Anstrengung, dort bleiben zu können (oder zu dürfen). Bei den Zweitbesten geht es vorerst um das Erkennen der Situation und die Schaffung der Voraussetzungen, zur Verbesserung der Relation zu den Besten, damit ein höheres und ausgeglicheneres Niveau in den Gestaltungsfeldern erreicht werden kann. Der Auftrag an die Zweitbesten lautet: Erlangen Sie eine gute Position unter den Zweitbesten mit einem Potenzial zur Zugehörigkeit zu den Besten.

Für die Drittbesten gilt es einen klassischen Turnaround einzuleiten und die Alternativen für den Weiterbestand, das Aufgehen in stärkeren Unternehmen oder das Beenden auszuloten. Weitere Hinweise zur Annäherung an die Besten können Sie in dem Buch von Franz Bailom, Kurt Matzler und Dieter Tschernjak finden⁵.

¹ www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog.

² Hirsh, E./Rangan, K. (2013): The Grass Isn't Greener, in: Harvard Business Review, January-February, S. 21-23.

³ Hirsch, E./Rangan, K. (2013), S. 22.

⁴ Vgl. die Skispringer mit ihrem Pendeln zwischen den Besten und Zweitbesten.

⁵ Bailom, F./Matzler, K./Tschernjak, D. (2006), Wien.