OPINION HPO MANAGEMENT CONSULTING AG



Seit mehr als 15 Jahren ist Dr. Oliver Kohler Managing Partner der hpo management consulting ag, wo er mit seinem Beraterteam aus Unternehmen «Hochleistungs-organisationen» macht. Im Interview spricht Kohler über den hohen Transformationsdruck, brachliegende Leistungspotenziale und den Einsatz von KI.

Steckbrief

hpo management consulting ag
hpo steht für «High Performance Organisations». Als Expertinnen und Experten für Strategie, Geschäftsprozesse und Transformation begleitet hpo seit 30 Jahren national und global tätige Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Banken, Versicherungen, Gesundheitswesen, Transport und Logistik dabei, ihre Leistungspotenziale freizusetzen und Strategien in messbare Resultate zu verwandeln.

Dr. Oliver Kohler hat an der ETH Zürich Maschinenbau studiert und auf dem Gebiet des Technologie Managements promoviert. Seit über 15 Jahren leitet er die hpo management consulting ag. Er ist ausgewiesener Spezialist für Strategie, Prozess- und Organisationsdesign sowie strategiebasierten Kulturwandel. Neben seiner Funktion bei der hpo management consulting ag ist er unter anderem VR-Präsident der hpo forecasting ag, die Auftragseingangsprognosen für die Investitionsgüterindustrie erstellt, und der hpo innovation ag, die Unternehmen bei der Identifikation und Entwicklung von Innovationen unterstützt.

Mehr Informationen unter hpo.ch

«Grosse Leistungspotenziale können freigesetzt werden, wenn Strukturen und Geschäftsprozesse für klare Verantwortungen sorgen»

Herr Dr. Kohler, wie hat sich die Unternehmens- und Innovationsberatung in den letzten Jahren verändert?
Unternehmen wollen heute Gesprächspartner auf Beraterseite, die nicht nur analysieren und gute Konzepte liefern können, sondern vor allem sehr umsetzungsorientiert sind und wissen, wie man Kundenmitarbeitende für tiefgreifende Veränderungen gewinnen kann. Die Lösungserarbeitung muss deshalb immer mit Blick auf eine spätere Umsetzung erfolgen. Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht und frühzeitig in die Lösungserarbeitung einbezogen werden, was von Beraterinnen und Beratern viel Empathie und Fingerspitzengefühl verlangt.

Welche Branchen stehen unter einem erhöhten Transformationsdruck?
Dazu gehören fast alle Branchen, weil alle zumindest mittelbar durch Themen wie geopolitische Veränderungen, demografische Herausforderungen, technologischen Wandel oder neue Business Modelle gefordert sind. Besonders ausgeprägt ist der Druck aber in zahlreichen Industrieunternehmen, darunter viele mittelständische Betriebe, sowie im Gesundheitswesen.

Sie sagen, dass viele Unternehmen ihre Leistungspotenziale nicht ausschöpfen. Woran liegt das?
Damit Unternehmen optimal funktionieren – unabhängig von Grösse und Branchenzugehörigkeit – gibt es Gesetzmässigkeiten, die vergleichbar sind mit physikalischen Prinzipien in den Ingenieurswissenschaften. Stimmen gewisse Parameter beim Bau einer Brücke nicht, dann stürzt sie ein. Sind Bauteile von technischen Geräten nicht aufeinander abgestimmt, so funktionieren sie nicht.

Wenn Geschäftsprozesse in Unternehmen über verschiedene Organisationsbereiche verlaufen und deshalb die Verantwortungen nicht klar definiert sind oder ohne gemeinsames Grundverständnis wahrgenommen werden, es also sogenannte Silos gibt, dann kann ein Unternehmen nicht reibungslos funktionieren. Solche Fehlkonstruktionen bleiben verborgen, solange Mitarbeitende immer wieder Workarounds finden, um Abläufe trotzdem zum Funktionieren zu bringen. Sie manifestieren sich in einer zunehmenden Anzahl an Führungssitzungen und hohem Koordinationsaufwand, besonders bei grösseren und international tätigen Organisationen. Besonders problematisch wird es, wenn langjährige Mitarbeitende in Rente gehen und nicht mehr auf deren Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Umso wichtiger ist es deshalb, dass Organisationen aufgrund klarer Verantwortungen richtig funktionieren und nicht bloss, weil Mitarbeitende gelernt haben, mit den Unklarheiten umzugehen. Grosse Leistungspotenziale können freigesetzt werden, wenn Geschäftsprozesse und Governance-Strukturen für klare Verantwortungen sorgen.

Das Geheimnis des Erfolgs liegt in der Prozessoptimierung?
Dies wäre zu kurz gegriffen. Es geht um die Vermeidung von «Fehlkonstruktionen». Das Automobil entstand nicht durch Optimierung einer Kutsche. Ebenso entstehen richtige Prozesse nicht durch Optimierung eines falsch gestalteten Prozessmodells - sie müssen systematisch hergeleitet werden. Auf der Basis der strategischen Ausrichtung und der Value Proposition werden Geschäftsprozesse, Organisation und Unternehmenskultur ganzheitlich so entwickelt, dass alles optimal zusammenpasst. Die genannte Reihenfolge ist erfolgskritisch. Strukturen müssen sich an den Geschäftsprozessen orientieren und diese an der Value Proposition, d.h. den Produkten und Leistungen einer Organisation für spezifische Kundensegmente. Ebenfalls erfolgskritisch ist eine hohe Transformationskompetenz, damit diese Elemente in die tägliche Arbeit aller Mitarbeitenden einfliessen.

Sie legen Wert auf eine ganzheitliche Optimierung von Unternehmen – besonders bei historisch gewachsenen Mittelstandsunternehmen. Wo liegen dort die Probleme?
Viele dieser Mittelstandsunternehmen sind aus kleinen Anfängen heraus gross geworden und haben Vertrieb und Produktion international expandiert, mit Partnern oder eigenen Tochtergesellschaften. Einige dieser Unternehmen verfolgen aber noch immer den «Stammhaus»-Ansatz, d.h. die Steuerung der Organisation und deren Weiterentwicklung durch Innovationsaktivitäten erfolgen primär aus dem Stammhaus, obwohl die für die Zukunft relevanten Fähigkeiten und Ressourcen überall in der Organisation verteilt sind. Ein unheilvoller Versuch, dem Rechnung zu tragen, führt nicht selten zur Bildung von Matrix-Strukturen. Aber sowohl der «Stammhaus-Ansatz» und vermehrt noch «Matrix-Konstruktionen» führen zu Prozessmodellen mit unklaren Verantwortungen, Doppelspurigkeiten, den bereits erwähnten Silos und ungenutzten Leistungspotenzialen. Dies wiederum führt zu hohem Koordinationsaufwand der Führungspersonen und zur Frustration kompetenter und innovativer Mitarbeitender, die solche Unternehmen dann über kurz oder lang verlassen. Auch in einem komplexen und regional oder international verteilten Unternehmen kann und muss ein Prozessmodell ohne Stammhaus- oder Matrixkonstruktion mit durchgehenden eindeutigen Verantwortungen und einfachen Schnittstellen stringent aus der Value Proposition hergeleitet werden.

«Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht und frühzeitig in die Lösungserarbeitung einbezogen werden, was von Beraterinnen und Beratern viel Empathie und Fingerspitzengefühl verlangt.»

Wie kann oder muss KI zu den individuellen Strategien eines Unternehmens passen?
Damit KI wirksam ist, darf sie keine isolierte Technologieinitiative sein, sondern muss eng an die strategische Stossrichtung und an die Frage «Was wollen wir erreichen?» gekoppelt werden. KI kann bestehende strategische Stossrichtungen unterstützen. KI kann aber auch strategische Optionen verändern. Sie ermöglicht es, bei der Definition der Value Proposition bzw. des Business Modells neue Wege zu gehen. Welche Elemente der bestehenden Value Proposition bzw. des aktuelles Business Modells sind durch KI beeinflusst? Wie lassen sich diese durch den Einsatz von KI wertschöpfend optimieren, ergänzen oder ganz neu gestalten? Zum Vergleich: Dank der Entwicklung des Motors konnte das Pferd als Antrieb ersetzt werden - das Automobil war geboren.

Dieselben Fragen stellen sich bezüglich der Art und Weise, wie die Value Proposition «generiert» wird: Wie können die entsprechenden Geschäftsprozesse durch KI unterstützt oder sogar neu definiert werden?
Seit jeher hat die technologische Entwicklung massgeblich die Strategien von Hochleistungsunternehmen beeinflusst, indem sie neue Produkte und Leistungen ermöglichte und die Geschäftsprozesse zu deren «Generierung» einfacher, schneller und kostengünstiger gemacht hat. Genau so müssen auch die stetig zunehmenden Möglichkeiten der KI berücksichtigt werden.

So eröffnet insbesondere agentische KI neue Möglichkeiten für die Gestaltung von Prozessen – beispielsweise in Vertrieb, Supply Chain oder Finance & Accounting. Sie ermöglicht nicht nur die Automatisierung einzelner Tätigkeiten, sondern auch die autonome Ausführung komplexer Prozessschritte. Trotz dieser neuen Möglichkeiten bleibt die grundlegende Logik einer Hochleistungsorganisation unverändert: Geschäftsprozesse müssen von Positionierung und Value Proposition abgeleitet werden - die Geschäftsprozesse wiederum bilden die Grundlage für die Governance-Strukturen.

Interview: Rüdiger Schmidt-Sodingen