

Ohne «neue» Unternehmenskultur werden Sie an Industrie 4.0 scheitern

Alle reden über Industrie 4.0. Aber nur die wenigsten reden über, dass dafür zuerst Hausaufgaben zu machen sind. Denn auch in ihrem Unternehmen steht und fällt Industrie 4.0 mit ihrer Unternehmenskultur. Aber 80 Prozent handeln (noch immer) nicht und manövrieren damit ihr Unternehmen in gefährliche Probleme. Ich zeige, woran das liegt und wie einfach Sie Ihre Unternehmenskultur erfolgreich weiterentwickeln.

Alle reden über Industrie 4.0. Dabei reden die Allermeisten fast nur über Technologie und IT. Dabei muss man vor allem über Unternehmenskultur reden.

Darum steht und fällt Industrie 4.0 mit Ihrer Unternehmenskultur

Noch immer (zu) wenige verstehen, dass Industrie 4.0 mit ihrer Unternehmenskultur steht und fällt. Weil hierarchisch ausgerichtete, funktionszentrierte Organisations- und Führungsstrukturen veraltet und mit Industrie 4.0 schlicht nicht kompatibel sind. Abteilungsfürsten müssen sich der interdisziplinären Prozessorientierung unterordnen und damit ihre Mentalität zum echten Teamplayer wandeln.

Alle Unternehmen, denen Industrie 4.0 gelingt, haben die sehr weit verbreitete Absicherungskultur durch eine austarierte Fehlerkultur ersetzt. Wer keine gesunde Fehlerkultur hat, wird an Industrie 4.0 scheitern. Bei der Fehlerkultur ist es entscheidend, aus Fehlern systematisch und schnell zu lernen und dabei nicht das ganze Schiff zu versenken, sondern potenzielle Auswirkungen stets stark einzuschränken.

Bewusstsein bei Verwaltungsräten vorhanden

Auch in den Verwaltungsratsgremien der KMU ist das Bewusstsein endgültig angekommen: «Culture eats strategy for breakfast», wie es Management-Vordenker Peter F. Drucker schon vor Jahrzehnten predigte. Meine Erfahrungen in meinen Mandaten als externer KMU-Verwaltungsrat bestätigt auch die Studie «swissVR Monitor 2019», in

«Unternehmer sein heisst, etwas unternehmen!
Wer dies unterlässt und nicht mit der Zeit geht,
geht mit der Zeit!»

deren Rahmen 363 Schweizer Verwaltungsräte befragt wurden, davon 68 Prozent in KMU: Zwei von drei Verwaltungsräten bewerten eine gute Unternehmenskultur als wichtigen Erfolgsfaktor. Denn ohne gute Unternehmenskultur gibt es keine Strategieumsetzung – und damit keinen Geschäftserfolg.

So entwickeln Sie Ihre Strategie und Kultur erfolgreich weiter

Um mit einer guten Unternehmenskultur die Strategie und deren Umsetzung zu ermöglichen, stimmen wir bei unseren Kunden diese systematisch aufeinander ab. Dazu erarbeiten wir gemeinsam mit dem Unternehmer und seinen Mitarbeitenden folgende Punkte:

- Mission: Warum gibt es uns – unser übergeordneter Auftrag?
- Werte: Wie tun wir, was wir tun – wie handeln wir?
- Führungsgrundsätze: Wie führen wir?
- Vision, Unternehmensstrategie, Geschäftsmodell: Wohin wollen wir – und wie kommen wir dahin?

Gefährliche Probleme, die es konsequent zu lösen gilt

Nach unserer Erfahrung entwickeln erst 20 Prozent der KMU ihre Unternehmenskultur systematisch weiter. 80 Prozent handeln noch

immer nicht und manövrieren damit ihr Unternehmen in gefährliche Probleme. Warum handeln nicht mehr Unternehmer? Schliesslich wissen fast alle, dass eine besonders gute Unternehmenskultur ein sehr grosser Wettbewerbsvorteil ist und damit die unternehmerische Zukunft sichert.

In unserer täglichen Praxis sehe ich drei wesentliche Problemfelder, die es zu lösen gilt:

- Vielen Führungskräften war bisher nicht ausreichend bewusst, wie stark die Strategie, Industrie 4.0 und die Unternehmenskultur miteinander verbunden sind.
- Viele Führungskräfte waren es durch den bisherigen Erfolg schlicht nicht gewohnt, ihre Komfortzone zu verlassen.
- Viele Führungskräfte vermieden es, die Unternehmenskultur anzugehen, weil sie für das schwierige Thema keine konkreten Lösungsansätze hatten und nicht wussten, wie sie Strategie und Kultur einfach miteinander verzahnen können.

Wie systematisch arbeiten Sie bereits Ihrer Unternehmenskultur? Was läuft bei Ihnen bereits gut, was noch nicht gut? Welche Herausforderungen müssen Sie noch lösen? ●

Raphael Ledergerber

«Selbst die ausgeklügeltste Unternehmensstrategie scheitert an der Umsetzung, wenn sie nicht von der Unternehmenskultur getragen wird.»

Der Autor

Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Führung, Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing und Verkauf. Unter anderem war er bei Hilti im Management und baute in dieser Funktion das Service-Business auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner und externer Verwaltungsrat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Coach und Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien sowie als Führungscoach. Zu seinen Kunden gehören unter anderem MEM-Industrieunternehmen, Ingenieurunternehmen und Architekturbüros.



► www.ledergerber-partner.ch