

## Winterbrief, im Dezember 2023

Liebe Freunde, sehr geehrte Kunden und Geschäftspartner

Im diesjährigen Winterbrief möchte ich Ihnen meine Überlegungen zu Unternehmertum im Unternehmen, zu zwei unterschätzten Qualitäten sowie zu einem möglichen Führungsrhythmus im Verwaltungsrat darlegen. Ich freue mich wie immer auf Ihre geschätzte Rückmeldung.

### Mehr Unternehmer im Unternehmen

Es ist vielleicht ein wenig überspitzt dargestellt, aber trotz Servant Leadership, Purpose Workshops, agilen Setups, OKR, CFR, hybriden Arbeitsformen oder Homeoffice erbringen viele Mitarbeitende ihre Arbeitsleistung mehr oder weniger freudvoll. Dafür mag es viele Gründe geben - letzten Endes ist eine Anstellung eben doch nur ein Vertrag 'Arbeit gegen Geld'. Innovative Gastronomen haben unlängst gezeigt, dass man mit in der Branche bis anhin kaum vorstellbaren Umsatzlöhnen weniger Personalbeschaffungsprobleme hat und trotz höheren Lohnkosten mehr Umsatz und eine attraktive P&L generieren kann.

Ich komme nach über 25 Jahren Erfahrung im Corporate-Umfeld und mittlerweile 17 Jahren als Unternehmer zum Schluss, dass, wo immer möglich, eine unternehmerische Einbindung der Mitarbeitenden signifikant positive Auswirkungen hat.

In praktisch jedem Briefing zur Suche nach C-Level-Führungskräften, neuerdings vermehrt auch bei Fachspezialisten, wird das unternehmerische Denken und Handeln als Must-have erwartet. Beim Nachfragen, was das im spezifischen Kontext bedeutet, wird es oft vage. Meist ist gemeint, dass die zu suchende Persönlichkeit trotz oft nicht delegierten Kompetenzen, eingegengtem Spielraum und flankiert von stringenten Prozessen leichtfüssig und kreativ einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Ich möchte beliebt machen, Anstellungsmodelle zu überdenken und wo immer möglich in eine echte unternehmerische Form zu migrieren. Dies ist anspruchsvoll und muss unter der Prämisse einer hohen Selbstbestimmtheit und Delegation über das Wie, Wo und Wann der Leistungserbringung der Mit-Unternehmer erfolgen. Entsprechendes Delegieren der inhaltlichen Kompetenz sowie ein Kompensationsmodell, welches stark an die individuelle unternehmerische Leistung gekoppelt ist, wird zwingend.

In unserer Executive Search Boutique bei Roy C. Hitchman sind 75 Prozent der Mitarbeitenden voll unternehmerisch eingebunden - ohne fixes, garantiertes Salär, aber mit absoluter Selbstgestaltung wie, wieviel, wann und wo gearbeitet wird. Im Fokus stehen allein die Kunden.

### Antizipation und Smartness

Es gibt zwei Persönlichkeits- oder Management-Attribute, die wenig im Zentrum stehen, meiner Meinung nach aber sehr grossen Impact auf die Resultate haben. Das sind zum einen der Mut, die Fähigkeit und die Anwendung der Antizipation und zum anderen die Smartness, welche als Alternative zur reinen Intelligenz die Emotionalität stärker inkludiert.

Antizipieren, verstanden als Erwartung künftiger Ereignisse, ist eine Kompetenz mit mächtigem Hebel und der Möglichkeit, sich vom Wettbewerb abzuheben. Zu sehen ist dies gleichermassen bei erfolgreichen Privatpersonen, Sportlern oder Unternehmen. Dafür notwendig sind Intuition, Neugier und die Freude, sich mit der Zukunft zu befassen. Dabei reicht es nicht, mit blossen Vermutungen fahrlässige Entscheidungen mit grosser Implikation für sich, das Team oder die Unternehmung zu treffen. Voraussetzung für Markterfolg durch Antizipation im unternehmerischen Kontext sind nebst profunden Marktkenntnissen die Analyse der Strategien des Wettbewerbs, die Veränderung des Kundenverhaltens sowie die Plausibilisierung und das Verstehen relevanter Megatrends. Im Anschluss daran erfolgt der bedeutendste Schritt: der 'bold move', also der bewusste Entscheid zu einer alternativen Strategie. Mehr vom Gleichen ergibt Mittelmass und wenig Differenzierung. Ich bin der Meinung, dass Führungspersönlichkeiten und Fachspezialisten mit antizipativen Fähigkeiten grossen Mehrwert schaffen und gezielter gesucht werden sollten.

Smartness als Gegenentwurf zur reinen Intelligenz ist nicht klar messbar und wird vor allem subjektiv wahrgenommen. Intelligente Menschen fallen auf durch gutes Gedächtnis, markante Logik, mathematische Fähigkeiten, ausgeprägte Rationalität und hohen IQ. Smarte Persönlichkeiten werden wahrgenommen als Menschen mit hohem Mass an Einfühlungsvermögen, guter Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft, sozialem Bewusstsein und solidem Verständnis für die Folgen des eigenen Handelns. In einer Welt des schnellen Wandels mit grosser Unsicherheit wird das Vermitteln von Orientierung und das Entwickeln von Engagement essenziell. Ohne diese Komponenten kommen Organisationen nicht wirklich voran. Man kann Smartness auch als Bauernschläue bezeichnen. Es gibt unzählige gute Beispiele von Unternehmern oder Persönlichkeiten, welche es ausserhalb gängiger Institutionen, Ausbildungswege oder Karriere-Modelle zu Spitzenleistungen, Ansehen und Wohlstand gebracht haben. Smartness manifestiert sich oft auch in der Fähigkeit, mit Menschen auszukommen, mit denen man nicht einverstanden ist. Dies ist ein mächtiger Katalysator in schwierigen Verhandlungen, anspruchsvollen Führungssituationen und in politisch geprägten Strukturen und Systemen. Ich bin überzeugt, dass in komplexen, agilen und auf Kooperation angewiesenen Systemen Smartness die Intelligenz aussticht.

### Zeitspannen im Visier

Die Oberleitung eines Schweizer Unternehmens ist durch die explizite Verantwortung für die Strategie gleichermassen interessant wie anspruchsvoll. Das traditionelle Unternehmen, gebaut auf Hierarchie, gesteuert durch Finanzresultate, geplant aus der Vergangenheit, ist tendenziell risikoavers, innoviert überwiegend innerhalb der Firma und besitzt die meisten zur Leistungserbringung nötigen Unternehmenswerte selbst. Diese Organisation hat in Zeiten planbarer Zyklen gut funktioniert. In einer Welt, in der bald alles vernetzt sein wird und Informationen dank künstlicher Intelligenz und neuartigen Analyse-möglichkeiten zu einem Produktionsfaktor werden, braucht es agilere Strukturen mit Kooperations-Charakter. Nicht Besitz von Ressourcen und schiere Grösse, sondern Schnelligkeit und Flexibilität sind gefragt. Aus strategischer Sicht gilt es für den Verwaltungsrat, die relevanten Veränderungen zu antizipieren, um agieren zu können und nicht reagieren zu müssen. Ein Führungsrhythmus, welcher sich für die Governance und strategische Führung eines Unternehmens anbietet, ist, drei bestimmte Zeitspannen im Blick zu behalten:

Die erste Zeitspanne ist das Quartal. Hier wird gegenüber den Mitarbeitenden, Eignern und Analysten belegt, dass das Geschäft beherrscht wird. Ziel ist, am Anfang des Quartals zu wissen, wie man dieses abschliessen wird. Schlechte Quartale darf es geben, Überraschungen nicht.

Der zweite Betrachtungszeitraum erstreckt sich über ein bis zwei Jahre. Hierbei wird die Effektivität der Führung sowie der Exekution geprüft: Greifen die Initiativen, entfalten die Veränderungen die gewünschte Wirkung, steigt die Innovationsrate, funktioniert die Strategie, schafft das Unternehmen Identität und Engagement?

Die dritte und für die Zukunft der Unternehmung entscheidende Zeitspanne heisst '5 Jahre plus'. Hier geht es um die Fragestellung, ob und wie man es rechtzeitig und im Idealfall vor den Mitbewerbern schafft, in die nächste und übernächste Geländekammer zu blicken. Nebst dem permanenten Dialog mit Kunden und der kontinuierlichen Beobachtung der relevanten Markt- und Megatrends kann vor allem ein strukturiertes Research der Startup-Szene mit allenfalls gezielten Investments hilfreich sein. Die Startup-Intensität dient als verlässlicher Frühindikator für die Dynamisierung von Märkten. Gefragt sind die Antizipation der Entwicklung der relevanten Märkte, ein konsolidiertes Buy-in des Gremiums und mutige Entscheidungen, in welche Zukunftsthemen investiert werden soll (und vor allem: in welche nicht) sowie welche neuen Fähigkeiten das Unternehmen entwickeln muss. Je stabiler der operative Betrieb und die Verlässlichkeit der geplanten Ergebnisse, desto mehr kann (und sollte) sich das zeitliche Engagement des Verwaltungsrats in der Zeitspanne 3 bewegen.

Für die bevorstehende Weihnachtszeit wünsche ich Ihnen und Ihren Lieben geruhsame und besinnliche Tage und für die kommenden zwölf Monate den Mut, mehr Unternehmertum im Unternehmen zu fördern, die Zeit, sich vermehrt mit der Zukunft zu befassen sowie im Management und der Corporate Governance den Blick auf einen längeren Zeitraum zu richten.

Mit vorweihnächtlichen Grüssen



Roman Huber