

Was macht Unternehmen über längere Perioden erfolgreich?

DER GEDANKENFÜHRUNG IN DIESER KOLUMNE wird primär der Beitrag *»How the Growth Outliers Do it«* von Rita Gunther McGrath vom Beginn dieses Jahres in der *Harvard Business Review* zugrunde gelegt. Das über Jahre hinweg erfolgreiche Sein gelingt nur einer geringen Anzahl von Unternehmen, wie in vielen Studien festgestellt wurde. Gerade deshalb lohnt sich die Beschäftigung mit den besonderen Merkmalen dieser ständig wachsenden und Erfolg bringenden Unternehmen. Vielleicht sind diese Unternehmen auch für Sie eine erfolgswirksame Vision? Denn wer nicht ständig nach Höherem strebt, fällt zurück!

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: *»Die Entwicklung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Firmenkultur kann nur mit aktiver Unterstützung der Eigentümer und obersten Führungsebene gelingen.«*

Diese herausragenden Unternehmen, von denen Rita Gunther McGrath spricht, sind ungewöhnlich stabil und gleichzeitig hoch flexibel. Das passende Zusammenspiel von Stabilität und Flexibilität schaffen jedoch wohl nur jene Unternehmen, die sich über Jahre hinweg mit der Schaffung der Voraussetzungen für dieses Zusammenspiel intensiv beschäftigen.

Es geht dabei gemäß Rita Gunther McGrath bei dem Zusammenspiel von Stabilität und Flexibilität um

- » die Fokussierung der Aufmerksamkeit des Managements auf die Kultur und die geteilten Werte,
- » das Vermeiden von dramatischen Trennungen von Vorhandenem,
- » das wertschätzende Behandeln von ihren Talenten,
- » den nur längerfristig erfolgenden Wandel in den Grundstrategien,
- » das Pflegen einer verlässlichen Kundenbasis und
- » die Kontinuität der oberen Führung.

Die Fokussierung auf die Entwicklung und Erhaltung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Kultur, getragen von geteilten Werten, wird nur dann gelingen, wenn über längere Zeiträume hinweg die Eigentümer und die oberste Führung hinter dieser stehen, diese sichtbar im Tun umsetzen und diese von der Eigeninitiative vieler immer wieder neu entflammt und flexibel an sich verändernde Erfordernisse angepasst wird. »Dabei ist Selbstflexion manchmal schmerzhaft – oft aber auch schön.« (Hubert Rhomberg)

Durch das Experimentieren mit Neuem, das Innovieren und das ständige Wachsen, kann weitgehend ein dramatisches Trennen von Vorhandenem vermieden werden. Da diese herausragenden Unternehmen, verwurzelt in der Kultur und den geteilten Werten, durch Flexibilität in den Teilen des Unternehmens eine über längere Zeit erlebbare Stabilität in der oberen Führung und der Ausrichtung zusammenbringen, passiert in diesen wenig dramatisch oder spektakulär, sondern vieles wird vorausschauend beharrlich und folgerichtig gedacht und umgesetzt.

Über die Wertschätzung von Mitarbeitern und anderer Stakeholder wird in diesen Unternehmen nicht nur gesprochen, sondern die Wertschätzung konkret erkennbar direkt und indirekt vorgelebt. Aus der Kultur und den geteilten Werten heraus ergibt sich von der inneren Haltung getragen ein Wandel vom Mitarbeiter zum Mitgestalter über alle Ebenen und Bereiche und über die Grenzen des Unternehmens hinaus. So sind freiwillige Zusatzleistungen (Initiativen) über die geforderten Pflichtleistungen hinaus nicht die Ausnahme, sondern, den Erfolg und die Stimmung steigernd, die Regel. Die Basis für die vorangehend angesprochenen Fähigkeiten der Organisation wird primär intern aufgebaut. Es ist bei dem längerfristig angelegten Aufbau und der Verbesserungen der Fähigkeiten nicht verwunderlich, dass in den herausragenden Unternehmen die strategischen Prioritäten nicht sprunghaft verändert werden, denn es geht dabei um die Entwicklung von Kultur, Werten und Talenten und den sich gegenseitig in der Wirkung verstärkenden Einsatz dieser Fähigkeiten. Die von innen kommende Entwicklung der Fähigkeiten ermöglicht die Schaffung eines attraktiven und sich ständig bewährenden Bildes nach außen und innen. Diese Attraktivität zieht Kunden an und macht diese zu zuverlässigen Kunden. So kommt es, dass die herausragenden Unternehmen die vorzuziehende Alternative gegenüber den anderen nicht nur darstellt, sondern über längere Zeiträume die gestellten Anforderungen übertreffen.

Um ein so attraktives Bild eines Unternehmens entstehen zu lassen, braucht es eine Kontinuität in der oberen Führung, deren Mitglieder dominant von innen kommen und dieses authentisch repräsentieren und wirkungsvoll am Leben halten. Vergessen Sie nicht, dass ein auf längere Sicht freudvoller Weg durch das beharrliche und folgerichtige Umsetzen einer herausragenden und nachhaltig wirksamen Vision entsteht.

QUELLENHINWEISE

- » Bailom, F./Matzler, K./Tschernjak, D. (2006): Was Top-Unternehmen anders machen, Lindeverlag Wien.
- » Gunther McGrath, R. (2012): How the Growth Outliers Do it, in: Harvard Business Review, January- February, S. 111-116.
- » Wiedenegger, A. (2012): Unternehmensqualität - Was ist das? Eine theoretische und empirische Untersuchung, welchen Anforderungen Unternehmen entsprechen sollten. Dissertation am Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien.