

Excellence ist keine Frage der Grösse

Managementsystem-Modelle helfen Unternehmen bei der Erzielung von Verbesserungen im operativen Geschäft

Ob eine Firma erfolgreich ist oder nicht, hängt keineswegs von Zufällen ab. Anhand von Modellen lässt sich prüfen, was ein Unternehmen richtig macht und wo Optimierungen möglich sind. Und das unabhängig von Branche und Grösse eines Betriebs. Ein Berater aus Appenzell hilft Unternehmen auf aller Welt auf die Sprünge.

Stefan Millius

In einer groben Vereinfachung ist die Funktionsweise einer Firma schnell erklärt: Eine Führung und ein Team verkaufen Produkte oder Dienstleistungen an Kunden. Würde nicht mehr dahinter stecken, müssten sämtliche Unternehmen florieren. In Wahrheit geht es jedoch nicht nur darum, was man tut, sondern vor allem darum, wie man es macht. Die verschiedenen Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, lassen sich heute mit bestimmten Modellen bewerten. Das Ergebnis zeigt den Grad an «Excellence», den eine Firma aufweist. Deckt das Modell Schwächen in bestimmten Bereichen auf, kann man diese gezielt angehen.

Doppelte Leistung

Entgegen verbreiteter Ansichten sind solche Managementsystem-Modelle keineswegs nur ein Fall für Grossbetriebe. Tatsache ist: Jede Firma verfügt über ein Managementsystem, ansonsten würde sie gar nicht funktionieren. In vielen Fällen wird das System aber unbewusst eingesetzt, weil es historisch gewachsen und nicht bewusst eingeführt wurde.

Einer, der seit vielen Jahren professionell und erfolgreich mit Managementsystem-

Modellen arbeitet, ist der Wahl-Appenzeller Gerhard Leu. Seine Firma, die Gerhard Leu AG, hat er direkt beim Bahnhof Appenzell, doch ist er auf der ganzen Welt zuhause; Aufträge führen ihn durch die ganze Schweiz und immer wieder ins nahe und ferne Ausland.

Leus Aufgabe als Management-Consultant: Unternehmen und andere Institutionen – vor allem im Technologiebereich – helfen, sich strategisch und im operativen Geschäft zu verbessern. Er arbeitet dabei mit verschiedenen Ansätzen, die auf Fakten basieren. Einer davon ist das sogenannte „Excellence Modell“ von EFQM, das als Grundstruktur für herausragende Leistungen dient. Dabei wird analysiert, wie ein Unternehmen in acht Teilbereichen dasteht, von «Innovation und Kreativität» über «Prozesse managen» bis zu «Partnerschaften aufbauen». Dass es sich dabei um objektive Kriterien mit handfesten Auswirkungen handelt, ist für Gerhard Leu erwiesen: «Mehrere Studien zeigen, dass Unternehmen, die nach einem solchen systematischen und ganzheitlichen Ansatz vorgehen, bei allen relevanten Schlüsselkennzahlen die doppelte Performance erreichen als vergleichbare Unternehmen.» Dabei spiele es keine Rolle, in welchem Land und in welcher Branche ein Unternehmen tätig ist, und auch die Grösse ist nebensächlich. Es kommt nur auf das Unternehmen selbst an. Spitzenunternehmen sind auch bei schwieriger Konjunkturlage erfolgreicher als ihre Mitbewerber. Leu: «Dieses Modell kann jeder umsetzen, und die überprüfbaren Resultate sind mittel- bis langfristig immer positiv.»

Nicht nur für Shareholder

Bekanntermassen kennen heute viele Unternehmen nur ein Kriterium: Den Shareholder-Value, also den Aktionärsnutzen. Ist der Aktionär zufrieden, so das Motto, ist die Aufgabe erfüllt. Gerhard Leu weist darauf hin, dass die weltweiten Spitzenfirmen einen ganz anderen Ansatz verfolgen: Für sie stehen nicht die Shareholder im Zentrum, sondern die Stakeholder, also alle Personen, die ein Interesse am Wohlergehen einer Organisation haben - vom Mitarbeiter über den Lieferanten bis zum Kunden. Die nach dem EFQM-Modell besten Firmen achten auf Ausgewogenheit von finanziellen und qualitativen Ergebnissen und werten die Zufriedenheit der Mitarbeiter oder auch die soziale und ökologische Verantwortung hoch.

Wie beurteilt Gerhard Leu die Unternehmen in Appenzell Innerrhoden mit Blick auf die Modell-Kriterien? Der Berater kommt aufgrund seiner Beobachtungen zum Schluss, dass viele der hier ansässigen Betriebe wohl in den meisten Punkten gut abschneiden würden. Innerrhoder KMU setzen seit jeher gerne auf (lokale) Partnerschaften zum gegenseitigen Nutzen, sind kreativ und innovativ und lassen ihren kompetenten Mitarbeitern viel Spielraum. Am ehesten Handlungsbedarf ortet er im Bereich «mit Prozessen managen». Viele kleinere Betriebe hadern mit durchgehenden End-zu-End-Abläufen oder schenken beispielsweise der Nachbetreuung der Kunden zu wenig Aufmerksamkeit. «Es gibt auch bei kleinen Betrieben grosses Optimierungspotenzial», ist Gerhard Leu überzeugt, «Oft würde es reichen, eingespielte Abläufe einmal in Ruhe zu hinterfragen, statt es einfach so zu machen, wie man es bisher immer gemacht hat.»

«Grümpeli-Organisation»

Wichtig ist es laut Leu, sich realisierbare, kleine Ziele zu setzen, beispielsweise zwei bestimmte Verbesserungen in einem Geschäftsjahr. Und das aber immer wieder, Jahr für Jahr. Dabei gehe es oft um scheinbar kleine Anpassungen und keineswegs zwingend um eine völlige Neuausrichtung. Mit der Förderung zu mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter lasse sich beispielsweise viel gewinnen für wenig Geld. Gerhard Leu hat dafür den Begriff der «Grümpeli-Organisation» geprägt: «An einem Anlass wie einem Grümpeli weiss jeder auch ohne Chef genau, was er in seinem Bereich zu tun hat. Er erhält die nötigen Informationen und handelt entsprechend kompetent - und es funktioniert einfach.»

Das Problem für Unternehmen, die sich nachhaltig weiterentwickeln wollen: Es gibt unzählige Führungsinstrumente, Methoden und Managementbücher auf dem Markt. Gerhard Leu hält den Ansatz des EFQM-Modells als eine Richtschnur für das Management für richtig, weil dieses ein Unternehmen ganzheitlich betrachte, von der Führung über die Strategie und das operative Geschäft bis zu den Ergebnissen. Ausserdem bewerte es, ob alle Elemente reibungslos ineinander greifen und zu positiven Ergebnissen führen. Überspitzt gesagt: Exzellenz in der Kundenbetreuung verpufft, wenn die Prozesse dafür versagen.