

## Unternehmensführung – Wie sieht Ihr Plan B aus?

---

Die Unternehmensführung muss in der Lage sein, effiziente Entscheide vorausschauend und rasch zu fällen. Solche nachhaltigen Entscheide können gefällt werden, wenn das Unternehmen dazu vorbereitet ist: Ein „Entscheidungsfundament“ muss als Frühwarnsystem schon vorher bestehen: Zuverlässige Abweichungen zu Planwerten sind zeitgerecht abrufbar und wichtigste Massnahmen sind vordefiniert. Ein klarer Entscheidungsprozess hilft, den Handlungsspielraum offen zu halten und Entscheide unter Druck zu verhindern, denn „Was wichtig ist, pressiert nicht und was pressiert, ist nicht wichtig“!

### Der Entscheidungsprozess

Wie wir wissen, gehört „Entscheiden“ zu den wichtigsten – vom Umfeld erwarteten – Führungstätigkeiten des Topkaders. Führungskräfte die nicht entscheiden werden als führungsschwach erlebt. In komplexen Situationen oder unter Druck sind Entscheide noch anspruchsvoller. Schlussendlich gilt: „Wer nicht entscheidet, für den wird entschieden“.

Entscheide können auf Fakten und logischen Schlussfolgerungen basieren oder intuitiv gefällt werden. Sie werden gemeinsam entwickelt oder von verantwortlichen Personen gefällt.

Vergleichs- oder Plandaten vereinfachen Entscheide: Abweichungen werden analysiert und die „Bedrohungslage“ wird beurteilt. Handlungsvarianten werden anschliessend entwickelt und bewertet. Für eine der Handlungsvarianten wird entschieden. Die Chancen und Risiken sind bekannt und werden laufend überwacht. Auf dieser Grundlage kann – auch unter Druck – einfacher entschieden werden.

### Das Führungs-Cockpit als Entscheidungsfundament

Zum Zeitpunkt eines rasch nötigen Entscheids treten bestehende Führungs- und Strukturschwächen gnadenlos zutage: Unklare organisatorische Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Systemschwächen oder gar strategische Unklarheiten werden offenbar. Wertvolle Energie wird für die Klärung dieser Sachverhalte aufgewendet, statt für die Entscheidung und Massnahmenumsetzung.

Die Grundlagen für die Entscheide sind, dass „*wir wissen wer wir sind, was wir können, was wir nicht/tun und wo wir wie hin wollen*“. Diese Informationen finden wir in Vision, Strategie und Teilstrategien, Produkt-/Dienstleistungsangebot, Organisationsstruktur und operationalisierten Zielen. Im Marketing- und Finanzplan werden diese Werte überblickbar.

In einem „Führungs-Cockpit“ wird die Unternehmensentwicklung beobachtet. Planabweichungen werden festgestellt und vordefinierte Massnahmen werden ausgelöst. Gemeinsam definierte Werte und Ziele sind transparent und kommunizierbar. Mitarbeitende schätzen dieses Führungsinstrument, sofern es nicht der Überwachung oder der Eingrenzung dient. Dies zu verhindern ist eine Führungsaufgabe und hängt auch von der Unternehmenskultur ab.

## Haben Sie einen Plan A?

Ganzheitliche Unternehmensführung verlangt nach mehr als nach einem „Budget“. Das Führungs-Cockpit beinhaltet neben diesen „harten Fakten“ auch für das Unternehmen wichtige, spezifische „weiche Fakten“ wie Informationen über Konsumentenstimmung, politische Entwicklung, Gesetzesgrundlagen, Mitarbeiterzufriedenheit, Personalentwicklung, verfügbares Fachwissen, Stellvertretungs-/Nachfolgeplanung, Qualitäts-/Risikomanagement, Image, neue Technologien, Mitbewerber, usw.

Im Führungscockpit werden diese als „realistisch“ eingestuft Planwerte als „Plan A“ erfasst. Die Organisation und die Prozesse werden entsprechend ausgerichtet. Die Risiken wurden analysiert und bewertet. Wo möglich wurden Massnahmenpläne hinterlegt. Die Prozesse wurden mit Messpunkten hinterlegt. Mit der rollierenden Eingabe der realisierten Werte werden die Abweichungen nun gemessen und die Risiken gleichzeitig überwacht.

## Wie sieht Ihr Plan B aus?

Wird die Abweichung zu Plan A zu gross, kommuniziert das Cockpit „Alarm“ an die definierten Personen. In diesem Fall greifen die verantwortlichen Führungskräfte auf die bereits bestehenden Massnahmen und bereits angestellten Überlegungen zurück. Je besser diese Vorarbeiten sind, umso einfacher und effektiver können Entscheide für den „Plan B“ gefällt werden. Je bessere Messgrössen und vordefinierte Massnahmen im Führungscockpit bestehen, desto einfacher und schneller kann entschieden werden. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass Entscheide aus der Ruhe heraus und entlang der langfristigen Strategie der Unternehmung gefällt werden.

**Unternehmen die ihre Planwerte mit Massnahmenplänen versehen haben und diese in einem Führungs-Cockpit als Entscheidungsfundament operationell und kulturell verankert haben, sind für nachhaltige Entscheide klar im Vorteil!**

Urs Ramseier

Urs.Ramseier@CorpSana.biz

Disclaimer: Die publizierten Inhalte des CorpSana Fokus-Exposés stellen die persönlichen Meinungen der Autorinnen und Autoren dar. Sie unterstehen dem Copyright der CS CorpSana AG und dürfen ohne Erlaubnis der Herausgeber in keiner Form verwendet werden. Bei Zuwiderhandlungen bleiben rechtliche Massnahmen vorbehalten.