

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Wo stehen Sie eigentlich?



Wir sprechen oft mit unseren Klienten – und auch mit Unternehmenslenkern, deren Unternehmen (noch) nicht zu unserem Klientenkreis zählen – über das Thema „Standortbestimmung“. dabei geht es natürlich nicht physisch um Standorte, sondern um die Frage: Wo stehen Sie, wo steht Ihr Unternehmen eigentlich?

Die Gespräche zeigen, dass die Beantwortung der Frage, will sie nicht auf der Oberfläche verbleiben, strukturiert erfolgen muss. Die Gespräche zeigen auch, dass man sich schnell verzetteln kann: Meinen wir „Wo stehen Sie eigentlich“ strategisch und grundsätzlich, meinen wir es aus der Unternehmenssicht heraus, meinen wir es aus Wettbewerbsicht heraus, aus personeller Sicht, aus Bereichssicht, aus ... ergänzen Sie weitere Sichten.

Ja.

Alle Sichten sind relevant und wie immer beginnen wir im Groben und hangeln uns ins Detail. Bei Familienunternehmen beginnt die Frage nach dem Standort der Eigentümer. Wo stehen Sie eigentlich? Stehen Sie vor der Abgabe des Unternehmens, sei es an einen Finanzinvestor, an die Börse, an einen strategischen Investor, an die nächste Generation oder an verdiente Mitarbeiter? Wollen Sie das Unternehmen in eine Stiftung einbringen? Wollen Sie es weiterführen? Wo stehen Sie? Die Antworten darauf beeinflussen unmittelbar die Unternehmensstrategie. Das sei nicht so, meinen Sie? Doch, doch, es macht einen Unterschied in der Strategie, ob ich ein Unternehmen verkaufen oder weiterführen möchte.

Auf der Ebene des Unternehmens: Wo stehen Sie eigentlich? Ist das Unternehmen mit seinen Geschäftsfelder in den Marktsegmenten noch gut aufgestellt? Wie schaut es mit der Unternehmensstrategie aus? Trägt alles im Unternehmen dazu bei? Ist die Strategie überall verstanden?

Müssen wir Geschäftsfelder, Tochtergesellschaften, Marktsegmente aufgeben? Müssen wir Kompetenzen oder Marktanteile in Form von Übernahmen zukaufen? Wo stehen wir?

Die einzelnen Geschäftsfelder und Marktsegmente: Wo stehen wir eigentlich? Welche Entwicklungen sind in den Marktsegmenten zu verzeichnen? Haben wir die richtigen Antworten? Besser noch: Stellen wir die richtigen Fragen? Sind die Marktsegmente mit vernünftigen, aktuellen, im Unternehmen bekannten Marktsegment-Strategien ausgestattet? Sind diese wirksam? Wenn ja: Warum? Wenn nein: Was müssen wir tun?

Und – nicht zuletzt – die einzelnen Funktionsbereiche: Wo stehen wir eigentlich? Wie gut sind Vertrieb, Produktion, Marketing, Personal, Produktentwicklung, Controlling, Logistik, Admin, Einkauf, IT und die anderen Bereiche aufgestellt? Sind wir leistungsfähig genug? Wo sind wir „nur“ wettbewerbsfähig, wo sind wir ganz vorn und setzen Akzente? Wo stehen wir eigentlich?

Wir haben seinerzeit ein Instrument entwickelt, um genau diesen Fragen Substanz zu hinterlegen und haben es den „Mandat Growth Indicator®“ genannt. Mit Hilfe des „MGI“, wie wir ihn intern abkürzen, kommen wir sehr, sehr schnell an die substanziellen Punkte und bei einer Standortbestimmung verbleibt es dann auch nicht, sondern es leiten sich folgerichtig Maßnahmen ab, die getroffen werden sollten.

Muss man ein solches Instrument einsetzen? Nicht unbedingt, aber es hilft, die Übersicht zu bewahren und es schafft Struktur – siehe oben. Natürlich bringt auch das Gespräch schon etwas, aber für Substanz bedarf es einer Methode.

Und? Wo stehen Sie?