



Wirtschaft: Starkes Wachstum im Wirtschaftsbereich: 1100 Diplome wurden 2020 vergeben, 2019 waren es 832.

Gute Strategien besser machen

Business Excellence Sie verbessert die Erfolgsaussichten nachhaltig und bietet Orientierung beim Umsetzen strategischer Stossrichtungen.

SEBASTIAN HUBER

Fach- und Führungskräfte in Unternehmen jeder Grösse kennen das: Kurzfristige Anfragen und Prioritäten von Kundinnen, dem Verwaltungsrat oder Kollegen aus anderen Bereichen verdrängen die Aufmerksamkeit von der zielgerichteten Arbeit an den eigenen strategischen Themen, während sich das unternehmerische Umfeld stets schneller und unvorhersehbarer weiterentwickelt. Und zum Ende des Quartals sind die Umsatz- und Ertragsziele erreicht, die Umsetzung wichtiger strategischer Schritte aber auf der Strecke geblieben.

Jedes Unternehmen kann Excellence

Das Aufschieben von strategischen Herausforderungen lässt sich nicht hauruck mit grösseren Anstrengungen einfach später erledigen. Nur die kontinuierliche Arbeit auf erfolgversprechende Ziele hin erhöht die strategischen Erfolgsaussichten. Und egal, ob sie als Kosten-, Innovations- oder Qualitätsführerschaft formuliert sind – sie sollen die eigenen Marktleistungen nachhaltig vom Wettbewerb differenzieren.

Ausserdem braucht dafür auch eine integrale Sicht aufs eigene Unternehmen, eine konzeptionelle Verschränkung von Themenfeldern und Hierarchien zu einem lebenden Organismus mit abgestimmten organisatorischen Massnahmen, Führungsqualitäten und den richtigen Werkzeugen für die Praxis.

Nehmen wir das Beispiel einer Buchhandlung in einer Schweizer Innenstadt und blenden 25 Jahre zurück: Damals bezog der erfolgreiche Buchhändler die Mehrzahl seiner Produkte von einem gesamtschweizerischen Zentrallager. Das Ladengeschäft wurde täglich beliefert; spezielle Ausgaben und Publikationen bezog das Unternehmen über persönliche Verlagskontakte und ausgewählte Biblio-

Business Excellence ist eine langfristige und nachhaltige Positionierung und unternehmerische Haltung.

theken im In- und Ausland. Der Buchhändler pflegte sein gutes Image bei der loyalen, lokalen Lauf- und Stammkundschaft und engagierte sich in der Vereinigung der Ladenbesitzer seiner Innenstadt. Mit lokalen Konkurrenten wetteiferte er um den besten Kundenservice – die Produkte und Preise waren kaum zu unterscheiden.

Eine andere Welt

Heute hat sich das Bild dramatisch geändert. Der Buchhändler und sein Geschäftsmodell sind vermeintlich unverändert. Die Kundenanforderungen und Marktgegebenheiten lassen sich aber kaum wiedererkennen. Die Digitalisierung hat zu einer neuen Transparenz internationaler Preise und Verfügbarkeiten von Büchern geführt; die Auslieferungs-

formate von Büchern haben sich mit E-Books, Audio Books und anderen Medien vervielfältigt. Neue, globale Anbieter erreichen die lokalen Kunden des Buchhändlers über digitale Kanäle rund um die Uhr. Und selbst wenn das lokale Geschäft weiterhin ein Unterscheidungsmerkmal darstellt, sind die Kundenerwartungen bei Lieferzeiten und Serviceleistungen dramatisch gestiegen. Unmittelbar sieht sich der Buchhändler von heute mit Kernfragen der Business Excellence konfrontiert: Wie schaffe ich es, gegen Amazon, Orell Füssli, Ex Libris und Co. nachhaltig einen Mehrwert für meine Kundinnen und Kunden zu generieren und mich so langfristig vom Wettbewerb abzuheben?

Angenommen, der Buchhändler entscheidet sich, die Stärken seines lokalen Geschäfts mit Fokus auf die lokale Kundschaft strategisch auszuspielen und ein über Online- und Offline-Kanäle einmaliges Serviceerlebnis anzubieten. In Verbindung von online und vor Ort will er sich von seiner nationalen und internationalen Konkurrenz abheben und Konzepte wie «click and collect» oder «shop and deliver» mit persönlichem Service aufwerten.

Aus Sicht von Business Excellence verlangt dieses strategische Vorhaben zwangsweise eine Überarbeitung der eigenen Lieferanten- und Serviceprozesse; womöglich sind neue Partnerschaften mit Lieferdiensten oder Technologieanbietern nötig und das Verkaufspersonal im Ladengeschäft sollte in den neuen Abläufen ausgebildet oder mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet werden.

Typischerweise fängt die Arbeit jetzt bei der Prozessgestaltung an, die aber von Anfang an auch weitere Managementaspekte berücksichtigen will und so eine integrale Lösung sicherstellt.

Nach ersten Gehversuchen analysiert, plant und verbessert der Buchhändler jeden Monat seine neuen Markt- und Serviceleistungen und behauptet sich so im hart umkämpften Wettbewerb – nicht nur mit einer schlaun gewählten strategischen Position, sondern auch mit einer konsequent auf Excellence ausgerichteten Umsetzung.

In pragmatischen Schritten

In der unternehmerischen Praxis beginnt die Umsetzung von Business Excellence oft mit einer strategischen Initiative und stellt vorerst einen Aspekt in den Vordergrund, beispielsweise die Digitalisierung. Iterativ werden anschliessend weitere Themenfelder vom neuen Managementansatz erfasst: Erstklassige digitale Marktleistungen beispielsweise erfordern eine Best-in-Class-Prozessorganisation und daraus abgeleitet werden neue Rollen und Positionen in der Organisation nötig. Ein sukzessives Vorgehen über verschiedene Unternehmensbereiche hin zu Excellence ist durchaus üblich.

Dabei wird Business Excellence als langfristige und nachhaltige Positionierung und unternehmerische Haltung verstanden; sie kann nicht mit einem isolierten Projekt oder einer zeitlich begrenzten Massnahme erreicht werden. Konsequenterweise wird Business Excellence nach und nach alle Unternehmensbereiche erfassen und so ihr ganzes Potenzial entfalten.

Entwicklungen früher erkennen

Auch mit Blick in die Zukunft sind auf Excellence ausgerichtete Unternehmen besser aufgestellt: Sie besetzen in ihrem Markt eine Spitzenposition und stellen ihre eigene Organisation strategisch und operativ so auf, dass sie auf künftige Entwicklungen schnell und adäquat reagieren können. Sie nutzen Innovationen aktiv für das eigene Geschäftsmodell, optimieren und verbessern ihre eigenen Prozesse und Strukturen kontinuierlich und richten alle unternehmerischen Aktivitäten konsequent an der Marktposition und den Kundenbedürfnissen aus.

Neue technologische und gesellschaftliche Entwicklungen und Megatrends erkennen sie früher als ihre Mitbewerber, sie können relevante Impulse laufend aufnehmen und implementieren und gestalten so die Märkte der Zukunft aktiv als Marktführer. Ihr unternehmerischer Erfolg und überdurchschnittliche Ertragsbeiträge stützen das Geschäftsmodell und

BUSINESS EXCELLENCE Weiterbildung für Höchstleistungen

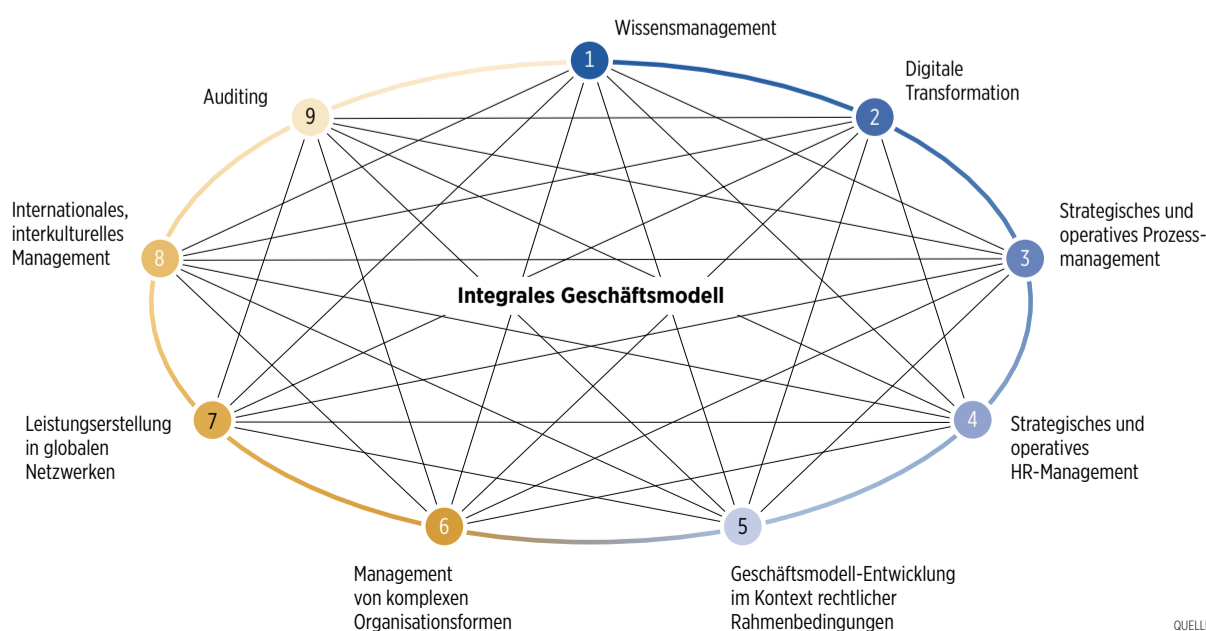
Begriff Aus dem englischen «excellence» für aussergewöhnliche, vorzügliche Qualität von Dingen abgeleitet, bezeichnet Business Excellence eine unternehmerische Haltung des Strebens nach Höchstleistungen. Im Zusammenhang mit Business Excellence auch oft verwendet werden Begriffe wie Best Practice, Best in Class oder World Class Manufacturing. Durch die Integration verschiedener operativer und strategischer Elemente können Unternehmen Business Excellence erreichen und sich in der eigenen Branche durch aussergewöhnliche Performance von Mitbewerbern abheben.

Hochschule Luzern Im Certificate of Advanced Studies (CAS) Business Excellence stehen die Verknüpfung unterschiedlicher Funktions- und Fachbereiche in Unternehmen sowie ihre gegenseitige Wechselwirkung im Vordergrund (siehe Grafik). Angefangen bei einem umfassenden Verständnis von Geschäftsmodellen und Prozesslandschaften bis hin zu den Herausforderungen der digitalen Transformation, der Komplexität globaler Wertschöpfungsnetzwerke und neuen Innovationspotenzialen wird der Anspruch von Exzellenz in seiner unternehmerischen Gesamtheit beleuchtet und mit konkreten Werkzeugen in der Praxis angewendet.

www.hslu.ch/businessexcellence

Business Excellence

Die Verknüpfung unterschiedlicher unternehmerischer Funktions- und Fachbereiche und ihre gegenseitige Wechselwirkung



QUELLE: HSLU

erlauben die fortlaufende Investition in neue Entwicklungen. So festigt sich Excellence als unternehmerische Grundhaltung auch für die Zukunft.

Kurzum: Fach- und Führungskräfte, die die Stellung ihres Unternehmens oder ihrer Business Unit mit einer Qualitätsstrategie in den ultrakompetitiven und komplexen Märkten des digitalen Zeitalters im 21. Jahrhundert als Marktführer behaupten wollen, kommen an Business Excellence nicht mehr vorbei. Das Mittelmass ist out – die Zeit ist reif für Herausragendes.

Sebastian Huber, Dozent und Studienleiter CAS Business Excellence, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.