

Unternehmensführung

Strategie für Selberdenker!

Was passiert, wenn nichts passiert? Warum sind die Dinge noch immer so, wie sie sind? Fragen wie diese werden in Unternehmen viel zu selten gestellt. Meist steht das operative Geschäft mit seinen Notwendigkeiten und Zwängen im Vordergrund. Zum Nachdenken bleibt da wenig Zeit. Wenn nichts dazwischen kommt, wird weitergemacht wie bisher – business as usual nennt man das dann. Strategieexperte Reinhard Nagel sagt Ihnen in diesem Beitrag, wie Sie Strategie in Ihrem Unternehmen zu einem Erfolgsthema machen.



Dr. Reinhard Nagel ist Vorstandsmitglied der osb International AG. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Begleitung von Unternehmen bei der Entwicklung von strategischen Ausrichtungen und der Konzeption von dazu passenden Organisationsdesigns. Neben seiner Lehrtätigkeit am Hernstein Institut und am Management Zentrum Witten ist er Autor mehrerer Fachbücher.

Die heutigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Überleben am Markt sind ständig in Bewegung. Unternehmen müssen ihr Überleben in einem Umfeld sichern, das nicht mehr wirklich durchschaubar ist. Sie müssen sich an einer Zukunft orientieren, die ungewiss ist und bleibt. Unter solchen Bedingungen ist eine erfolgreiche Vergangenheit kein Garant für das zukünftige Überleben. Im Gegenteil: Je größer der eigene unternehmerische Erfolg in der Vergangenheit, desto schwieriger wird es, seine immunisierende Kraft zu überwinden.

In der Frage der Zukunftsorientierung von Organisationen gibt es nicht die einzig ideale Methode. Jedes Unternehmen hat im Verlauf seiner Geschichte seine eigene Art entwickelt, sich mit Zukunftsfragen auseinanderzusetzen. Wir haben nach tieferliegenden Entscheidungsstrukturen gesucht, mit denen ein Unternehmen seine Identität schafft. Dabei haben wir ganz unterschiedliche Muster gefunden. Man kann zum einen implizite von expliziten Formen der Strategieentwicklung unterscheiden. Beantwortet die Organisationsfragen der Zukunftsbewältigung eher auf implizite Weise oder bezeichnet sie ihre Entscheidungsprozesse ausdrücklich als Strategieentwicklung? Zum andern spielt es eine Rolle, wo und durch wen diese grundlegenden Zukunftsfragen entschieden werden. Geschieht dies durch den Unternehmer oder durch Strategieexperten, die sich selbst gleichsam außerhalb der Organisation wännen? Oder wird Strategieentwicklung als integrierter Teil der Unternehmensentwicklung betrachtet?

Das erste und in der Praxis bedeutsame Muster der Strategiefindung ist durch intuitive Entscheidungen einer oder weniger Schlüsselpersonen, gleichsam „aus dem Bauch heraus“, geprägt. Aus der intimen Kenntnis des jeweiligen Geschäfts und durch intensive Kontakte zu den Kunden und zum Marktgeschehen entsteht ein „unternehmerisches Gespür“, ein implizites Wissen, mit dem häufig weitreichende Entscheidungen für das Unternehmen getroffen werden. Nichtbeteiligte staunen oft über die Treffsicherheit und den Weitblick, der vielfach solchen scheinbar einsamen Entscheidungen zugrunde liegt.

Bei dieser Variante findet kein expliziter strategischer

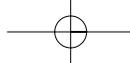
Dialog im Unternehmen statt. Die Unternehmensspitze hat die Verantwortung für die Zukunft geradezu monopolisiert. Das Mittelmanagement agiert dabei in erster Linie als Vermittler der strategischen Entscheidungen des Spitzenmanagers, der häufig auch zu den Eigentümern gehört. Pionierunternehmen und Familienbetriebe sind Organisationstypen, in denen die Spielart der intuitiven Strategiefindung häufig zu beobachten ist.

EXPERTENORIENTIERTE STRATEGIEENTWICKLUNG

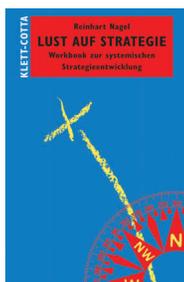
Der expertenorientierte Strategieansatz ist durch ausdrückliches Delegieren wesentlicher Aspekte des strategischen Suchprozesses an interne Stäbe und/oder externe Berater geprägt. Ergebnis dieser Prozesse ist meist ein ausgefeiltes „Papier“, das dem Topmanagement als Hilfe zur Auswahl zwischen genau ausgearbeiteten Optionen dient. Dieses Grundmuster unternehmerischer Zukunftsbewältigung stützt sich auf zwei problematische Basisannahmen: Geht man nur „richtig“ vor, dann kann man sich auch das erforderliche Wissen und die notwendigen Informationen für Strategieentscheidungen beschaffen; zudem folgt das Markt- und Wettbewerbsgeschehen erkennbaren Gesetzmäßigkeiten, die erlauben, künftige Entwicklungen richtig einzuschätzen. Beide Grundannahmen suggerieren Sicherheiten und zielen damit am Grundproblem, das ein Unternehmen im Umgang mit Zukunft zu lösen haben, vorbei.

Die expertenorientierten Ansätze unterstützen unternehmensintern die ohnehin vorhandene Neigung der Linienverantwortlichen, sich auf die Erfordernisse des Tagesgeschäfts zu konzentrieren und auf eine eigene, intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft zu verzichten. Mit anderen Worten: Eine Kernaufgabe von Führung – die Beschäftigung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft und mit der eigenen Überlebensfähigkeit – wird an interne oder externe Experten delegiert.

Im Unterschied zu den beiden vorherigen Varianten werden hier strategische Festlegungen nicht von der Unternehmensspitze allein getroffen. Diese entstehen mehr oder weniger zufällig in einem freien Spiel der Kräfte auf verschiedenen Ebenen einer Organisation.



ERST EINE SORGFÄLTIGE IMPLEMENTIERUNG MACHT EINEN STRATEGISCHEN MANAGEMENT- PROZESS ERFOLGREICH



**Reinhard Nagel Lust
auf Strategie –
Workbook zur systemischen Strategieentwicklung.**
Klett-Cotta Verlag
2007, 150 Seiten,
18 Euro.

Autonome Organisationseinheiten greifen ohne explizite strategische Steuerung die zufällig sich ergebenden Marktchancen auf. Das Topmanagement unterstützt allenfalls die Initiativen einzelner Unternehmenseinheiten und bündelt die sich evolutionär durchsetzenden Erfolgsmuster der Teilsysteme. Häufig werden diese Erfolgsmuster im nachhinein als gewollte Strategie interpretiert und umgedeutet. Die Verfechter dieser in der Praxis recht häufigen Spielart vertrauen auf die eingebaute evolutionäre Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Wenn man den marktnahen Einheiten die unternehmerische Möglichkeit lässt, die oft unvermutet auftauchenden Chancen eigenverantwortlich zu nutzen, dann bietet dieses dezentrale Mitschwingen mit den ohnehin nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen die beste Gewähr für ein Überleben in der Zukunft.

SYSTEMISCHE STRATEGIEENTWICKLUNG

Die vierte Spielart der Zukunftsbewältigung, die Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung, ist jüngerer Datums und eine Reaktion auf die einschneidenden Veränderungen, mit denen Unternehmen seit den späten achtziger Jahren immer häufiger konfrontiert sind (etwa plötzliche Brüche bislang scheinbar stabiler Marktconstellationen, Technologieschübe). Vor diesem Hintergrund haben sich in Unternehmen neue Formen der Strategieentwicklung herauskristallisiert, die auf diese veränderten Gegebenheiten unternehmensintern wie auch in den relevanten Umwelten zu antworten versuchen.

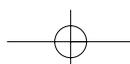
Wir nennen diese neue Form der Unsicherheitsbewältigung auch „systemische Strategieentwicklung“; systemisch deshalb, weil damit eine gezielt zu entwickelnde Fähigkeit des Unternehmens als System (organizational capability) gemeint ist. Strategieentwicklung wird von den Entscheidungsträgern gemeinschaftlich und zusätzlich zu ihrer operativen Verantwortung betrieben. Das heißt, das Führungsteam (ergänzt um wichtige Schlüsselpersonen aus der Organisation oder von außen) muss sich ausreichend Zeit für Klausuren, Projektarbeit und anderes reservieren, um diesen gemeinsamen Reflexions- und Entscheidungsprozess in einem überschaubaren Zeitraum zu bewältigen.

Die Architektur eines Strategieprozesses ist eine Wegbeschreibung der einzelnen Module des gemeinschaftlichen Strategiefindungsprozesses. Die Hektik des Tagesgeschäfts verschlingt in der Regel den Großteil der Aufmerksamkeit von Führungskräften. Deshalb plädieren wir für eine bewusste strategische Auszeit zur Überprüfung und Neuerfindung der strategischen Positionierung des eigenen Unternehmens. Die diesbezüglichen Fragen sollten sich Führungskräfte jedoch nicht einmalig stellen, sondern in regelmäßigen Abständen wiederholen. Es geht um den regelmäßigen Check der Position des Unternehmens anhand von Orientierungspunkten, um Kurs zu halten. Nur so bleibt das Unternehmen anpassungsfähig.

Die „Strategieschleife“ symbolisiert einerseits das Auftauchen aus dem operativen Fluss des Tagesgeschäfts in eine strategische Perspektive. Aus dieser kann man die Zusammenhänge anders beobachten und leichter neue Ansätze finden als in den Zwängen des Alltags. Andererseits beinhaltet die Schleifenform auch das erneute Eintauchen in das – im Sinne der Strategie beeinflussten und umgesteuerten – Tagesgeschäfts.

In der ersten Phase werden die Grundannahmen und Grundüberzeugungen des Managementteams, die das tägliche Entscheidungsverhalten steuern, einer Überprüfung unterzogen. Dies ist insbesondere in reiferen Branchen und Unternehmen, in denen sich die Verhaltensweisen und damit die Möglichkeiten, Terrain gegenüber dem Wettbewerb zu gewinnen, verfestigt haben, von großer Bedeutung. Es geht darum, Distanz zu den eigenen Annahmen zu gewinnen und sich aus einer Helikopterperspektive heraus ein genaueres Bild der aktuellen und künftigen Welt zu machen. Damit können die Marktdynamik und die zugrunde liegenden Spielregeln besser verstanden werden. Diese Analyse fokussiert auf drei Analysebereiche und Schlüsselperspektiven.

- Auseinandersetzung mit den relevanten Systemumwelten und dem gesellschaftlichen Kontext;
 - Blick auf alternative Zukunftsszenarien zur Generierung alternativer Identitäten und Optionen;
 - Diagnosefokus nach innen mittels einer Kernkompetenzbetrachtung;
- Als Ergebnis dieser Analysen steht eine realistische Sicht der Chancen und Risiken der Zukunft sowie der



UM EINE ERFOLGREICHE STRATEGIE ZU ENTWICKELN, SOLLTEN SIE BILDER EINER GANZ NEUEN UNTERNEHMENSIDENTITÄT KREIEREN



intern verfügbaren Ressourcen und Begrenzungen. Es gibt ein innerlich verankertes Verständnis des Handlungsbedarfs bzw. der Handlungsspielräume.

Bilder einer ganz neuen Unternehmensidentität zu entwickeln, ist der wichtigste Schritt der Strategieentwicklung. Nur eine kritische Überprüfung der Grundannahmen liefert den Stoff, um in einem kreativen Akt mögliche Zukunftsentwürfe von sich als Unternehmen zu entwickeln, die sich vom Status quo deutlich unterscheiden. Erfolgreich ist diese zweite Phase, wenn es gelingt, mehrere realistische strategische Optionen auszuarbeiten, die in dieser Form keinem der Beteiligten bekannt waren.

Rationale Entscheidungsverfahren leisten viel. Aber im Grunde kommt es darauf an, dass ein zugkräftiges Bild der künftigen Identität geschaffen wird, das die Kräfte im Unternehmen nachhaltig und auf breiter Basis mobilisiert. Die in dieser Phase notwendige Entscheidung ist der Anstoß zu einem gemeinsamen unternehmerischen Schöpfungsakt, aus dem ein erhebliches Potenzial für die weitere Unternehmensentwicklung hervorgeht. Erst wenn alle Beteiligten eine sichere, in sich stimmige Grundüberzeugung gewonnen haben, entsteht zusätzlich Schubkraft für die weitere Entwicklung des Strategieprozesses.

Durch sorgfältiges Abwägen mehrerer Geschäftsmodelle entsteht eine solide Basis, auf der das Zukunftsbild ausformuliert werden kann. Im Rahmen der künftigen Unternehmensidentität werden neue Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien entwickelt. In dieser Gestaltungsphase muss man die ausgewählten Optionen zu Grundstrategien verfeinern. Sie dienen als Bindeglied zwischen Gegenwart und Zukunft. Im Unternehmen wird deutlich, welche Maßnahmen man schon heute ergreift, um im künftigen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

ORGANISATIONSUMBAU BEI LAUFENDEM MOTOR

Wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit einer Organisation aufrechtzuerhalten, muss man die Strukturen und Prozesse überdenken. Anpassungsfähigkeit wird damit zu einem grundlegenden Thema. Be-

währte hierarchische Strukturen, Organisationsprinzipien der funktionalen Gliederung und Arbeitsteilung, bürokratische Formen der Koordination und Kommunikation verlieren in vielen Branchen und Unternehmen ihre Gültigkeit. Immer häufiger geht es jetzt darum, innovativen Strukturprinzipien zum Durchbruch zu verhelfen. Radikales Reengineering, Fusionen, konsequente Dezentralisierung oder Privatisierung sind häufige Folgen einer Neuorientierung, die einen umfassenden Umbau der bisherigen Unternehmensidentität ankündigen. Oft genug kommen dabei eingespielte Interessens- und Machtkonstellationen ins Wanken.

Wenn das Fundament für die Zukunftsausrichtung und für die notwendigen Veränderungen gelegt ist, geht es in der Folge um den Brückenschlag zwischen der strategischen Entscheidung und der operativen Umsetzung. Dabei ist die Umsetzung von Strategien in der Regel weit mühsamer als der kreative Entwurf einer strategischen Neupositionierung. Deshalb sollte das Management systematisch mitverfolgen, ob die strategische Kurskorrektur den operativen Fluss des Geschehens im Tagesgeschäft tatsächlich in die gewünschte Richtung lenkt. Mit einem strategischen Controllingsystem kann man Abweichungen auf dem Weg zur neuen strategischen Ausrichtung frühzeitig erkennen und entsprechend gegensteuern. Es gilt in dieser Phase der strategischen Schleife, die Führungs- und Steuerungskonzeption des Unternehmens anzupassen. Wichtig ist, dass man die gewählten Führungsinstrumente (etwa EFQM, value based management, Balanced Scorecard) lebendig und flexibel genug hält, damit sie die strategischen Impulse ins operative Geschehen transformieren können.

Wie erfolgreich ein strategischer Managementprozess verläuft, hängt von einer sorgsam Implementierung ab. Allein mit der Kenntnis der strategischen Modelle und Ankündigungen der Unternehmensspitze ist eine wirkungsvolle Strategiearbeit nicht zu erwarten. Nur wenn man im Implementierungsprozess mit den organisationsinternen Besonderheiten mindestens so aufmerksam wie mit den inhaltlich-strategischen Fragen umgegangen ist, kann der Strategieprozess im Unternehmen seine Steuerungswirkung entfalten.