Das Image der expertenorientierten Strategieberatung hat in den letzten Jahren Kratzer bekommen. Zweifel am dahinter liegenden Denkmodell und ein kritisches Hinterfragen der Wirksamkeit ihrer Ergebnisse hat den bisher ungebrochenen Wachstumspfad geknickt. Die Entwicklung neuer Tools oder etwa mehr Prozessorientierung wird zu wenig sein. Dieser Artikel ist ein Plädoyer für ein neues Rollenkonzept der Strategieberatung, das nach Meinung der Autoren eine zeitgemäße Antwort auf die heutigen Steuerungsanforderungen eines Unternehmens gibt. Am Beispiel der Creditreform Deutschland wird ein solcher Strategieprozess verdeutlicht.

Katrin Glatzel,
Reinhart Nagel

Zur Zukunft der Strategieberatung

Plädoyer für einen dritten Modus der Beratung

Im Unterschied zur Expertenberatung wird die Strategieberatung zunehmend mehr zu einer ganzheitlichen Unterstützungsleistung für das Management eines Unternehmens. Das Topmanagement wird und kann sich seiner Verantwortung für die Entwicklung, Formulierung und Verfechtung des eigenen Zukunftsbildes nicht entziehen. Das Führungsteam eines Unternehmens steht daher im Mittelpunkt der Beratungsleistung. Gemeinschaftliche Strategieentwicklung in diesem Verständnis ist im Unterschied zum expertenorientierten Prozessmuster kein Sonderprozess sondern ein integraler Bestandteil des Führungsgeschehens, dessen Ziel primär darin besteht, ein mobilisierendes Zukunftsbild zu entwickeln.

Die klassische expertenorientierte Strategieberatung hat ihren Glanz verloren

Die Strategieberatung als die «Königsdisziplin» der Unternehmensberatung hat in den letzten dreißig Jahren eine beeindruckende Entwicklung genommen. Zweistellige Wachstumsraten und eine außergewöhnliche Attraktivität für High Potentials sind nur zwei Aspekte, die diese Erfolgsgeschichte illustrieren.

Waren die 90er-Jahre von einem ausgezeichneten Ruf der Strategieberatung bei Klienten und bei Berufseinsteigern geprägt, hat sich dieses Bild inzwischen gewandelt. Während für Deutschland seit 2001 ein Rückgang des Beratungsmarktes von drei bis vier Prozent geschätzt wird, haben die weltweit führenden Beratungsunternehmen auf die Umsatzrückgänge der letzten Jahre mit der Freisetzung von etwa einem Drittel ihrer Belegschaft reagiert.

Hinter diesen wirtschaftlichen Phänomenen steckt jedoch eine tiefere Legitimationskrise der Strategieberatung. Die Expertenberatung war in den letzten Jahren mit einer zunehmend kritischen Kommentierung durch die Wissenschaft und durch die Wirtschaftspresse konfrontiert:

- Die periodischen Inszenierungen von Managementmoden, die mit unterschiedlichsten Heilsrezepten Lösungen auf die jeweils gerade aktuellen Businessprobleme versprechen, werden zunehmend kritisch hinterfragt.
- Der expertenorientierte Strategieansatz ist bei selbstbewussten und strategiekompetenten Managern in vielen Unternehmen immer weniger akzeptiert.
- Das Geschäftsmodell einer Pyramidenorganisation großer Unternehmensberatungen wird vielfach kritisch bewertet.

Diese Medien- und Marktimpressionen sollen die von uns diagnostizierte Identitätskrise der klassischen Strategiedisziplin nur stichwortartig illustrieren.

Ist die Organisationsentwicklung eine Antwort auf die Strategiekrise?

Parallel zum beeindruckenden Aufstieg der klassischen Beratung entwickelte sich in den letzten dreißig Jahren mit der prozessorientierten Beratung ein alternatives Beratungsangebot. Ein Segment, das im Vergleich zum Mainstream der Unternehmensberatung den Charakter einer Marktnische innehatte, die drei bis vier Prozent des Gesamtmarktes umfasst. Diese Nische hat sich auf die Unterstützung von Kommunikationsprozessen und die Weiterentwicklung unternehmensinterner Strukturthemen spezialisiert. Die Konzeption und Betreuung außerordentlicher Kommunikationsprozesse, der Aufbau und die Betreuung von Teams, die Konfliktbearbeitung und das Coaching von Einzelpersonen sind Kernleistungen der Organisationsentwicklung: «Wir Organisationsentwickler haben fünfunddreißig Jahre gut davon gelebt, dass die klassischen Berater auf bestimmte Dinge nicht draufgeschaut haben» (Wimmer, 2006).

Wir glauben, dass mit dieser Konzentration auf die Kernleistungen der Organisationsentwickler ein Strategieberater deutlich zu kurz springen würde. Denn das Grundproblem, für das die Strategieberatung zuständig ist, ist die Notwendigkeit Zukunftsfestlegungen zu treffen, obwohl (oder gerade weil) die Zukunft ungewiss ist. Die dafür zwingende Auseinandersetzung mit der tieferen Businesslogik des Kunden wird in der Regel vernachlässigt. Daher glauben wir, dass Organisationsentwickler traditionellen Zuschnitts in der Marktwahrnehmung kein ernstzunehmender Partner für das Top-Management in Strategiefragen sein werden. Denn ohne eine glaubhafte inhaltliche «second opinion» wird ein Strategieberater in seiner Nische als Kommunikationsexperte verbleiben. Natürlich kann diese Positionierung durchaus zukunftsfähig sein, allerdings nur dann, wenn eine wirkliche Spezialisierung auf besondere Interventionselemente der OE gegeben ist. Ein bloßes Erleichtern der Kommunikation oder ein moderatives Mitschwingen in Strategiediskussionen wird zu wenig sein, um eine ernsthafte Alternative zur klassischen «Strategieindustrie» der expertenorientierten Strategieberatung zu entwickeln.

Plädoyer für einen dritten Modus der Strategieberatung

Es ist unsere Überzeugung, dass die über lange Zeit getrennten Professionen der inhaltsorientierten Expertenberatung und der sich auf die zwischenmenschli-

DIPL. OEC. KATRIN GLATZEL
Bis 2005 Projektleitung Interne Kommunikation des Verbandes der Vereine Creditreform. Heute Geschäftsführerin des Management Zentrum Witten (MZW)

Management Zentrum Witten GmbH
Brunnenstr. 196
D-10119 Berlin
Fon +49-30-2462840
E-Mail: glatzel@mz-witten.de

DR. REINHART NAGEL
Strategie- und Organisationsberater und Mitglied des Vorstands der osb International AG.

osb International Consulting AG
Volksgartenstr. 3
A-1010 Wien
Fon +43-1-5260813
E-Mail: reinhart.nagel@osb-i.com

che Dynamik spezialisierten Prozessberatung mehr und mehr zusammen wachsen werden. Hier entsteht ein neuer Typus, der die Haltung und die professionellen Vorgehensprinzipien der Prozessberatung weiterführt und in einer Sparringpartnerrolle dem Klientensystem auch als Gesprächspartner in seinen inhaltlichen Businessfragen zur Verfügung steht.

Im Beratungsprozess kommt es darauf an, drei Rollen miteinander zu verknüpfen, von denen jede für sich schon anspruchsvoll ist. Eine solche systemische Organisationsberatung verbindet oder besser: synchronisiert die Sinndimensionen Zeit, Sozial- und Sachdimension (Abbildung 1).

Seine professionelle Orientierung gewinnt dieser Modus vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Organisations- und Steuerungsverständnisses im Sinne Niklas Luhmanns. Hiernach sind Organisationen angesichts hoher Eigenkomplexität zunehmend mit Überlebensfragen und den Grenzen ihrer Steuerbarkeit konfrontiert.

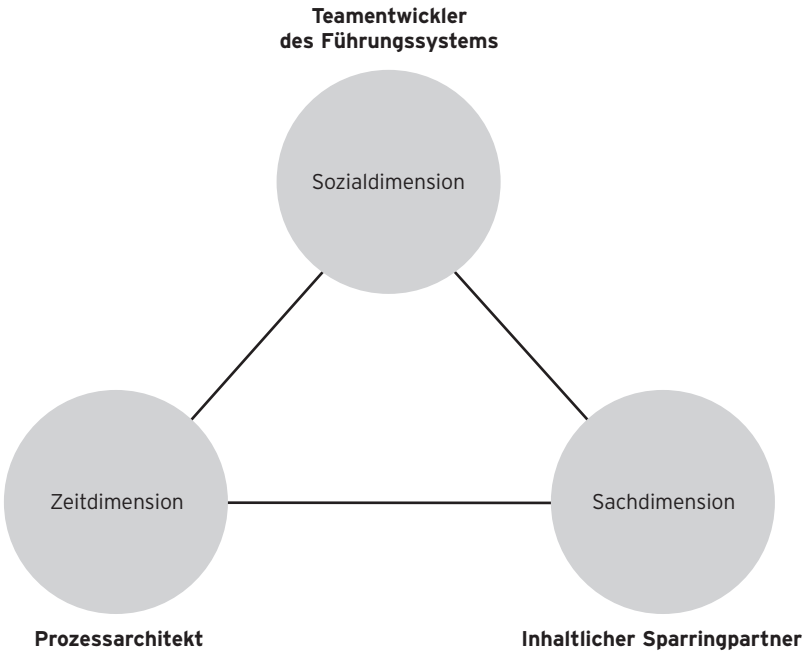
Es handelt sich bei diesem Beratungsmodus weder um eine bloße Addition unterschiedlicher Traditionen, noch um eine Rekombination verschiedenster betriebswirtschaftlicher oder sozialwissenschaftlicher Modebegriffe und Tools (vgl. Wimmer, 2004). Vielmehr geht es darum, von einer eigenständigen theoretisch zusammenhängenden Position aus, das Agieren des Unternehmens zu verstehen und auf dieser Basis als Berater differenziert zu intervenieren.

In diesem Sinne basiert Strategieentwicklung aus einer systemtheoretischen Perspektive weder auf einer logischen Ableitung von Vergangenheitsinformationen, noch auf einer Prognose der Zukunft im Sinne eines «Plandeterminismus» wie manche Zweige der traditionellen Betriebswirtschaft postulieren. Zukunft bedeutet in diesem Theorieverständnis vielmehr eine begründete Eigenkonstruktion des jeweiligen Systems. Der Prozess der Strategieentwicklung erschafft in einem oszillierenden Prozess das eigene Zukunftsbild, das auf gemeinsam geteilten Annahmen der Schlüsselakteure beruht. Als Ergebnis orientiert sich das Unternehmen nicht mehr primär an seiner Vergangenheit sondern richtet sich vielmehr an einem attraktiven, selbst geschaffenen Identitätsentwurf aus (vgl. Nagel/Wimmer 2002).

ABBILDUNG 1

Drei Rollen in der Strategieberatung

(nach Prof. Dr. Rudolf Wimmer, osb-i)



Die Rolle eines Prozessarchitekten

Der Berater ist Experte zur Erarbeitung eines Vorgehenskonzeptes für die Bearbeitung der Strategiefragen. Es geht um die Gestaltung eines kommunikativen Prozesses, in dem die Vielfalt und die Gegensätzlichkeit der Einschätzungen in einer Organisation aufeinander treffen und ausgetauscht werden können. Auf diese Weise werden Unterschiede, die das verteilte Wissen der Organisation sichtbar werden lassen, als Quelle für Kreativität genutzt.

Für diese Art der Strategieberatung ist es erfolgskritisch, auf Vorgehenskonzepte und Prozessarchitekturen zurückgreifen zu können. Dabei handelt es sich um innere Bilder auf einer mittleren Abstraktionsebene, welche zentralen Herausforderungen ein Strategieprozess wann mit sich bringt und wie ein solcher Prozess angegangen werden kann (im Sinne der erwähnten Zeitdimension). Natürlich wird die Prozessarchitektur auf die jeweiligen Bedürfnisse eines Kunden maßgeschneidert.

Die «Strategieschleife» der Abbildung 2 ist eine solche Landkarte für den strategischen Überprüfungsprozess. Sie stellt einen roten Faden für die einzelnen Arbeitsschritte und ihre logische Abfolge dar. Diese vorgeschlagene Sequenz von in sich schlüssigen Schritten verfolgt neben einer inhaltlichen Logik auch den Zweck, die unvermeidbare Komplexität der Strategiearbeit zu vereinfachen und dadurch leichter bearbeitbar zu machen. Viele in der Praxis gleichzeitig stattfindende Prozesse werden durch diese Darstellungsform entzerrt. Von Führungskräften und Beratern wird diese Darstellung meist als

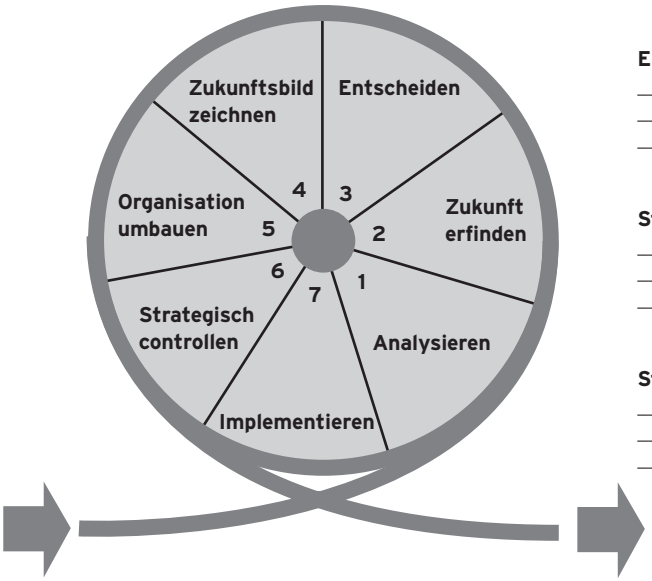
ABBILDUNG 2

Die «osb-Strategieschleife» als beispielhafte Prozessarchitektur

Strategische Positionierung
_____ Identitätsfestlegung
_____ Unternehmensziele
_____ Strategische Maßnahmenpakete

Organisationsumbau
_____ Führungsstrukturen
_____ Aufbauorganisation
_____ Ablauforganisation
_____ Veränderungsmanagement

Controlling
_____ Strategisches Controlling
_____ Maßnahmencontrolling



Entscheidungsgrundlagen
_____ Plausibilitäts-Check
_____ Betriebswirtschaftliche Bewertung
_____ Risikoeinschätzung

Strategische Optionen
_____ mögliche Identitätsentwürfe
_____ dazu passende Businessmodelle
_____ wichtige Konsequenzen

Strategische Analyse
_____ Markt/Wettbewerb
_____ Kernkompetenzen
_____ Strategische Herausforderungen

Implementierung
Kommunikation/PE – Führungsinstrumente – Allianzen/Kooperationen/Akquisitionen
Geschäftsmodellinnovation – Kompetenzaufbau – Internationalisierungsschritte

entlastend empfunden, weil sie eine Energie- und Aufmerksamkeitsfokussierung für einzelne Fragestellungen zulässt, ohne die Komplexität des strategischen Such- und Entscheidungsprozesses zu sehr zu simplifizieren.

In der Strategiepraxis finden die Arbeitsschritte jedoch selten linear exakt in dieser zeitlichen Abfolge statt. Wie in einer Pendelbewegung werden manchmal logisch später folgende Schritte vorab angedacht.

Die Schleifenform symbolisiert das Auftauchen aus dem operativen Fluss des Tagesgeschäfts in eine strategische Perspektive. Aus dieser erhöhten Flughöhe lassen sich Zusammenhänge anders beobachten und leichter neue Ansätze entwickeln als in den Zwängen des Alltags. Die Reflexionsschleife verdeutlicht auch die Notwendigkeit des Wiedereintritts in den operativen Fluss. Also den bewussten Ansatz, die eingeschwungenen Tagesroutinen im Sinne der definierten Strategie zu beeinflussen und strategiekonform umzusteuern.

Eine solche Prozessarchitektur schafft Sicherheit für einen kommunikativen Prozess in einem Unternehmen, wo die vielfältigen und gegensätzlichen Einschätzungen in einem Managementteam aufeinander treffen und ausgetauscht werden können. Dadurch werden die Unterschiede als Quelle für Kreativität genutzt, die das «verteilte Wissen» sichtbar werden lassen. Aus dem Aushandeln dieser Unterschiede entsteht ein common ground der verschiedenen Schlüsselspieler, welcher die Basis für eine spätere Umsetzungsenergie bildet. In diese Architektur werden sowohl betriebswirtschaftliche als auch Tools aus einer systemischen Tradition eingebaut. In unserem Verständnis unterstützen Strategietools die multiperspektivische Selbstbeobachtung eines Systems. Statt einem strikten Festhalten an einem Tool oder an einer starren Instrumentenabfolge plädieren wir für deren virtuosen Einsatz. Dieser setzt allerdings eine tiefe Kenntnis des klassischen «Instrumentenkoffers» voraus.

Auf diese Art und Weise schafft die Prozessarchitektur einen bewährten Rahmen, in dem gemeinschaftliche Entscheidungsprämissen entstehen können. Solche Entscheidungsprämissen legen künftige Entscheidungen nicht fest. Sie fokussieren allerdings die Kommunikation und engen damit den Anschluss weiterer Entscheidungen ein (vgl. Luhmann 2000).

Ein Strategieprozess sollte kein anlassbezogener Sonderprozess sein. Durch eine periodische Überprüfung der einmal festgelegten Entscheidungsprämissen wird vielmehr die permanente Lernfähigkeit des Unternehmens unterstützt. Eine Nachjustierung in späteren «Schleifen» sorgt dafür, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt – auch dann, wenn sich überraschend Umweltbedingungen ändern. Die ursprünglich festgelegte Identität sowie die grundlegenden strategi-

Die Strategieentwicklung erschafft in einem oszillierenden Prozess das eigene Zukunftsbild.

schen Entwicklungsziele bleiben auf diese Weise anpassungsfähig, oder in unseren Worten strategiefähig.

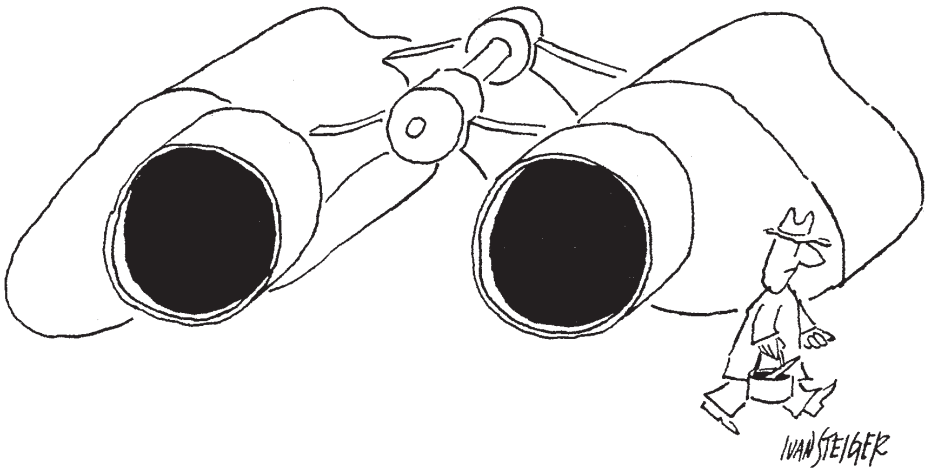
Schaffung eines sozialen Rahmens für Auseinandersetzungen im Führungssystem

Eine Strategieberatung in einem Managementteam bzw. unter Einbeziehung mehrerer Einheiten eines Unternehmens ist immer auch eine Teamentwicklungsintervention. Ein Effekt, der gerade auf Top-Managementebene gar nicht als solcher ausgeschildert ist (bzw. werden darf), sondern de facto «passiert». Obwohl diese Funktion in aller Regel nicht expliziter Gegenstand des Auftrags ist, trägt sie dennoch entscheidend zu dem Ergebnis der Strategieentwicklung bei. Nimmt der Berater die Herausforderung der gezielten Steuerung des Prozesses auch in der sozialen Dimension an, ist deren Wirkung fast immer sehr positiv auf das Zusammenspielen innerhalb eines Managementteams oder zwischen Organisationseinheiten eines Unternehmens.

So schafft jeder Strategieprozess einen Rahmen, in dem die ungelösten Konflikte einer Organisation mitbearbeitet werden. Verdeckte Machtthemen, Statusfragen oder chronifizierte Kommunikationsmuster kommen auf den Tisch. Ein guter Strategieprozess generiert so viel emotionale Sicherheit für das Klientensystem, dass die latent ungelösten Themen einer Organisation besprechbar werden. Es ist dies ein Indiz dafür, dass der Prozess für die Beteiligten eine große Stabilität ausstrahlt, dass sie sich überhaupt auf die Thematisierung dieser heiklen Organisationsfragen einlassen.

Vom Strategieberater erfordert dies, in häufig konflikthaften und angstbesetzten Kommunikationssituationen Sicherheit zu vermitteln und dadurch auf der Ebene des sozialen Miteinanders wirksam zu sein. Es ist offensichtlich, dass die Anforderungen hinsichtlich der sozialen Prozesssteuerung über das normale Erleichtern, Moderieren und das Unterstützen des Kommunikationsgeschehens deutlich hinausgehen.

In dem durch einen Strategieprozess geschaffenen geschützten Rahmen werden nicht nur aktuelle Entscheidungslasten bearbeitet, sondern es wird auch die Problemlösungsfähigkeit des Systems insgesamt gesteigert, sodass das Unternehmen mit den weiter zunehmenden Herausforderungen auch künftig angemessen umgehen kann. Neben der Problemlösungsfähigkeit eines Strategieteams kann bei größeren Projekten die soziale Entscheidungs- und Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation über die Hierarchieebenen hinweg weiterentwickelt bzw. in kritischen Einzelfällen gar saniert werden. Vor diesem Hintergrund achtet der Berater bereits in der Anlage des Prozesses darauf, die richtungweisen-



den Entscheidungsträger des Unternehmens zu identifizieren und in die Arbeit einzubinden.

Wie schon angedeutet wird die Container-Funktion in aller Regel nicht gesondert ausgeschildert, weil sie bei nicht besonders reflexionsgeübten Entscheidungsträgern mit einer Defizitzuschreibung verbunden werden. Für den Erfolg eines Strategieprozesses ist eine professionelle Wahrnehmung dieser Rolle aber entscheidend.

Inhaltlicher Sparringpartner für das Management

Das Grundmodell der inhaltsorientierten Expertenberatung besteht darin, für die Kundenprobleme eine inhaltliche Verantwortung zu übernehmen. Das Management eines Unternehmens delegiert die strategische Auseinandersetzung weitgehend an interne oder externe Experten. Der Experte denkt für seinen Klienten, das Top-Management trifft letztlich eine Auswahl zwischen wohldurchdachten Überlegungen der Experten.

Die Rolle des Beraters als inhaltlicher Sparringpartner unterscheidet sich von diesem mentalen Modell deutlich. Als Sparringpartner achtet der «Strategieberater des dritten Modus» auf die blinden Flecken des Klientensystems. Der Sparringpartner hilft seinem Kunden, in einem gemeinsamen Arbeitsprozess aus einer externen Perspektive heraus adäquate Lösungen zu erarbeiten. Der Sparringpartner hat natürlich auch eine eigenständige Position zu den anstehenden Businessfragen, er wird dem Kunden jedoch weder die Erarbeitung noch die Entscheidung abnehmen. Der Strategieberater bringt seine Erfahrungen als second opinion in die Strategiediskussionen ein. Er greift hierbei auf Erkenntnisse zurück, die aus der Arbeit mit anderen Unternehmen und einer Feldkompetenz gespeist sind.

Dies ist nicht zwangsläufig ein Plädoyer für eine branchenorientierte Aufstellung des systemischen Strategieberaters. Denn gerade ohne die Scheuklappen der jeweiligen Branche kann der Berater aus einem branchenübergreifenden Blickwinkel heraus verallgemeinerbare Tendenzen oder ungewöhnliche neue Perspektiven einbringen. Andererseits kann die Rolle als inhaltlicher Sparringpartner nur dann glaubwürdig wahrgenommen werden, wenn der Berater die Logik der jeweiligen Branche verstanden hat bzw. sie sich schnell anzueignen weiss.

Um als inhaltlicher Sparringpartner wirksam zu werden, ist eine profunde Kenntnis der traditionellen Denkansätze des strategischen Managements und eine differenzierte Metaperspektive auf die gerade aktuellen Managementmoden hilfreich. Dabei geht es weniger um eine undifferenzierte Imitation solcher Modelle als vielmehr um ein intelligentes refraiming der Strategietools. Denn Konzepte der «Strategieindustrie» haben oft den Charakter von normativen Sollkonzepten, deren Befolgung unternehmerische Erfolge versprechen. Der «Strategieberater des dritten Modus» verwendet solche Konzepte vielmehr als Quellen, die die Vorstellungskraft für neue Wirklichkeitskonstruktionen zu stimulieren helfen bzw. als Impulse, wie die künftige Identität auch neu gedacht werden könnte – und nicht als trivialisierende Erfolgsrezepte. Werden sie reflektiert angewandt, helfen solche Modelle die Kontingenzfähigkeit des jeweiligen Managementsystems zu trainieren und weiterzuentwickeln.

Die systemtheoretische Perspektive wird in aller Regel nicht als Professionsausweis in den Vordergrund gestellt. Sie dient dem Berater vielmehr als Hintergrundfolie für sein Verständnis von Systemphänomenen und wird zur kreativen Verortung von betriebswirtschaftlichem Handwerkszeug genutzt.

Diese Rollen- und Funktionsskizze eines «dritten Modus der Strategieberatung» macht deutlich, dass es sich hier um eine hoch anspruchs- und voraussetzungsvolle Beratungsleistung handelt. Um dieses Konzept in der Praxis zu verdeutlichen, werden wir im Folgenden die unterschiedlichen Interventionsebenen anhand eines Strategieprozesses bei der Creditreform illustrieren.

Creditreform: Fallstudie zur Strategieentwicklung

Creditreform ist eines der traditionsreichsten Unternehmen im Bereich der Wirtschaftsinformationen und des Forderungsmanagements. In den mehr als 125 Jahren seines Bestehens hat sich das Unternehmen zu einem führenden Anbieter im Finanzbereich entwickelt. Mit der zentralen Dienstleistung der Wirtschaftsinformationen erzielt das Unternehmen inzwischen in Deutschland einen Marktanteil von mehr als ca. 70 Prozent. Andere traditionelle Konkurrenten haben an Terrain verloren.

Creditreform besteht aus über 130 regionalen selbständigen Unternehmen, die sich teilweise seit Generationen in Familienbesitz befinden. Diese einzelnen Unternehmen sind in sechs Regionalverbänden zusammengeschlossen und seit je her über die zentrale Dachorganisation «Verband der Vereine CREDITREFORM» mit einander verbunden.

Der Strategieprozess schafft einen geschützten Rahmen, in dem die Problemlösungsfähigkeit des Systems insgesamt gesteigert wird.

ABBILDUNG 3

Was unterscheidet den «dritten Modus» von der klassischen Strategieberatung?

Dimensionen	Klassische Strategieberatung	«Dritter Modus» der Strategieberatung
Grundlogik des Beratungsansatzes	_____ Delegation und Arbeitsteilung zwischen Berater und Management («Trennung von Denken und Handeln») _____ Herstellung von Sicherheit durch rationale Analyse: Vergangenheits- und Gegenwartsorientierung – «Mit dem Rückspiegel in die Zukunft schauen» _____ Rationalität als dominantes Denkmodell _____ Standardisierung der Problemlösung (Strategierezepte: «Man nehme ...») _____ Top-Down-Ansatz («Eine Strategie runterbrechen»): Strategie ist Sache der Spitze und ihrer Strategieberater. _____ Die Organisation wird als Mittel zum Zweck im Sinne eines trivialen Maschinenmodells (Heinz von Förster) verstanden.	_____ Strategie als integraler Teil der Führungsverantwortung eines Managementteams _____ Bewältigung der Unsicherheit als gemeinsame Führungsleistung durch intensive Auseinandersetzung über die Unternehmenszukunft im Managementteam _____ Zukunft wird als begründete Eigenkonstruktion des Systems verstanden («Das Unternehmen von der Zukunft her führen») und nicht als rationale Deduktion logischer Zusammenhänge («Plandeterminismus») _____ Strategie als Kommunikationsprozess im Unternehmen von oft großteils autonomen Subsystemen _____ Nutzung der klassischen Strategietools für die Strategieentwicklung: Allerdings Reframing der Strategiemodelle als Quelle für neue Ideen und Konzepte (nicht als normative Soll-Konzepte) _____ Nicht-triviales systemtheoretisches Organisations- und Steuerungsverständnis.
Prozessarchitektur und Einsatz von Tools	_____ Die Strategieentwicklung ist häufig von Außen initiiert (Hierarchie, Analysten, Banken). _____ Zeitaufwändiger und strikter Totalplan strukturiert die Vorgehensweise («the one best way») _____ Expertengetriebener Prozess mit einer starken Betonung der Analysephase _____ Exakte Analyse und Problemstrukturierung («ZDF») _____ Einsatz betriebswirtschaftlicher Tools mit dem Ziel der analytischen Durchdringung _____ Entwicklung und Vorlage von fundierten Entscheidungsalternativen an das Auftrag gebende Top-Management _____ Import von Lösungen, die sich «anderswo bereits bewährt haben» _____ Orientierung an Managementmoden _____ Häufig ein anlassbezogener Sonderprozess (in einer Krise, eine neue Leitung ist an Bord) _____ «Structure follows strategy» (Chandler)	_____ Der Strategieimpuls geht meist von Innen aus und ist als präventive Maßnahme gedacht. _____ Die Prozessarchitektur ist als Diskussionsgefäß und als inhaltlicher Orientierungsrahmen für das Strategieteam konzipiert. _____ Offene Architektur des Strategieprozesses: – Statt striktem Festhalten virtuoser Einsatz der Instrumente und Modelle. – Vernetzung der verschiedenen Hierarchieebenen und Business-Units – Verzahnung der Strategieformulierung mit der -umsetzung – Pendeln zwischen den einzelnen Phasen des Strategieprozesses _____ Anwendung von klassischen betriebswirtschaftlichen Tools mit dem Ziel, das «Denken in Unterschieden» zu stimulieren _____ Nutzung von Methoden aus der Tradition der OE, der systemischen Therapie und der Aufstellungsarbeit _____ Gestaltung und Moderation von manchmal angst- und konfliktbesetzten Kommunikationssituationen _____ Periodische Auszeiten und Reflexionsschleifen des Führungsteams _____ Lernfähiger Prozess, der auch fehlerhaft sein darf
Beraterrollen	_____ Inhaltlicher Experte («Wir wissen wie's geht») _____ Entwickler von Entscheidungsvorlagen _____ Krisenmanager in Notsituationen	_____ Inhaltlicher Sparringpartner des Managements *(second opinion)* _____ Berater des Führungssystems _____ Designer des Strategieprozesses
Beraterhaltung	_____ Expertenorientierung _____ Rationalität _____ Bereinigung von Fehlern und Dysfunktionalitäten	_____ Allparteilichkeit _____ Lösungs- und Umsetzungsorientierung _____ Businessorientierung
Hauptstärken	_____ Tiefe analytische Durchdringung des Geschäfts und der Marktentwicklungen _____ Innovationsfunktion durch Import neuer Managementleitbilder und -konzepte _____ Externe und häufig zugespitzte Handlungsempfehlungen für das Top-Management _____ Stärkung der Legitimation der Managemententscheidungen gegenüber den Stakeholdern	_____ Hohe Umsetzungsorientierung durch die Integration von Denken und Handeln in der Strategiearchitektur _____ Innovation durch Mobilisierung der unternehmensinternen Kreativität und Intelligenz ➜ Beitrag zur Strategiefähigkeit der Organisation *(organisational capability)* _____ Konsequente Zukunftsausrichtung. Das Unternehmen wird von der Zukunft her führbar.

Verschiedene aufkommende Gewitterwolken im Marktumfeld der Creditreform ließen allerdings vermuten, dass die nächsten Jahre turbulent werden könnten. Neue Wettbewerber mit hoch spezialisierten Produkten, veränderte Kundenanforderungen, zunehmend globale Anforderungen an die Wirtschaftsinformation, risikoreiche bevorstehende Technologieinvestitionen ließen den Entschluss reifen, sich mit der Strategie der Unternehmensgruppe auf breiter Basis zu beschäftigen. Der traditionell für Strategiethemen verantwortliche Vorstand der Creditreform Deutschland fasste daher den Beschluss, in einem breit angelegten Diskussionsprozess den bisherigen Kurs kritisch zu überprüfen und zu gemeinsam getragenen Zukunftsstrategien zu kommen.

Die Grundarchitektur des Strategieprozesses

Da es um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens ging, verstand der Vorstand den Prozess als eigene und nicht delegierbare Führungsaufgabe. Er beteiligte sich in führender Rolle und übernahm die Qualitätssicherung für den Gesamtprozess. Angesichts der dezentralen Grundstruktur der Unternehmensgruppe schien es nicht nur sinnvoll, sondern zwingend notwendig, lokale Unternehmerpersönlichkeiten und Führungskräfte der neu entstandenen Tochtergesellschaften der Creditreform AG in diesen Denkprozess einzubinden. Dies mit dem Ziel, die Intelligenz des Gesamtunternehmens für den Strategieprozess gezielt zu nutzen und gleichzeitig die Akzeptanz seiner Ergebnisse breit zu verankern.

Der Vorstand entscheidet einstimmig für eine dezentrale Vorgehensweise

Der Vorstand hat sich im Vorfeld des Strategieprozesses durch verschiedene Unternehmensberatungen im Rahmen einer Ausschreibung Vorschläge zur Vorgehensweise unterbreiten lassen. Die expertenorientierten Beratungsgesellschaften haben Vorschläge unterbreitet, welche auf einen Strategieentwicklungsprozess auf dem Top-Management-Level abzielten. Das heißt konkret, an der Strategiearbeit wären ein Beraterteam, der Vorstand sowie die Geschäftsführung des Verbandes der Vereine Creditreform beteiligt gewesen.

Auch vor dem Hintergrund der damaligen, vorwiegend kritischen bis misstrauischen Stimmung gegenüber der Arbeitsweise des Vorstandes, hat das Top Management sich jedoch einstimmig gegen diese Vorgehensweise entschieden. Durch das Nicht-Einbinden der lokalen Entscheidungsträger wäre dieser Ansatz als eine «Strategie der Spitze» und nicht als eine Strategie der gesamten Unternehmensgruppe wahrgenommen worden. Die dezentralen Unternehmer wollten nicht nur mitbestimmen, sondern als Miteigentümer auch mitgestalten. Den Wunsch nach direktem Einbezug in die Erarbeitung der strategisch relevanten Zukunftsthemen hat der Vorstand ernst genommen und mit einer stark prozessorientierten Vorgehensweise entsprochen. Das Top Management hat nach eigenem Verständnis mit seiner Entscheidung den mühevolleren, abstimmungsintensiveren und auch teureren Weg eingeschlagen.

Fünf Strategieteams erarbeiten simultan Strategien für die Gesamtorganisation

Letztlich waren am Strategieprozess folgende Teilsysteme beteiligt: Der Vorstand der Gesamtorganisation, drei aus lokalen Geschäftsführern gebildete regionale Strategiegruppen und die Geschäftsführer der Tochterfirmen.

Alle fünf Strategiegruppen entwickelten Strategien für die Gesamtorganisation aus ihrer jeweiligen Perspektive. Um diese parallelen Diskussionsprozesse zu synchronisieren, waren zwei Großgruppenveranstaltungen vorgesehen. Dort wurden die Arbeitsergebnisse der Regionen, der Töchter und des Vorstandes vorgestellt, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet und diskutiert.

In diesen Strategieprozess der Creditreform-Gruppe waren insgesamt fast 70 Personen intensiv involviert. Um die am Prozess nicht teilnehmenden Geschäftsführer der verbleibenden rund 80 lokalen Unternehmen einzubeziehen, wurden regionale Soundingboardveranstaltungen organisiert. Zur übergreifenden Sicherung und Bündelung der Arbeitsergebnisse wurde ein Redaktionsteam mit jeweils einem Delegierten aus jedem Strategieteam gebildet.

Der so genannte Verbandstag ist das höchste Beschluss fassende Gremium des Unternehmens. Hier wurde der Strategieprozess im Mai 2003 formell gestartet und die Gesamtstrategie im November 2004 mit sehr hoher Zustimmung verabschiedet.

Die Berater waren in diesem Prozess mit einem vierköpfigen Team engagiert. Das Strategieteam um den Vorstand wurde von zwei Beratern begleitet, die übrigen Strategieteams von je einem Berater.

Insgesamt haben im Zuge dieses Strategieprozesses 30 Veranstaltungen (Workshops, Großgruppenveranstaltungen, Koordinationstreffen) stattgefunden. Die Leitung dieser verschiedensten Treffen erforderte 90 Beratertage vor Ort und etwa 60 Tage für Hintergrundarbeiten wie Staff-Meetings, konzeptionelle Vorarbeiten, schriftliche Zusammenfassungen. Dazu kommt das erhebliche Investment der Creditreform-Führungskräfte von rund drei Mannjahren durch die Mitwirkung von 70 Schlüsselpersonen.

Der «Strategieberater des dritten Modus» achtet als Sparringpartner auf die blinden Flecken des Klientensystems.

Entstehen einer neuen Kooperationsbereitschaft in der Organisation

Die Resonanzen innerhalb des Unternehmens auf diese Grundarchitektur des Strategievorhabens waren durchweg positiv. Viele Teilnehmer sahen die Möglichkeit zu einer dauerhaften Kulturveränderung: «Durch die gemeinsame Strategiearbeit haben wir die Chance, das Denken in Partikularinteressen zu überwinden.» und „Ich habe das Gefühl, der Prozess führt uns zu etwas Gemeinsamen.» So war die Bereitschaft aller Beteiligter hoch, die nicht unbeträchtlichen Investitionen in das Vorhaben, nicht zuletzt in Form persönlicher Arbeitszeit, zu erbringen: «Motzen hilft nichts. Wer Veränderung will, muss auch mit anpacken.»

Sicherung der Ergebnisse durch umfassende Dokumentationen und einen übergreifenden Zielvereinbarungsprozess

Um die inhaltliche Komplexität der verschiedensten Workshops und Großveranstaltungen zu sichern, wurde der Prozess von einem Dokumentationsteam bestehend aus zwei Personen begleitet, das sowohl die Entwicklungsschritte als auch die Diskussionsbeiträge aller Teilnehmer dokumentierte. Begleitend zu den einzelnen Prozessphasen wurden die inhaltlichen Ergebnisse – etwa der strategischen Analyse, der entwickelten Kernkompetenzen und der Grundstrategien – von den Beratern zusammengefasst. Diese Bündelungen wurden jeweils den Strategieteilnehmern vorgestellt und deren Einwände eingearbeitet.

Rückblickend zeigt sich allerdings auch, dass die Nicht-Teilnehmer des Prozesses trotz regelmäßiger Informationen eine distanzierte Einstellung zu dem Projekt gewahrt haben. Das ist angesichts des hohen Engagements und der kontinuierlich wachsenden Identifikation der Teilnehmer der Strategieentwicklung mit dem Prozess nicht verwunderlich. Ein Teilnehmer: «Der Prozess ist für mich Teil des Weges zur Umsetzung.»

Diese Distanz soll im Zuge eines umfassenden Zielvereinbarungsprozesses, welcher direkt im Anschluss an die Strategieentwicklung gestartet wurde, und in den sechs Regionen unter Beteiligung aller Entscheidungsträger durchgeführt wird, abgebaut werden.

Die intensive Auseinandersetzung auf der inhaltlich-strategischen Ebene förderte die Kooperationsqualität im Laufe des Prozesses positiv.

Zur Führungs- und Kommunikationsdynamik dieses Prozesses

Die Doppelfunktion der dezentralen Unternehmer – einerseits waren sie als Aktionäre der zentralen Creditreform AG und stimmberechtigte Mitglieder des Creditreform Dachverbandes in der Eigentümerrolle und andererseits als Führungskräfte der dezentralen Geschäftsstellen die wichtigsten operativen Umsetzer der zentralen Vertriebsvorgaben – produziert ein Grunddilemma dieser Organisation: Die von den lokalen Geschäftsstellen hochgehaltenen dezentralen Freiheiten standen im Widerspruch zur Notwendigkeit, einheitlich und zentral gesteuert gegenüber Mitbewerbern und potenziellen Kooperationspartnern aufzutreten. Eine notwendige Schlagkraft, die im Einzelfall dezentral immer wieder konterkariert wurde: «Denn schließlich bin ich Unternehmer!». Andererseits hat diese dezentrale Unternehmerschaft auch unzweifelhaft ihre Vorteile: Diese Struktur sichert im Unterschied zu jener des Mitbewerbs eine hohe flächendeckende Kundennähe und eine überlegene Marktpräsenz bei kleineren lokal aufgestellten Unternehmen.

Zudem generierte die Wirtschaftsdynamik der letzten Jahre zunehmende Konflikte zwischen den dezentralen Unternehmern der Creditreform. Durch die Bündelung der Einkaufsmacht bei den meisten Großkunden wurden die Dienstleistungen des Unternehmens zunehmend von den Zentralen in den Finanzzentren in Frankfurt, München, Stuttgart und Hamburg eingekauft. Was zu einer schleichenden Ausdünnung des Geschäftspotenzials in der Peripherie und der dort angesiedelten lokalen Unternehmen der Creditreform führte. Ein Konzentrationsprozess, der innerhalb des Unternehmens zu emotionalen Verteilungsdiskussionen führte.

Der Vorstand sieht sich mit einer paradoxen Führungssituation konfrontiert

Aufgrund der paradoxen Führungssituation zwischen dezentraler Autonomie und übergeordnetem Rahmen sah sich der Vorstand seit Jahren mit der Notwendigkeit konfrontiert, Organisationswidersprüche auszubalancieren. Es wundert wohl kaum, dass die Kommunikation sowohl im Vorstand selbst als auch durch ihn in die Unternehmensgruppe hinein unterschwellig von diesen Konflikten beeinflusst wurde – und in der Wahrnehmung der selbst erklärten «Basis» nicht gerade von Offenheit geprägt war. Verschärft wurde dies durch die langjährige gemeinsame Geschichte der beteiligten Personen. So beeinflussten manchmal zusätzlich «alte Beziehungsgeschichten» zwischen den Eigentümerfamilien die aktuellen Kooperationserfordernisse im Leitungsteam. Die intensive und schonungslos ausgetragene Auseinandersetzung auf der inhaltlich-strategischen Ebene förderte die Kooperationsqualität innerhalb des Vorstandes im Laufe des Strategieprozesses zunehmend positiv.

Die unterschiedlichen Notwendigkeiten, die sich einerseits aus der zentralen und andererseits aus der dezentralen

ABBILDUNG 4

Architektur des Strategieprozesses und Darstellung der verwendeten Strategietools

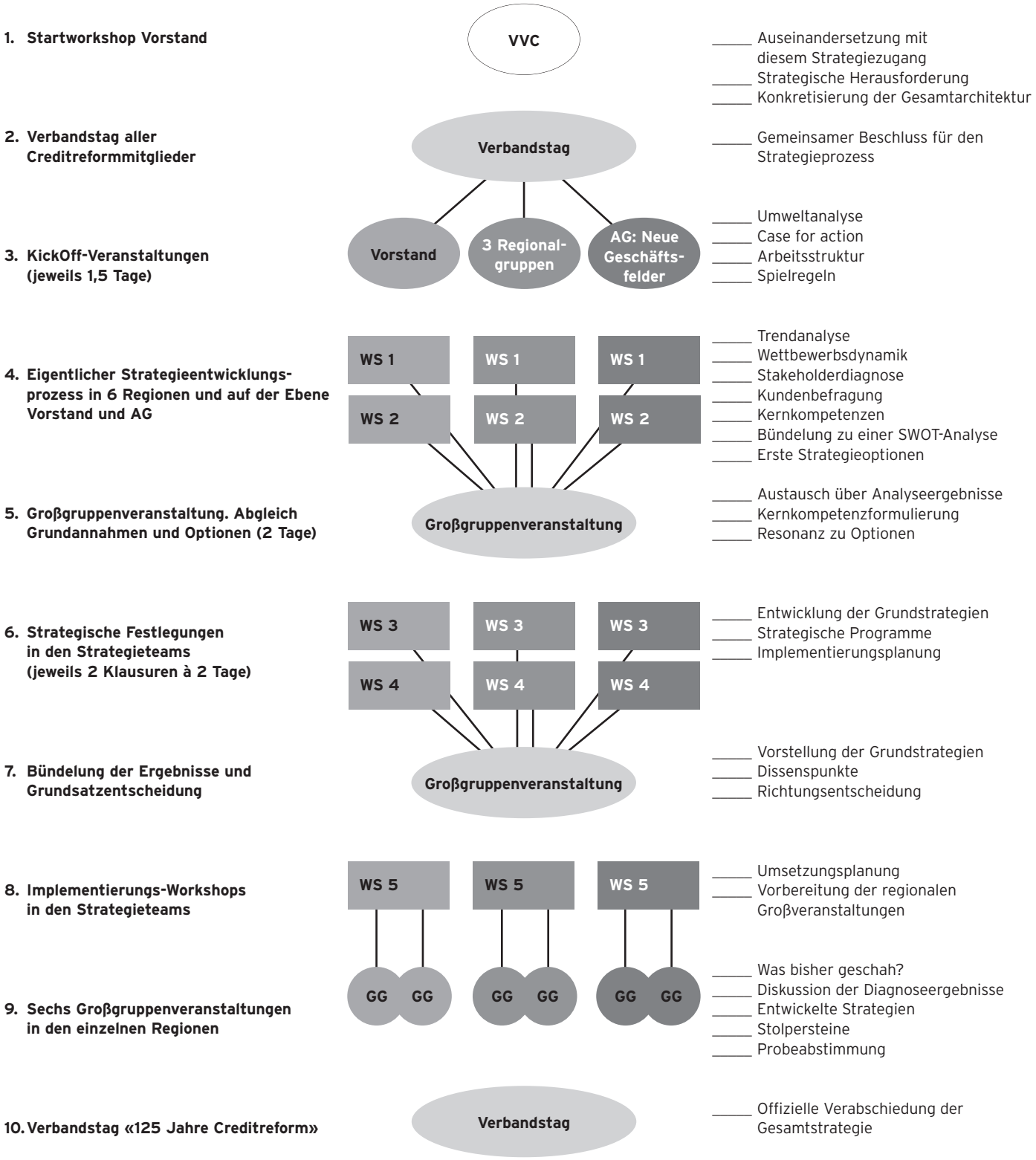
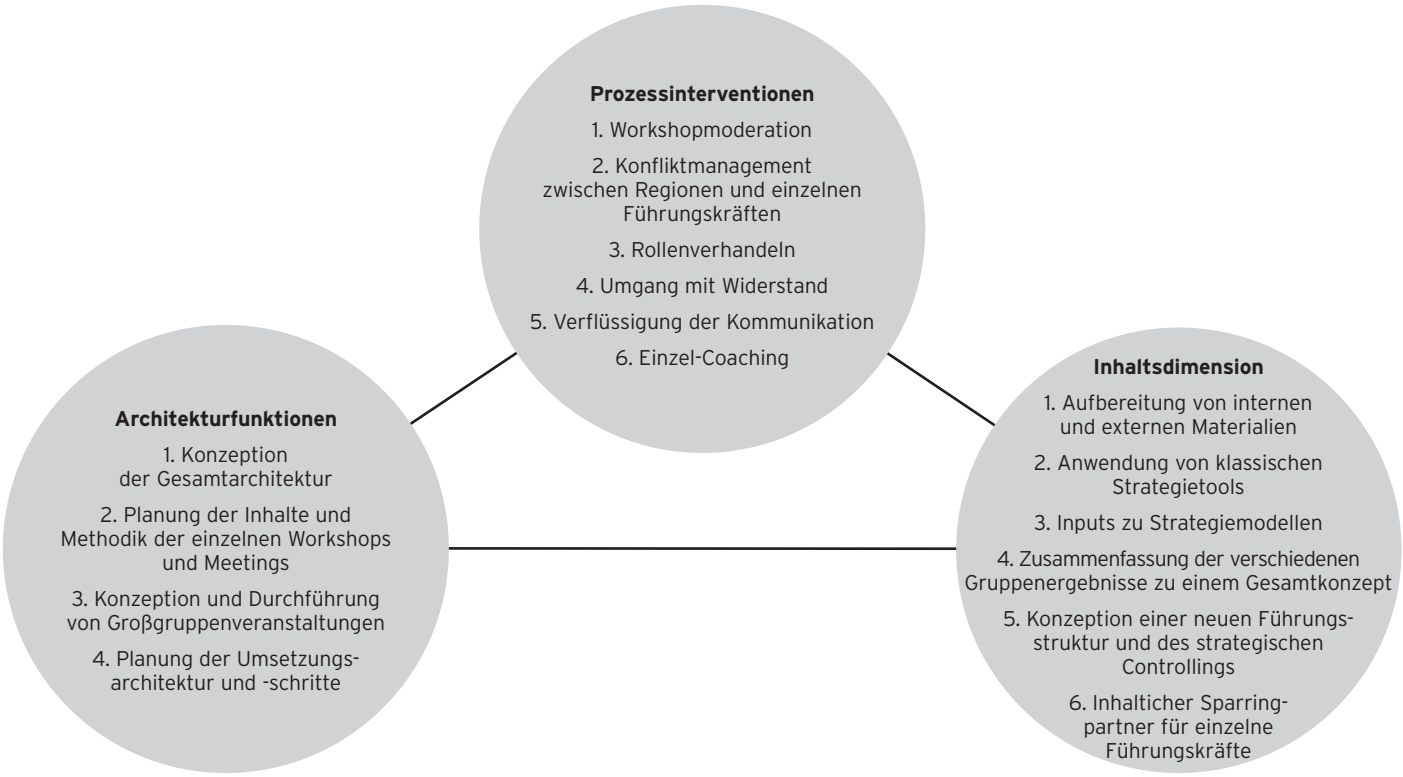


ABBILDUNG 5

Zusammenfassung der Interventionen der Strategieberatung des «dritten Modus»



Perspektive in der Sorge um die eigene unternehmerische Autonomie ergab, hatte über die Jahre zu einer Vertrauenskrise «zwischen denen da oben und uns da unten» geführt. Das strukturell eingebaute Konfliktpotenzial war nicht etwa Gegenstand konstruktiver gemeinsamer Bearbeitung. Die Konflikte hatten sich vielmehr über einen längeren Zeitraum hinweg durch die Etablierung von Kommunikationsstrukturen, die eher einer klassisch-bürokratischen Organisationsform korrespondierten denn der partnerschaftlichen Netzwerkorganisation, noch verhärtet.

Das partizipative Vorgehen schafft Vertrauen und stärkt die Kommunikationssicherheit

So war dieser Strategieprozess seitens einiger Teilnehmer zu Beginn mit einem grundlegenden Misstrauen belastet. Zwar schien der gewählte partizipative Ansatz den lokalen Unternehmern sehr attraktiv, andererseits wurde dem Vorstand jedoch unterstellt, bereits im Vorfeld fest stehende strategische Ziele zu verfolgen. Der Verdacht einer «hidden agenda» des Vorstandes konnte erst im Laufe des Arbeitsprozesses Schritt für Schritt durch die gewählte allparteiliche Vorgehensweise aufgelöst werden.

Für das wachsende Vertrauen waren die Großgruppenveranstaltungen besonders wichtig. Hier wurden offen die unterschiedlichen Positionen ausgetauscht. Dabei wurde sichtbar, dass es keine Polarisierung zwischen «denen da oben und uns da unten» gab, sondern allenfalls unterschiedliche und quer durch die Organisation verlaufende Einschätzungen zu möglichen Marktentwicklungen. Im Laufe des Strategieprozesses entstand zunehmend Vertrauen in das Zusammenspiel der so genannten Strategen. Dies betraf sowohl die Kommunikationssicherheit untereinander als auch das Vertrauen in die Qualität der eigenen strategischen Arbeit.

Die Loslösung vom operativen Alltagsgeschehen fällt den Strategen nicht leicht

Über die Strategiegruppen hinweg zeigte sich die Schwierigkeit, sich vom operativen Geschehen zu lösen und zukünftige Möglichkeiten und Bedrohungen genauer in den Blick zu bekommen. Auch kostete die offensichtlich unvermeidbare Beschäftigung mit der Binnenstruktur der Creditreform-Gruppe viel Zeit und Diskussionsenergie: «Vieles von dem, was wir hier erarbeiten, ist geprägt von internen Spannungsverhältnissen. Dadurch, dass wir immer wieder auf die gleichen Struktur-Themen zurückkommen, habe

ich Angst, dass uns die Fähigkeit fehlt, hieraus eine konstruktive Strategie zu entwickeln.» Die Auseinandersetzung mit den äußeren Entwicklungen am Markt oder bei den neu entstehenden Wettbewerbern war emotional weniger brennend und musste daher immer wieder bewusst inszeniert werden.

Die Tochtergesellschaften nehmen im Strategieprozess eine Sonderrolle ein

Von besonderer Bedeutung war der Strategieprozess der Tochtergesellschaft Creditreform AG. In diesem Unternehmen sind die neuen Geschäftsfelder (etwa Rating, Risikomanagement, Marketingdienstleistungen, Konsumenteninformationsgeschäft) zusammengefasst. Die bisher einzeln für sich arbeitenden Geschäftsfelder entwickelten für sich eine zusammenhängende Unternehmensstrategie, die die Schwerpunkte und Ressourcen der einzelnen Geschäftsfelder bündelte und fokussierte. Neben dieser internen «forming-Funktion» wurde im Zuge des Prozesses das mangelhafte Zusammenspiel mit der traditionellen Creditreform-Organisation schmerzlich sichtbar. Es wurde deutlich, dass die neuen Dienstleistungen im Verständnis der lokalen Unternehmen wenig verankert waren. Darüber hinaus stand die zentrale Vertriebsorganisation der AG in Teilbereichen in Konkurrenz zu den lokalen Vertriebsaktivitäten der Unternehmer vor Ort. Die teilweise unvermeidbaren Konflikte blockierten die notwendige Kooperation zwischen den Vertriebsebenen. Die Auseinandersetzungen in den Großgruppen ermutigten die Geschäftsführer der Tochterunternehmen zu verschiedenen vertrauensbildenden kommunikativen Aktivitäten. Zusätzlich sollten neue, möglichst transparente Spielregeln helfen, die Kooperation und dadurch die Vertriebsstärke in der Unternehmensgruppe deutlich zu verbessern.

Aus Sicht der Teilnehmer ist dem Vorstand von Creditreform im Zuge der Strategieentwicklung der schwierige Balanceakt zwischen der Übernahme von Führungsverantwortung und Integration der breiten Interessen der Entscheidungsträger gelungen: «Misstrauen hat sich umgewandelt in gegenseitiges Vertrauen. Weil wir uns jetzt vertrauen, haben wir auch keine inhaltlichen Diskrepanzen mehr.» Und «Ich war zu Beginn des Prozesses voller Skepsis, jetzt bin ich sehr positiv überrascht. Die Knackpunkte heißen aus meiner Sicht 'Wahrheit' und 'Klarheit'.»

Arbeitsinhalte und Ergebnisse der Strategieentwicklung

Es ist die dritte Dimension der Strategieentwicklung, die Sachdimension, die aus Sicht des Klienten ganz eindeutig im Vordergrund stand. Die Prozessarchitektur sowie das simultane Auffangen und Bearbeitbar machen von Führungsthemen erschienen aus dieser Perspektive als unterstützende Maßnahmen zur Erreichung des eigentlichen Ziels: der Erlangung einer ganz konkreten unternehmerischen Vorstellung davon, welche strategischen Ziele in welchen Märkten bis zu einem bestimmten Zeitpunkt mit welchen Maßnahmen erreicht werden sollen.

Der Klient ist der ausgewiesene Experte in seinem Geschäft

Seitens der Teilnehmer des Strategieprozesses bestand von Anfang an der deutliche Wunsch nach fachlicher Expertise der Berater. Der Berater sollte über möglichst fundierte Marktkenntnisse verfügen und dafür Sorge tragen, dass diese (beispielsweise in Form von Marktanalysen) in den Prozess einfließen. Besonders zu Beginn des Strategieprozesses wurden seitens der Creditreform in allen Teams Vorstellungen dahingehend geäußert, eine klassische Expertenberatung einkaufen zu wollen, welche, so die Äußerungen, eine umfassende Analyse der IST-Situation nebst Überblick über alle relevanten Marktentwicklungen sowie die Aktivitäten des Wettbewerbs bieten sollte.

Das Beraterteam wies jedoch die Übernahme von Verantwortung für diese Art von «Grundlagenarbeiten», das Kerngeschäft der Creditreform betreffend, konsequent von sich. In ungezählten Diskussionen suchten die Berater ihre Klienten in dem Selbstbewusstsein zu stärken, dass niemand über eine größere Marktexpertise verfügt als der Marktführer selbst. Es mangelt der Creditreform, so die Meinung im Beraterteam, nicht etwa an der detaillierten Kenntnis des Wettbewerbs oder der Vorstellung davon, wohin sich das Geschäft in den nächsten Jahren entwickeln wird. Es bestand allerdings Bedarf daran, das vorhandene Wissen an den richtigen Stellen aufzugreifen, zu bündeln, aufzubereiten und im jeweils richtigen Moment einfließen zu lassen.

Der Berater unterstützt den Klienten in der Hebung seines strategischen Wissens

Die inhaltliche Arbeit der Berater lag in der konsequenten Umsetzung der Überzeugung, dass alles strategisch relevante Wissen in der Organisation bereits vorhanden ist, es aber einer klugen Steuerung bedarf, dieses Wissen zu heben und handhabbar zu machen. Hierfür bedarf es zuallererst der Loslösung von den operativen Themen des unternehmerischen Alltags sowie der richtigen Herangehensweise zur Bearbeitung strategischer Fragestellungen. Klassische Instrumente der Strategieentwicklung wie, um nur einige Beispiele zu nennen, die SWOT-Analyse, Kundenpotenzialanalysen, Kernkompetenzanalysen und Modelle zur Entwicklung strategischer Optionen wurden im

Im Unterschied zur Expertenberatung wird die Strategieberatung mehr eine Unterstützungsleistung für das Management eines Unternehmens.

Verlauf des Prozesses gezielt eingespielt, detailliert vorgestellt, und die Teilnehmer wurden in ihrer Handhabe begleitet.

Der gesamte Prozess war nicht nur in seiner Architektur, sondern auch in den zu bearbeitenden inhaltlichen Fragestellungen (über die Umweltanalyse, die Kernkompetenzen und strategische Optionen hin zu einem strategischen Maßnahmenkatalog) von Beginn an klar strukturiert. Die von den Teilnehmern in der Regel in Kleingruppenarbeit im Rahmen der Strategieteams erarbeiteten Ergebnisse wurden durch die Berater immer wieder gebündelt und fokussiert. Bereits in der Unternehmensgruppe vorliegende Strategiepapiere, Branchenmonitore, Kundenanalysen und andere relevante Materialien wurden dem Beraterteam durch den Vorstand zur Verfügung gestellt und durch diese dann aufgegriffen und gezielt in den Arbeitsprozess eingespeist. Es zeigte sich, dass die Berater besonderes Augenmerk darauf richten mussten, die für die Strategiearbeit relevante «Flughöhe» zu waren. Denn die Teilnehmer waren in der Diskussion dann besonders engagiert, wenn es um operative Themen wie zum Beispiel bestimmte Produktkomponenten oder Fragen der Preisgestaltung ging. Hier waren es immer wieder die Berater, die die Diskussionen auf die strategisch relevanten Fragen zurückführten. Ein Teilnehmer: «Ich als Pragmatiker begreife langsam, was die Hubschrauber-Perspektive bedeutet. Ich arbeite weiter an meinem Pilotenschein!»

Durch Konzentration und Zusammenführung kommen die relevanten Aspekte in den Blick

Die Teilnehmer schätzten besonders, innerhalb des komplexen Prozesses durchgängig den inhaltlichen roten Faden im Blick zu halten – und die abschweifenden Diskutanten hierauf zurück zu führen. Zwischenergebnisse wurden innerhalb kürzester Zeit (in der Regel über Nacht) auf ihren Kern reduziert und präsentierbar aufbereitet. Insbesondere die durch die Berater immer wieder zur Verfügung gestellten beobachtenden Zusammenfassungen – sei es in Form der Bündelung von Diskussionsergebnissen im Rahmen eines Workshops, sei es in Form kurzer Papiere – wurden von den Teilnehmern geschätzt und führten zu einer Vergemeinschaftung der Ergebnisse.

Im November 2004 wurden die Ergebnisse der Strategieentwicklung, welche einen Ziele- und Maßnahmenkanon für alle Unternehmensbereiche von Creditreform bis 2010 vorstellen, mit großer Mehrheit aller Entscheidungsträger verabschiedet, und deren Umsetzung im Rahmen eines umfassenden Zielvereinbarungsprozesses beschlossen. So antworten 74 Prozent der im Rahmen der Evaluationsstudie befragten Personen auf die Frage «Treffen die Ergebnisse des Strategieprozesses die strategischen Herausforderungen der Unternehmensgruppe Creditreform?» mit Ja. Es gibt allerdings rückblickend auch einige kritische Stimmen, die letztlich an den eingangs geäußerten Forderungen nach einer Expertenberatung festhalten: «Ich hätte mir mehr fachlichen Input seitens der Berater gewünscht.» oder «Zu einigen Themen wäre es gut gewesen, externe Experten, die den internationalen Markt kennen, zu gewinnen. So fehlte für einige strategische Entscheidungen der Nährboden.»

Strategieentwicklung wird bei Creditreform auch in Zukunft eine Gemeinschaftsaufgabe sein

Insgesamt dominierte zu dem Zeitpunkt des Übergangs von der Strategieentwicklung in den kontinuierlichen Managementprozess jedoch die Überzeugung, wichtige Impulse für die Zukunftsgestaltung von Creditreform nicht nur erhalten zu haben – sondern diese selbst erarbeitet zu haben: «Was mir sehr gut gefallen hat, war, dass meine Frage beantwortet wurde, was Strategie ist: nämlich, dass es nicht um plötzliche Erleuchtung geht. Dass wir die Arbeit zu tun haben und nicht jemand von Ihnen dort vorn. Wir müssen uns hinsetzen und arbeiten.»

Für die Beteiligten der Strategieentwicklung steht fest: «Strategiethemen müssen fortan gelebter Teil der Führung sein, das heißt, Konsequenz und Investitionsbereitschaft für die gezeigten Wege sind erforderlich.» Am Ende steht somit ein neuer Anfang – Creditreform wird künftig von ausgebildeten Piloten gesteuert, die bei aller notwendiger Routine von Zeit zu Zeit in unbekannte Höhen abheben können ohne sich darin zu verlieren.

Schlussfolgerung

Die Strategieberatung als Königsdisziplin der Unternehmensberatung ist in den letzten Jahren weitgehend entzaubert worden. Das Grundproblem, für das sich die Strategieberatung zuständig fühlt, ist allerdings ein dauerhaftes. Nämlich die Notwendigkeit der Entscheider und Manager, Zukunftsfestlegungen zu treffen, obwohl oder gerade weil die Zukunft ungewiss ist und auch immer bleiben wird. Teilt man diese Diagnose, wird klar, dass die Strategieberatung in den nächsten Jahren eine andere Form der Unterstützung ausdifferenzieren muss als dies mit dem Muster der Expertenberatung noch vor wenigen Jahren dominant war. Gleichzeitig sieht sich auch die Organisationsentwicklung vor neue Herausforderungen gestellt, wenn sie von Unternehmen nicht «nur» als professioneller Gestalter von Kommunikationsprozessen wahrgenommen werden will.

Im Unterschied zur lange dominanten Expertenberatung wird die Strategieberatung mehr eine Unterstützungsleistung für das Management eines Unternehmens. Das Topmanagement wird und kann sich seiner Verantwortung für die Entwicklung, Formulierung und Verfechtung des eigenen Zukunftsbildes nicht entziehen. Das Führungsteam eines Unternehmens oder jener Subeinheit, für die Strategieentwicklung konzipiert wird, steht im Mittelpunkt der Beratungsleistung – und weniger der letztlich untaugliche Versuch, die unberechenbare Zukunft berechenbar zu machen. Denn schließlich ist – um Heinz von Foerster zu zitieren – nur das Unentscheidbare entscheidbar.]

LITERATUR

Die folgenden Quellen helfen, die Diskussion über die unterschiedlichen hier erörterten Beratungsansätze nachzuvollziehen:

Entwicklung und kritische Diskussion der klassischen Strategieberatung

Mintzberg, H. (2005). Die strategische Planung, München.

Mintzberg, H. (1999). Strategy Safari, Wien.

Nicolai, A. (2000). Die Strategie-Industrie, Wiesbaden.

Seidl, D. (2005). Grenzen der Strategieberatung, Haupt.

Organisationsentwicklung

In der OrganisationsEntwicklung ist in mehren Beiträgen die Entwicklung der OE kritisch kommentiert und reflektiert worden:

Freimuth J.. Zur Kritik an der Organisationsentwicklung. Eine systematische und historische Einordnung (OE 2/2005).
Wimmer, R.. OE am Scheideweg (OE 1/2004).

Kühl, S.. Organisationsberatung – Konturen eines dritten Wegs jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung (OE 3/2005).

Kulmer, U./ Trebesch, K.. «Der kleine Unterschied und die grossen Folgen. Von der Organisationsentwicklung zum Change Management» (OE 4/2004).

Wimmer, R.. OE am Scheideweg (OE 1/2004).

Worley, C.G./Feyerherm, A.E.. Überlegungen zur Zukunft der Organisationsentwicklung (OE 1/2005).

Ansätze eines «dritten Modus» der Strategieberatung

Nagel, R., Wimmer, R. (2002). Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart.

Nagel, R. Lust auf Strategie, erscheint im Januar 2007 bei Klett-Cota.

Königswieser, R.,Sonuc, E.,Gebhardt, J. (2006). Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how, Stuttgart.

Wimmer, R.. Der dritte Modus der Beratung; in «X-Organisationen», Tagungsband des Management Zentrum Witten, erscheint 2007 bei Carl-Auer.