

**Hans Jürgen  
Heinecke  
Rudolf Wimmer**

**Über die Chancen  
von morgen wird  
heute entschieden**

**Strategieentwicklung  
– eine Organisation  
lernt für ihre Zukunft**

**«Es ist uns bewusst, dass das Konzept der «Strategie» in einer Glaubwürdigkeitskrise steckt. In vielen Unternehmen hat der Begriff «Strategie» an sich einen schlechten Beigeschmack bekommen»**

**(G. Hamel, C.K. Prahalad 1995, S. 415).**

**Deshalb haben Organisationsveränderer zur Zeit Hochkonjunktur. Vielerorts setzt man auf kurzfristige Produktivitätsgewinne durch Reengineering-Programme und eine radikale Verschlankung der Organisation. So wichtig solche Massnahmen zweifelsohne sind, sie versuchen doch in der Regel nur, die Unterlassungssünden der Vergangenheit zu korrigieren. Der vorliegende Beitrag teilt die Skepsis gegenüber den traditionellen Mustern des strategischen Denkens. Gleichzeitig versteht er sich als engagiertes Plädoyer, nicht überhaupt auf eine gezielte Auseinandersetzung mit der Zukunft zu verzichten. Es gilt ein grundlegend neues Verständnis von Strategieentwicklung zu erarbeiten: Als spezifischer Aspekt des Konzepts einer lernenden Organisation.**



**HANS JÜRGEN HEINECKE**  
ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung TPO, mit den Arbeitsschwerpunkten: Beratung von Strategie- und Unternehmensentwicklungsprozessen und Management-Coaching



**DR. RUDOLF WIMMER**  
ist Universitätsdozent für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, Geschäftsführer der Organisationsberatungsfirma OSB (Wien)

## 1. Neue Ausgangslagen für das General Management

Die letzten 5 – 10 Jahre haben die Rahmenbedingungen für das «General Management» dramatisch verändert (vgl. dazu R. Wimmer 1995a). Die wachsende Komplexität wirtschaftlichen Handelns hat die Grenzen der Einflussmöglichkeiten des Topmanagements auf die Unternehmensentwicklung deutlich aufgezeigt. Nichts ist mehr so (einfach) machbar, wie es in der Vergangenheit schien. Die Grenzen der Machbarkeit werden ein weiteres Mal sichtbar. Nach der Krise der wirtschaftspolitischen Globalsteuerung und dem augenscheinlichen Versagen der verschiedenen Gestaltungsinstrumente in der zweiten Hälfte der 80-er (in Deutschland überdeckt durch die anfängliche Aufbruch euphorie der Wiedervereinigung) trifft es diesmal die Unternehmenssteuerung und hier insbesondere die Instrumente und Verfahren der strategischen Planung (eine schonungslose Bilanz zieht H. Mintzberg 1994).

Allerdings – die Debatte wird schriller. Nicht die Konzepte der Unternehmensführung stehen in der öffentlichen Kritik, sondern unversehens die Unternehmensführer selbst. Von der verhätschelten Lieblingskaste der Nation zu Nieten in Nadelstreifen (G. Ogger 1992), international armelig, bis zu «Nehmern in Nadelstreifen» (so bezeichnet in Focus 30/95, S.35 ff). Auch wenn man die Effekthascherei und Boulevard-Dramatisierung der berichtenden Medien in Rechnung stellt, das Management sieht sich nunmehr nicht nur mit wachsenden ökonomischen Problemen konfrontiert, auch der politische und moralische Druck wächst. Man steht im Scheinwerferlicht einer kritischer gewordenen unternehmensinternen wie externen Öffentlichkeit und es ist keineswegs mehr so klar und selbstverständlich, dass man sein Geld wert ist. Dies wird verstärkt durch tiefgreifende Reorganisations- und Reengineering-Prozesse und die aktuellen cost-cutting Programme in vielen Unternehmen, häufig mit dem Ziel der Einsparung ganzer Führungsebenen bei gleichzeitiger Einrichtung teilautonomer Arbeitsstrukturen, Abbau von Stäben und Verstärkung dezentraler Verantwortungen; dies alles setzt das gesamte Management erheblich unter Veränderungsdruck.

«Das Privileg des Erfolgreichen ist es, nicht mehr lernen zu müssen!» (K.O. Hondrich). Vielleicht konnte man bis vor kurzem noch relativ ungestraft diesem Prinzip vertrauen. In der Zwischenzeit jedoch ist gerade die beruhigende Wirkung des Erfolgs zum entscheidenden Risikofaktor geworden. Dies gilt sowohl für Unternehmen als auch – in besonderem Masse – für das Management. Sich

neuen Herausforderungen stellen, Neues zu wagen, Vergangenes und Geleistetes kritisch zu distanzieren und zwar nicht erst dann, wenn man bereits mitten in der Krise steckt, also die ständige Bereitschaft zu einem radikalen Lernen im Sinne eines pionierhaften Neubeginns ist das, was wir als zentrale Herausforderung ausmachen. Mit Lernen meinen wir aber nicht jene langhubigen, nerv- und energietötenden curricularen Seminarprogramme, wie sie mancherorts noch als Managementqualifizierung ausge-

**Gerade die beruhigende Wirkung des Erfolgs ist zum entscheidenden Risikofaktor geworden.**

geben werden, sondern das aktionsgeladene Ausprobieren, Erkunden, Erforschen und Erkennen in der eigenen Arbeitspraxis, das Unternehmen und der jeweilige Arbeitsplatz als Lernlabor.

Wir möchten mit diesem Beitrag ein Konzept vorstellen, wie die periodische Strategieentwicklung für dezentrale Geschäftseinheiten (eine der erfolgversprechendsten Reaktionsweisen auf die wachsende Komplexität) mit einem aktionsorientierten Lernprozess für das General Management verknüpft werden kann. Dieses Qualifizierungskonzept soll gleichzeitig einen «lernorientierten» Strategiebegriff illustrieren, wie wir ihn angesichts der gegenwärtigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für angemessen halten.

■ **Das Konzept der unternehmerischen Dezentralisierung, die Bildung strategischer Geschäftseinheiten und ihre Konsequenzen**

«Unsere Spitze ist heute weiter unten – eigentlich haben wir sogar mehrere Spitzen, das macht die ganze Sache nicht gerade leichter» – mit dieser Kernaussage charakterisierte ein Topmanager in einem persönlichen Gespräch die neue Situation in seinem Unternehmen. Er reflektierte damit einen umfassenden Umbau seiner Führungs- und Organisationsstrukturen.

Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten, mit einer weitreichenden unternehmerischen Selbstverantwortung, gilt als eine erfolgversprechende Strategie, der wachsenden Komplexität zu begegnen (vgl. dazu ausführlicher R. Wimmer 1995 b sowie zum Thema Gruppenarbeit H.J. Heinecke und S. Wien 1995). Was wird von dieser «Zersplitterung» erwartet? Welche Chancen und Risiken stecken in einer solchen geschäftsfeldorientierten Führungsorganisation?

Mit der Bildung selbstverantwortlicher Geschäftseinheiten reagieren Unternehmen auf die zunehmende Heterogenität und Vielschichtigkeit der von ihnen bedienten Märkte. Genauer betrachtet wirken viele Märkte zunehmend inhomogen, zersplittert, in kleine und kleinste Segmente aufgeteilt. Durch die Bildung marktnaher Geschäftseinheiten können diese fraktalen Märkte im Inneren der Unternehmen nachgebildet werden. Es soll eine Art Komplexitätsäquivalent (vgl. B. Heitger, H. Jarmai 1994, S. 23 ff.) in der Organisation entstehen, sodass Unternehmen angemessen differenziert auf Marktentwicklungen reagieren können. Überdies erhofft man sich von einer geschäftsfeldorientierten Führungsorganisation ein höheres Mass an Ergebnistransparenz. Der Erfolgsbeitrag aller Einheiten soll sichtbar und die Ressourcen- und Allokationspolitik auf rationalere Grundlagen gestellt werden. Durch die Auflösung zentraler Stäbe und die Ansiedlung von Entscheidungskompetenz in Marktnähe will man zudem die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen sowie überflüssige Regiekosten abbauen.

Gerade weil die geschäftsfeldorientierte Führungsorganisation in turbulenten Zeiten so überzeugend wirkt, müssen einige gravierende konzeptionelle Schwierigkeiten und unvermeidliche, mit in Kauf zu nehmende Folgewirkungen immer mitberücksichtigt werden.

1. Strategische Kernproblematik jeder Geschäftsfeldorientierung ist die Erarbeitung einer zweckmässigen Segmentierungslogik: Nach welchen Gesichtspunkten (Produkte, Standorte, Kunden/Märkte, Distributionskanäle o.a.) sollen Geschäftseinheiten gebildet werden? Es gilt dabei einen Ausgleich zwischen Marktansprüchen und den Erfordernissen der internen Leistungserstellung zu finden. In entwickelten Märkten sind Kunden nicht mehr bereit, ihre Problemlösungsanfragen so zu formulieren (bzw. umzuformulieren), dass sie zur internen Leistungserstellungslogik der Unternehmen passen. Die Kundenwünsche prägen damit häufig die der Bildung strategischer Geschäftsfelder zugrundegelegte Segmentierungslogik. Als Konsequenz daraus haben sich die Produktionsabläufe den Markterfordernissen unterzuordnen. Gelingt dies nicht, so entstehen ausgesprochen kritische Schnittstellen zwischen der Logik der Leistungserstellung und den Markterfordernissen.

**Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten gilt als eine erfolgversprechende Strategie, der wachsenden Komplexität zu begegnen.**

2. Ein weiteres Problem geschäftsfeldorientierter Führungsorganisationen ist der Umgang mit dem im Unternehmen angesammelten Know-how. Die unternehmensinterne Wissensbasis ist durch Zergliederungen potentiell gefährdet. Dies gilt für alle Technologiefragen (Produkt-, Produktions- und DV-Technologieentwicklung), für alle Aspekte betriebswirtschaftlicher Steuerung, Personalentwicklung und teilweise auch für das Marketing. Es besteht die Gefahr, dass durch Segmentierung die Geschäftseinheiten

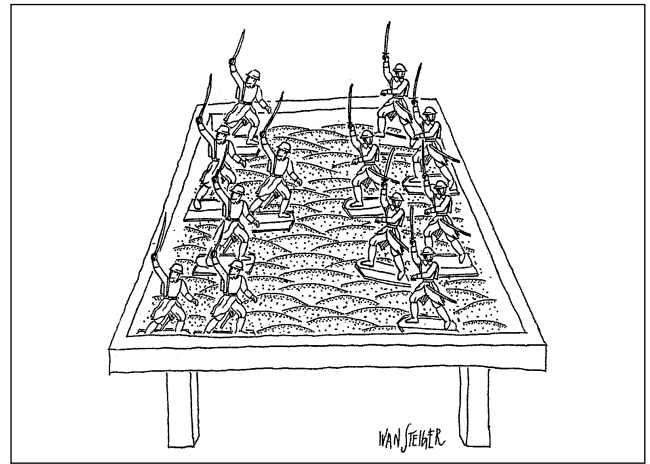
**Die unternehmensinterne Wissensbasis ist durch Zergliederungen potentiell gefährdet.**

in eine kritische Größenordnung kommen, die die Finanzierung einer adäquaten Wissensbasis nicht mehr erlaubt. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft, zentral verwaltetes Wissen mit zu finanzieren. Mit einer konsequenten Betrachtung des Unternehmens unter

dem Aspekt vorhandener oder künftig zu entwickelnder Kernkompetenzen kann dieser wichtigen Folgewirkung einer Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung gegengesteuert werden (vgl. dazu vor allem G. Hamel, C.K. Prahalad 1994, S.307ff.)

3. Geschäftsfeldorientierte Führungsorganisationen können ungeahnte zentrifugale Kräfte freisetzen. Aus dem Recht, alles entscheiden zu dürfen, leitet das Management dezentraler Geschäftseinheiten häufig die Pflicht ab, alles selber machen zu müssen. Diese Tendenz führt gerade in der Anfangsphase von Dezentralisierungsprozessen zu «verrückten» Situationen. Interne Dienstleistungen werden ignoriert, statt dessen eigene Kompetenz aufgebaut oder Leistung am Markt nachgefragt. Der Spartenachbar wird zum grössten Feind und nicht der bedrohlichste Wettbewerber. Die zentrifugalen Kräfte verdeutlichen, dass geschäftsfeldorientierte Führungsorganisationen alle Managementrollen umdefinieren. Vor allem benötigen sie im Gegensatz zur klassischen Hierarchie stabile Kommunikationsstrukturen für horizontale Aushandlungsprozesse, in denen der Zusammenhalt des Gesamtsystems immer wieder auch emotional erlebbar gemacht werden muss.

4. Die Geschäftsfeldorientierung der Führungsorganisation ist eine strategische Konzeption, die nur Sinn macht, wenn die verschiedenen Sparten in einem definierten Handlungsrahmen operieren. Alle strategischen Überlegungen finden innerhalb dieses Handlungsrahmens statt. Die Strategiefähigkeit der dezentralen Einheiten stösst sich zwangsläufig an dem durch die Gesamtstrategie des Unternehmens vorgegebenen Handlungsrahmen. Es ist eine typische Konfliktsituation, dass eine dezentrale Geschäftsein-



heit ein bestimmtes Geschäft (Marktnische, Kundensegment o.a.) mitnehmen möchte, dieses aber ausserhalb des definierten Operationsrahmens liegt. Unternehmen mit geschäftsfeldorientierter Führungsorganisation brauchen deswegen eine ausgeprägte Konflikt- und Reflexionsfähigkeit, insbesondere im Umgang von Zentrale (Holding etc.) und den Geschäftsführungen der dezentralen Einheiten (vgl. dazu R. Wimmer 1993, S. 291 ff sowie zum wichtigen Thema der Kontextsteuerung H. Willke 1995).

5. Die Ergebnistransparenz und der definierte Handlungsrahmen (unter Umständen kombiniert mit Zielrenditen) führen dazu, dass die dezentralen Geschäftseinheiten das aktuelle Geschäft und den kurz- und mittelfristigen Erfolg im Visier haben (diese Erfolgsorientierung wird durch die aktuelle Diskussion um das «Shareholder-value-Prinzip» noch verstärkt, vgl. dazu: R. Bühner, 1994). Dies wirft zwangsläufig die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens auf. «Der Wettbewerb um die Zukunft ist kein Wettbewerb Produkt gegen Produkt oder Geschäftsbereich gegen Geschäftsbereich, sondern er ist ein Wettbewerb Konzern gegen Konzern. Das hat verschiedene Gründe. Zunächst einmal ist es unwahrscheinlich, dass die zukünftigen Möglichkeiten genau in die Grenzen der existierenden strategischen

**Unternehmen brauchen eine ausgeprägte Konflikt- und Reflexionsfähigkeit.**

Geschäftseinheiten passen; daher muss die Beteiligung am Wettbewerb um die Zukunft in den Händen des Gesamtkonzerns liegen, anstatt einfach den Leitern der einzelnen Geschäftsfelder anvertraut zu werden..... Zweitens ist es leicht möglich, dass die für den Eintritt in die neue Chancenarena erforderlichen Kompetenzen über eine Reihe von Geschäftseinheiten verteilt sind und es obliegt dem Konzern, diese Kompetenzen am geeigneten Punkt innerhalb

der Organisation zu bündeln. Drittens können der Zeitrahmen und die Investitionen, die erforderlich sind, um die für den Zugang zu den Märkten von morgen benötigten neuen Kompetenzen zu entwickeln, die Ressourcen und die Ausdauer einer einzelnen Geschäftseinheit leicht überstrapazieren.» (G. Hamel, C.K. Prahalad 1994, S. 64f). Der verständliche Überlebenswille und das Autonomiebedürfnis von Geschäftseinheiten, Voraussetzung für den Erfolg in der Gegenwart, können also durchaus in Widerspruch geraten zur notwendigen Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens. Das Ausleben dieses Widerspruchs in der Organisation erfordert von allen Beteiligten ein hohes Mass an Toleranz, wechselseitigem Vertrauen und Bereitschaft, die Arbeitsteiligkeit in den Führungsrollen und die damit verbundene Verantwortung immer wieder neu zu schärfen und auszuhandeln. Wir beobachten – vor allen Dingen in Grossunternehmen – zur Zeit vielfach ein gegenteiliges Bild. Da dominiert häufig eine ziemliche Sprach- und Verständnislosigkeit den Umgang der oberen Managementebenen miteinander.

All diese Schwierigkeiten sprechen nicht gegen das Konzept strategischer Geschäftseinheiten, sie machen aber deutlich, dass dies für Unternehmen aus ihren bisher primär funktionsorientierten Verhältnissen heraus kein leichter Gang wird.

### ■ Typische Umsetzungsengpässe

Die aufgezeigten Problemfelder im Umgang mit einer geschäftsfeldorientierten Führungsorganisationen machen deutlich, dass deren Einführung einen fundamentalen Veränderungsprozess des gesamten Unternehmens bedeutet.

Dabei kommt es häufig zu den folgenden typischen Umsetzungsengpässen.

**«It's no trick to formulate a strategy, the problem is to make it work.»**

bezug kommuniziert. Es fehlt eine überzeugende Konzeption und Vorgehensweise für die notwendigen kulturellen und politischen Veränderungen. Dies hat zur Folge, dass die Umsetzung in den Führungsalltag unnötig erschwert wird. «It's no trick to formulate a strategy, the problem is to make it work.» (H.J. Ansoff 1988, S. 165)

2. Die Konsequenzen der neuen Führungsorganisation für die Managemententwicklung werden nicht herausgearbeitet. Welche Kompetenzen und Qualifikationen werden neu benötigt? Aber auch: Was muss verlernt werden? Haben wir überhaupt die richtigen Leute für das Management

in den einzelnen Geschäftsbereichen? Vielfach drückt man sich aus Gründen der Konfliktvermeidung um diese zentrale Frage und nimmt bislang in Führungspositionen mehr oder weniger bewährte Fachleute, denen die nun geforderten unternehmerischen Qualifikationen in der Regel fehlen. Unterbleibt die notwendige Sorgfalt bei den erforderlichen Personalentscheidungen, dann ist eine erfolgreiche Implementierung eines solch weitreichenden Dezentralisierungsschrittes sehr unwahrscheinlich.

3. Die benötigten neuen Kompetenzen sind nicht ausreichend mit den Belohnungs- und Sanktionsmustern verknüpft. Obwohl neues Verhalten erforderlich wäre, wird allzuoft altes Verhalten belohnt. Wenn es nicht lohnend ist, neues Verhalten zu zeigen (bspw. neue Formen von Offenheit, Berichtsehrlichkeit, Zusammenarbeit etc.), dann wird das Management versuchen, eine komplett neue Organisationsform mit alten Verhaltensweisen zu betreiben – das Scheitern ist damit vorprogrammiert. Man wird es allerdings den neuen Konzepten zuschreiben und nicht den alten Verhaltensweisen.

4. Die Einführung einer geschäftsfeldorientierten Führungsorganisation erfordert einen Satz neuer Spielregeln hinsichtlich des Zusammenwirkens der betroffenen Managementebenen untereinander. Wie ist die erforderliche unternehmerische Autonomie der Geschäftsfelder zu sichern und gleichzeitig die Steuerungsfähigkeit des Gesamtunternehmens zu gewährleisten? Die gemeinsame Handhabung von Fragen der Strategieentwicklung bildet dabei wohl eines der wichtigsten Felder, auf denen sich diese neuen Führungsstrukturen im betrieblichen Alltag zu bewähren haben. Nach unserer Beobachtung gibt es hier sowohl instrumentelle Defizite (mit welchen tools beschreiben wir unsere strategische Ausgangsposition? Mit welchen Kriterien bewerten wir Strategieoptionen? Wie können wir Ressourcenverbräuche messen? usf.) als auch Erfahrungsdefizite (verfügen die Manager der dezentralen Geschäftseinheiten über angemessene Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit den Instrumenten der Unternehmens- und Strategieentwicklung? In wieweit sind sie bereit, sich dem notwendigen Prozess der Verunsicherung elementarer Grundannahmen über ihr Geschäft auszusetzen?).

Diese subjektive Auswahl von Umsetzungsengpässen soll vor allen Dingen illustrieren, dass die Einführung geschäftsfeldorientierter Führungsorganisationen einen intensiven Lernprozess aller im Unternehmen erfordert. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass dieser Lernprozess nicht abstrakt seminaristisch erfolgen kann, sondern aufgabennah und in die alltägliche Managementarbeit integriert.

## 2. Strategieentwicklung als Lernprozess

Im Mittelpunkt des klassischen Strategieverständnisses steht die Aufgabenstellung, eine Wettbewerbsstrategie abschliessend zu formulieren. Alle Arbeiten und Überlegungen sind auf dieses Endergebnis hin orientiert. Der

**Strategieentwicklung kann gesehen werden als ein umfassender Reflexionsprozess des gesamten Unternehmens in Bezug auf seine gegenwärtige und künftige Identität.**

Strategieprozess ist dann erfolgreich, wenn am Ende eine überzeugende, schriftlich fixierte Strategie steht. Diese Strategie hat hauptsächlich die Aussenbeziehungen des Unternehmens zum Gegenstand, also alle Produkt-Marktrelationen (welche Produkte und Leistungen, an welches Marktsegment, mit welcher Wettbewerbsstrategie – Preis-, Konditionen-, Service- und Qualitätsstrategie?). Die Entwicklung interner Kompetenzen und Knowhowfelder kommen dagegen im klassischen Strategieverständnis zu kurz und werden eher als Ressourcenproblematik definiert und nicht als originär strategiebestimmend.

Die Ergebnisfixierung (Strategie als Papier) verschenkt Lernchancen. Strategieentwicklung kann nämlich auch gesehen werden als ein umfassender Reflexionsprozess des gesamten Unternehmens in Bezug auf seine gegenwärtige und künftige Identität, auf seine gegenwärtige Wettbewerbssituation aber auch hinsichtlich seiner längerfristigen Überlebenschancen und der bereits jetzt dafür einzuleitenden Massnahmen der Organisations- und Personalentwicklung. Im Mittelpunkt stehen dann die folgenden Aufgabenstellungen:

- Eine möglichst realistische Selbsteinschätzung des Unternehmens erarbeiten. Was sind unsere Kernkompetenzen? (zu diesem wichtigen Konzept vgl. G. Hamel, C.K. Prahalad 1995). Welche strategischen Erfolgsposition(en) (C. Pümpin 1982) haben wir?
- Die Bewertung der aktuellen Geschäftspolitik. Was waren unsere Absichten? Welche Erfolge haben sich eingestellt? Welche Misserfolge haben wir zu verzeichnen? Was waren die Gründe dafür? Welche Erfahrungen konnten wir dadurch (neu) gewinnen?

- Das «kritische Durchleuchten» der aktuellen Grundannahmen über Markt und Wettbewerb. Was sind unsere Einschätzungen von den Märkten und ihrer Entwicklung, von unseren Konkurrenten (incl. potentieller und neuer Konkurrenten) und ihren Verhaltensweisen und den Spielregeln unserer Branche? Unter welchen Umfeldbedingungen sind sie entstanden? Auf welchen Grundüberzeugungen beruhen sie?
- Die Entwicklung umfassender und gemeinsam getragener Sichtweisen auf die zukünftige Entwicklung der Branche oder auf völlig neue Geschäfte und daraus entstehende Wirtschaftszweige.
- Das Herauskrystallisieren eines gemeinsam getragenen Zukunftsbildes von sich selbst als Unternehmen, auf das es sich lohnt, hinzuarbeiten und besondere Kräfte zu mobilisieren.

Will sich das Management diesem fundamentalen Reflexionsprozess stellen, so muss es Verunsicherungen akzeptieren und bereit sein, unter Umständen eigene Gewissheiten aufzugeben. Gerade die kritische Überprüfung der Grundannahmen des aktuellen Geschäfts kann auf massiven Widerstand im Management stossen. Ist die Verunsicherung der Preis, so ist ein faszinierender Lernertrag der Lohn dieser Art von Strategieentwicklung. Sie kann eine lebendige Forschungsreise in Vergangenheit und Zukunft des Unternehmens werden. Die gemeinsam erarbeiteten (erlebten) Einsichten aus dieser Reise schweissen das Führungsteam eines Unternehmens zusammen und lassen eine gemeinsame Sichtweise auf Wettbewerbsfähigkeit und -position des Unternehmens und die Entwicklung der relevanten Umwelten entstehen. Nach unserer Erfahrung ergeben sich im Anschluss daran strategische Massnahmen und Entwicklungsprojekte zur Verbesserung von Fähigkeiten und Positionen des Unternehmens mit einer nahezu selbstverständlichen Konsequenz.

Diese Form der Strategieentwicklung muss im Kontext der Geschäftsfeldorganisationen von sehr viel mehr Personen gelernt werden, als dies in funktional gegliederten Unternehmen der Fall ist. Strategieentwicklung ist kein Privileg

**Strategieentwicklung muss an vielen Stellen im Unternehmen gleichzeitig, unabhängig voneinander und trotzdem abgestimmt erfolgen.**

einiger Experten an der Konzern- oder Unternehmensspitze, sondern muss an vielen Stellen im Unternehmen gleichzeitig, unabhängig voneinander (um die spezifische Sicht der strategischen Geschäftseinheiten auf ihre Märkte zu nutzen) und trotzdem abgestimmt (um einen akzeptierten Handlungsrahmen zu entwickeln) erfolgen. Selbstverständlich müssen auch interne Dienstleister und Centerleiter (egal ob Profit-, Costcenter oder Center of competence) strategiefähig werden, um einen begründeten Beitrag zur Wertschöpfung des Gesamtunternehmens leisten zu können.

Die beste Möglichkeit, Strategieentwicklung zu lernen, ist es, selbst in praktische Strategieentwicklungsprozesse involviert zu werden, allerdings mit der Möglichkeit des gezielten Erfahrungsaustausches mit erfahrenen Kollegen oder Topmanagern. Geht es dabei jedoch unmittelbar um das eigene «Geschäft» oder den eigenen Verantwortungsbereich, so besteht die Gefahr, dass die persönliche Betroffenheit eine für das Strategielernen unverzichtbare experimentelle Grundhaltung verstellt. Wir haben einige Erfahrungen sammeln können mit einem Lernmodell, das mit diesem unvermeidlichen Dilemma einen Umgang zu finden sucht.

### 3. Vorbereitung auf unternehmerische Führungsverantwortung – ein exemplarisches Qualifizierungskonzept für geschäftsfeldorientiertes Management

#### ■ Ausgangssituation des Unternehmens

Das hier vorgestellte Qualifizierungskonzept ist in den letzten vier Jahren für ein mittelständisches, inhabergeführtes Medienunternehmen entstanden. In den Stammgeschäften ist das Unternehmen Marktführer, teilweise in einer kritisch-defensiven Wettbewerbsposition, in neuen Geschäftsfeldern durchwegs anerkannter und ambitionierter «Mitspieler».

Bis Ende der achtziger Jahre war das Unternehmen nach einer Matrixkonzeption strukturiert. In mehreren Schritten ist daraus eine Geschäftsfeldorganisation entstanden. Zunächst wurden vier selbständig operierende Geschäftsein-

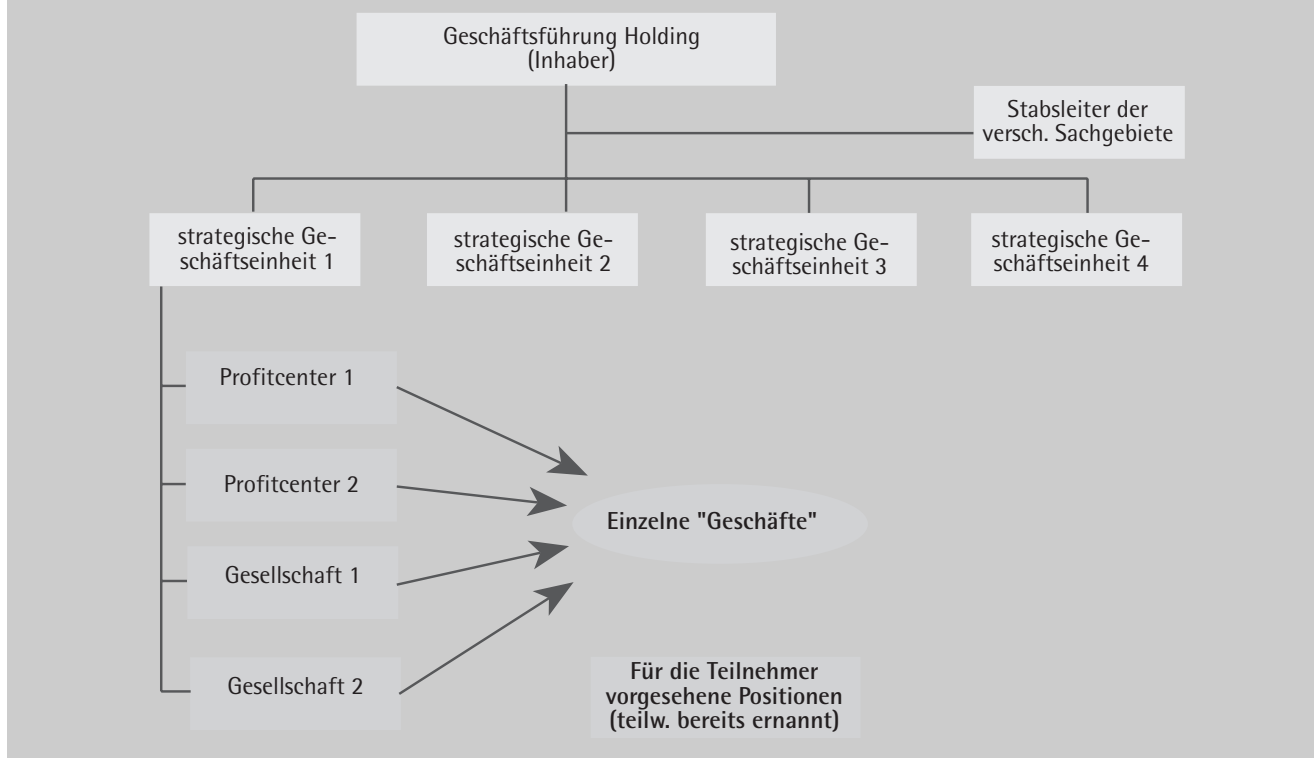
heiten gebildet (Rechtsform GmbH), die von einer strategieverantwortlichen Holding mit Businessaufträgen und Führungsratssitzungen gesteuert werden. Dieser Schritt erzeugte in der Organisation teilweise erheblichen Widerstand bis in das obere Management hinein, der bis heute nicht vollständig abgebaut ist. Die Organisationsidentität war in starkem Masse durch die eingeführte Marke und das Qualitätsimage in den Stammmärkten geprägt. Die neue Organisationsform sollte helfen, Zukunftsmärkte zu erschliessen. Die alte Identität musste aufgegeben werden, ohne dass eine vergleichbar attraktive Identität bereits zur Verfügung stand (sie muss ja auch erst gemeinsam erarbeitet werden. Identitäten sind ja defacto kein Geschenk der Spitze sondern das Produkt gemeinsamer Arbeitserfahrungen). Obwohl gezielte Lern- und Entwicklungsprozesse eingeleitet wurden, dominierte lange Zeit der Verlust, denn diese organisationsinterne «Trauerarbeit» braucht eben ihre Zeit.

In einem weiteren Schritt sollen nun unterhalb der strategischen Geschäftsfelder weitere selbständig operierende, marktnahe Einheiten geschaffen werden: zunächst als Profit-Center, aber letztlich mit der Perspektive, als rechtlich selbständige Unternehmen ausgegründet zu werden (siehe Abbildung 1). Dieser zweite Dezentralisierungsprozess ist vor zwei Jahren begonnen worden und noch nicht abgeschlossen. Er hat für erhebliche Verunsicherung insbesondere in den Geschäftsführungen der strategischen Geschäftseinheiten gesorgt. Diesen fällt es schwer, ihre neue Rolle gleichsam als Zwischenholding effektiv anzunehmen. Es besteht somit permanent die Gefahr, dass keine Übereinkunft bezüglich der Führungsverantwortung bei zentralen Fragen der Steuerung dezentraler Geschäfte besteht. Es kommt dadurch auch häufig zu Missverständnissen in der Kommunikation über die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens und einzelner Schlüsselprojekte. Neben einer intensiven Arbeit an einer gemeinsamen Grundhaltung und einem abgestimmten Führungsrollenverständnis, erschien uns eine umfassende Qualifizierung aller Führungsebenen – insbesondere aber der zukünftigen Leiter der selbständigen unternehmerischen Geschäftseinheiten unterhalb der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) – in Fragen der Unternehmens- und Strategieentwicklung unverzichtbar.

**Die neue Herausforderung besteht darin, die Unternehmens- und Strategieentwicklung für das eigene Geschäft mitzuverantworten.**

Abbildung 1

## Organisationsstruktur des Fallunternehmens



Die vorgesehenen Leiter (Geschäftsführer und Profit-Center-Leiter) sind in aller Regel hervorragende Fachleute, die bereits über eine langjährige Führungserfahrung verfügen und einen selbständigen Verantwortungsbereich als Cost- oder Budget-Center geleitet haben. Die neue und zusätzliche Herausforderung besteht primär darin, nun auch die Unternehmens- und Strategieentwicklung für das eigene Geschäft mitzuverantworten. Aufgrund der Marktdifferenzierung geht man im Unternehmen davon aus, dass rund 40 – 50 Führungskräfte über ein adäquates Strategie-Know-how verfügen müssen. Insgesamt ist gerade die Medienwirtschaft in einer turbulenten Phase. Erhebliche Konzentrationsbewegungen, finanzielle Risiken beim Einstieg in neue Medien und unübersehbare Unsicherheiten in der Technologieentwicklung führen zu erheblichen prognostischen Unschärfen. Dies macht Prozesse der Strategieentwicklung einerseits spannend, andererseits aber auch sehr schwierig, weil bei allen Beteiligten – angesichts so vieler Unsicherheiten – die Tendenz besteht, die erfolgreichen Geschäftspolitiken der Vergangenheit fortzuschreiben.

### ■ Struktur des Qualifizierungsprogramms

Im internen Sprachgebrauch wird das Programm Unternehmensentwicklungsseminar genannt. Es findet jeweils im Frühsommer statt.

### *Zugang*

Die Teilnehmer sollen in absehbarer Zeit die unternehmerische Führungsverantwortung für ein Tochterunternehmen oder ein selbständig operierendes Profit-Center übernehmen. Teilweise haben sie bereits diese Funktion übernommen. Sie werden in einer eigenen Führungskräfteentwicklungskonferenz durch das Topmanagement festgelegt.

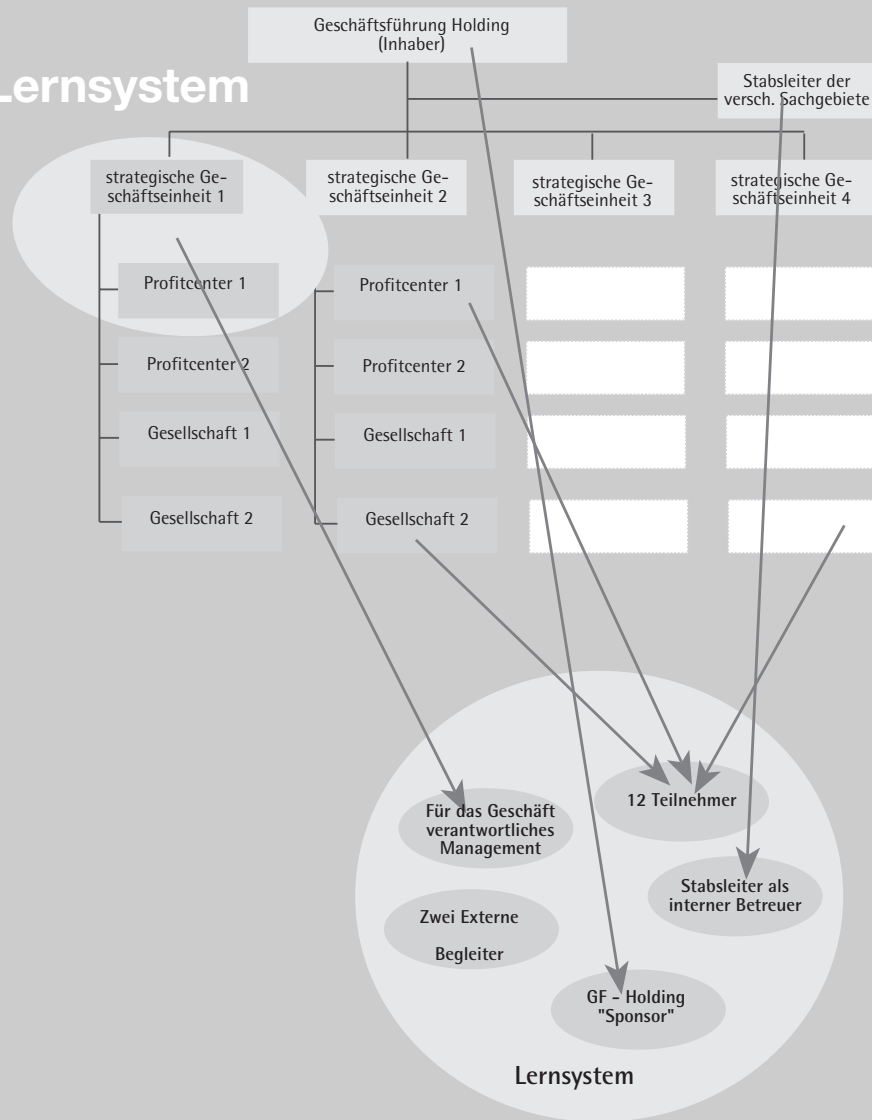
### *Grundkonzept*

Das Grundkonzept des Qualifizierungsprogramms ist an das junior-board-Prinzip angelehnt. Eine Gruppe von Nachwuchskräften erarbeitet parallel zu den für das Geschäft eigentlich verantwortlichen Topmanagern eine Unternehmensentwicklungskonzeption. Der Auftrag dazu wird von der Holding-Geschäftsführung erteilt, die auch die Arbeitsergebnisse entgegennimmt, mit den Teilnehmern diskutiert und bewertet. Die Rahmenbedingungen für diese Strategiearbeit (Operationsfeld, finanzielle Restriktionen und business-Grundauftrag) werden durch die Holding-GF nach Abstimmung mit der GF der SGE festgelegt. Die Teilnehmer können sich auch im Widerspruch zur aktuellen Geschäftspolitik der SGE bewegen. Die «Dekung» für diese Konfrontation erfolgt durch Mitarbeiter der Holding und einen der Inhaber selbst. Dieses Grundgerüst ermöglicht unterschiedliche Lernarrangements. Abbildung 2 gibt zunächst einen Überblick über das Lernsy-



Abbildung 2

## Übersicht Lernsystem



stem. Für jede Gruppe innerhalb des Lernsystems gibt es unterschiedliche Lernmöglichkeiten:

#### Teilnehmer:

- erleben in einem fremden Geschäftsfeld einen vollständigen Unternehmensentwicklungsprozess, der in einem Business-Plan mündet und lernen dabei alle notwendigen Instrumente und Arbeitsschritte kennen und sammeln erste Erfahrungen bei einer praxisnahen Anwendung.
- stellen das eigene Strategie- und Entwicklungsverständnis zur Diskussion und bekommen Rückmeldung zur eigenen Position durch Kollegen, die in vergleichbaren Geschäftssituationen arbeiten.
- bearbeiten die strategische Ausgangssituation des eigenen Geschäfts (das sie zukünftig verantwortlich gestalten sollen) und versuchen das Strategieentwicklungsmodell auf die eigene Ausgangssituation zu übertragen.

- lernen die Ausgangssituationen und Gestaltungsansätze der Kollegengeschäfte kennen und erhalten so Anregungen für die eigene Entwicklungsarbeit.
- geben Rückmeldungen an die Holding-Geschäftsführung über die strategische Grundausrichtung des Gesamtunternehmens und seiner wichtigsten Geschäftsfelder (dieser Rückmeldeprozess gilt für alle Mitglieder des Lernsystems).

#### Für das Geschäft verantwortliches Management

- setzt sich zusammen aus dem Leiter (PC-L oder GF) des Geschäfts und dem für dieses Geschäft zuständigen Geschäftsführer der jeweiligen strategischen Geschäftseinheit
- geben Informationen über die Struktur des Geschäfts und das relevante Umfeld
- sind selbst dabei, das Geschäft neu zu positionieren und strategisch zu überprüfen

- geben Rückmeldungen über die Strategieentwicklungsarbeit der Teilnehmer aus Sicht des betroffenen Managements
- erhalten Rückmeldungen über die eigene Marktsicht durch kritische Fragen der Teilnehmer
- erhalten Rückmeldung über die eigene Unternehmensentwicklungsarbeit
- müssen sich im Vorfeld noch einmal gründlich mit der Holding abstimmen über den Handlungsrahmen und die strategische Grundausrichtung

#### *Holding-Geschäftsführer (Inhaber)*

- setzt den strategischen Rahmen für die Entwicklung des Fallgeschäfts
- gibt Informationen über die strategische Gesamtentwicklung des Konzerns und diskutiert die darin enthaltenen Annahmen über die Entwicklung der unterschiedlichen Märkte mit den Teilnehmern
- erhält Rückmeldungen über Klarheit und Eindeutigkeit seines Strategieverständnisses
- Diskutiert mit den Teilnehmern die Ergebnisse der Seminararbeit
- last but not least ist er Sponsor des Gesamtvorhabens und schafft die notwendige Absicherung für den Qualifizierungsprozess in der Gesamtorganisation

#### *Mitarbeiter Holding-Stab*

- bereitet gemeinsam mit dem zuständigen Management alle Informationen über das «Fallgeschäft» vor und ist Ansprechpartner für die Externen
- organisiert den Lernprozess und ist interner Ansprechpartner für die Teilnehmer
- erhält Impulse für die eigene Strategiearbeit

#### *Externe Begleiter*

- richten das Lernsystem ein und stehen als methodische Ansprechpartner zur Verfügung
- geben Rückmeldung über die unterschiedlichen Strategieverständnisse und versuchen einen ausreichenden gedanklichen Freiraum für die Teilnehmer sicherzustellen
- lernen «wie immer» eine ganze Menge über die Güte und Brauchbarkeit des eigenen Strategieverständnisses und der eingesetzten tools.

Leitende Idee dieses Lernsystems ist es, die Praxis der Teilnehmer mit den teilweise komplizierten Abstimmungsmechanismen mehrstufiger Geschäftsfeldgliederungen abzubilden und gleichzeitig ein denkbares Modell für Lernen im Managementalltag anzubieten.

Die Rolle der externen Begleiter ist dabei mehrschichtig. Zunächst gilt es das Lernsystem einzurichten. Dies ist keine leichte Aufgabenstellung, denn alle Beteiligten neigen zunächst dazu, die tradierten Mechanismen ihrer Organisation nachzubilden. Dazu gehört bei den Teilnehmern vor allen Dingen, dass sie eine klare und konkrete Definition des eigenen Handlungsspielraums erwarten. Strategieentwicklung ist demnach ein Privileg der Konzernspitze gerade in inhabergeführten Unternehmen und kein gemeinsamer Arbeitsprozess des gesamten Managements mit definierten Rollen. Die Teilnehmer erwarten also klare Anweisungen und Arbeitsaufträge und es dauert eine Zeit, bis sie den im Unternehmensentwicklungsseminar angebotenen Spielraum nutzen und auch ungewöhnliche, ausserhalb des bisherigen Handlungskorridors liegende Geschäftsideen entwickeln.

Als zweites gehört zu diesen überkommenen Mechanismen eine immanente Rechtfertigungstendenz des für das «Fallgeschäft» verantwortlichen Managements, die sich darin manifestiert, durch eine selektive Informationspolitik die Teilnehmer in die eigene strategische Richtung zu locken oder neue Geschäfts- und Entwicklungsideen mit der Faktenschleuder (viele, eher nebensächliche Informationen, zumeist aus der Vergangenheit, die aber belegen, dass die Idee riskant ist) im Vorfeld zu stoppen. All diese Manöver sind Reflexe auf das subjektiv empfundene Risiko, dass neue Ideen die eigene strategische «Inkompetenz» belegen könnten, denn als Verantwortlicher hat man gefälligst alle Varianten seines Geschäfts zu beherrschen. Es ist verdammt anspruchsvoll, sich dem kritischen Blick eines solchen Junior-Boards zu stellen, eine solche Aussenperspektive als hilfreich zu akzeptieren, ohne sofort in eine besserwisserische Abwehrhaltung zu verfallen. Wie leicht nachvollziehbar ist, stellen solche Projekte Beraterisch eine heikle Gratwanderung dar, weil sie eine konkrete Strategieberatung mit einer gezielten Qualifizierung eines breiteren Teilnehmerkreises zu verbinden versuchen.

**Alle Beteiligten neigen zunächst dazu, die tradierten Mechanismen ihrer Organisation nachzubilden.**

# Idealtypischer Ablauf

## ■ Die einzelnen Schritte der Vorbereitungsphase

### 1. Schritt: Auswahl des Fallgeschäfts (Lernfelds)

In einer sehr frühen Phase wird von der Holdinggeschäftsführung nach Absprache mit den Geschäftsführungen der jeweiligen strategischen Geschäftseinheiten dasjenige Geschäftsfeld bestimmt, das im nächstfolgenden Unternehmensentwicklungsseminar als Fallunternehmen bearbeitet werden soll. Die folgenden Kriterien für diese Auswahl sind besonders wichtig:

- das Unternehmen oder Profit-Center ist fachlich übersehbar und strategiefähig (ausreichend autonom)
- die Geschäfte müssen den Teilnehmern bekannt sein, eine Einarbeitung in den Markt (die Märkte) und die internen Leistungsprozesse ist auch mit geringem Zeitaufwand möglich,
- die Strategiediskussionen haben auch für andere Geschäftsfelder Modellcharakter, das Geschäft spiegelt das Spannungsfeld wieder, indem sich der Gesamtkonzern bewegt (unterschiedliche Märkte, heterogene Zielgruppen, Abstimmungsnotwendigkeiten mit anderen Konzerngesellschaften und Geschäftsfeldern etc.) und
- eine strategische Neu- oder Repositionierung steht ohnehin an.
- Unsere Erfahrungen mit den ersten drei UE-Seminaren zeigen, dass überdies die Bereitschaft der zuständigen Geschäftsleitung entscheidend ist, die eigenen strategischen Grundannahmen und Gewissheiten über die relevanten Märkte und Geschäfte gründlich infragezustellen.

### 2. Schritt: Auswahl der Teilnehmer

Die Teilnehmer werden im Rahmen einer Führungskräfteentwicklungskonferenz festgelegt. Diese Konferenz ersetzt eine zentrale Holding-Personalentwicklungsabteilung. Sie findet dreimal im Jahr statt. Nachwuchskräfte und -bedarfe werden besprochen und PE-Massnahmen geplant und gesteuert.

### 3. Schritt: Vorbereitung der Teilnehmerunterlagen

Da sich die Teilnehmer in neue Geschäfte, Märkte und Prozesse einarbeiten müssen, kommt diesem Schritt eine ausgesprochen hohe Bedeutung zu. Vorhandene Informationen müssen möglichst ohne bereits durchschimmernde eigene strategische Präferenzen so komprimiert werden, dass sie einerseits die notwendige Komplexität und Differenziertheit behalten, die das Planspielunternehmen charakterisiert, andererseits aber von den Teilnehmern noch verarbeitet werden können.

### 4. Schritt: Briefinggespräch mit der Holding-Geschäftsführung

Ca. vier Wochen vor Beginn des Unternehmensentwicklungsseminars trifft sich das gesamte Lernsystem zu einem Briefing-Gespräch mit dem zuständigen Holding-Geschäftsführer. Die Teilnehmer lernen sich untereinander kennen und können mit den Begleitern diskutieren. Das für das Fallgeschäft zuständige Management stellt das Geschäft in Umrissen vor. Der Inhaber erläutert die strategischen Rahmenbedingungen des Geschäfts aus Sicht der Holding (Business-Auftrag, Operationsrahmen etc.) Letztlich wird der Ablauf des Seminars vorgestellt und es wird den Teilnehmern Material über das Unternehmen (Profit-Center) zur persönlichen Vorbereitung ausgehändigt.

## ■ Erfahrungen mit der Qualifizierungskonzeption

Neuralgische Punkte waren stets die Übergänge von der Diagnose zur Optionsentwicklung und von der Visionsarbeit zum Ressourcenmanagement. Uns ist dabei bewusst geworden, dass diese Arbeitsschritte unterschiedliche Grundhaltungen und Denkstrukturen voraussetzen. Der Übergang braucht Zeit und klappt nur dann, wenn es der jeweiligen Arbeitsgruppe gelingt, eine ausreichende Distanz zum vorangegangenen Schritt herzustellen. Viele Teilnehmer neigen zu Beginn des Seminars zur schnellen Antwort; die Bereitschaft, zentrale Grundannahmen über das eigene Geschäft infrage zu stellen, ist schwach ausgeprägt. Reflexionsschleifen, die immer wieder auf das Bewusstmachen der eigenen gedanklichen Fixierung hinauslaufen, erzeugen bei vielen Teilnehmern Widerstände. Es entsteht ein hoher Druck auf das Arbeitstempo, mit der Gefahr, dass Oberflächlichkeit entsteht, die sich beim nächsten Arbeitsschritt rächt.

Zweimal gestaltete sich der Austausch zwischen Teilnehmern und zuständigem Management eher schwierig. In einem Fall lag bereits eine elaborierte Strategie des zuständigen Geschäftsfeldmanagers vor und alle Teilnehmerüberlegungen waren ihm nicht weitreichend und innovativ genug. Da das Fallunternehmen ohnehin als «enfant terrible» des Konzerns gilt, war ein wechselseitig anregender Austausch über mögliche und sinnvolle Handlungsoptionen erheblich erschwert. Im zweiten Fall konnte das zuständige Geschäftsfeldmanagement bis zum Schluss seine ausgeprägte Rechtfertigungshaltung nicht aufgeben. Auch hier war der strategische Dialog zwischen «Senioren» und «Junioren» beeinträchtigt.

Was sind die Wirkungen im Gesamtunternehmen? Strategieentwicklung ist auf vielen Führungsebenen Alltagsgeschäft geworden. Der Auftrag der Holding, für ein bestimmtes Geschäft einen Unternehmensentwicklungsplan zu erarbeiten, gilt nicht mehr als Bedrohung, sondern eher als Chance, Einfluss zu nehmen. Ein einheitlicher Strategiebegriff wächst langsam heran und entsprechend werden Missverständnisse in der Kommunikation über Strategieentwicklung abgebaut. Der persönliche Kontakt des Inhabers mit seinem Managementnachwuchs hat sich als sehr sinnvoll erwiesen. Einerseits ist vielen Teilnehmern die strategische Gesamtausrichtung des Konzerns und die Vi-

**Die Bereitschaft, zentrale Grundannahmen über das eigene Geschäft infrage zu stellen, ist schwach ausgeprägt.**

## ■ Die einzelnen Blöcke des Unternehmensentwicklungsseminars selbst

### 1. Block: Start-Workshop – Grundlagen der Strategieentwicklung (3 Tage)

#### Themen/Zielsetzungen

##### Lernsystem einrichten

- Unterschiedliche Strategieverständnisse der Teilnehmer (und des Konzerns) diskutieren, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten
- Die strategische Ausgangssituation in den Geschäfts- und Verantwortungsbereichen der Teilnehmer gemeinsam analysieren und diskutieren
- Spielregeln definieren, wie die Teilnehmer auf das Fallunternehmen zugehen können

##### Prinzipien und Instrumente der Strategieentwicklung kennenlernen

- Einen entwicklungs- und lernorientierten Strategiebegriff einführen und diskutieren
- Den idealtypischen Ablauf einer Strategie- und Unternehmensentwicklung vorstellen
- Mit verschiedenen Diagnosetools vertraut werden

##### Diagnose des Fallunternehmens und seines relevanten Umfelds:

- Entwicklungsgeschichte des Fallunternehmens kennen- und verstehen lernen
- Strategische Rahmenbedingungen (durch die Konzern- und Geschäftsfeldstrategien) analysieren und die Konsequenzen auf die Entwicklung des Fallunternehmens diskutieren
- Diagnose der strategischen Ausgangssituation
- Wettbewerbssituation, relevante Märkte und deren Entwicklung
- Marktposition und Entwicklung des Geschäfts
- Wettbewerbsfähigkeit des Fallunternehmens (Stärken-Schwächen-Bilanz, strategische Erfolgspositionen)
- Analyse vorhandener Produkte und Dienstleistungen, von Abläufen und Strukturen und der materiellen und immateriellen Ressourcen

##### Intensivere Diagnosearbeiten planen

- Arbeitspakete für eine vertiefte Diskussion (bis zum 1. Projektworkshop) definieren, Projektgruppen bilden und Projektarbeit planen
- weiteres Vorgehen abstimmen (Termine, Ressourceneinsatz, Kontakte mit dem Fallunternehmen etc.)

##### Arbeitsphase 1 – Vertiefung der Unternehmens- und Marktdiagnose (ca. 3 Wochen)

#### Zielsetzung:

Weitergehende Informationen über das Fallunternehmen und sein relevantes Umfeld sammeln und in den Arbeitsgruppen auswerten (Hypothesenprüfung)

### 2. Block: Projektworkshop 1 – Entwicklung von strategischen Optionen (1,5 Tage)

#### Zielsetzungen:

- Diagnosen der Arbeitsgruppen diskutieren, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten, eine gemeinsame Sichtweise auf den Markt entwickeln
- Strategieoptionen erarbeiten
- Konzeptionelle Überprüfung der Ausgangsdiagnosen des zuständigen Managements

##### Arbeitsphase 2 – Feasibility-Studien und Unternehmensziele (ca. 3 Wochen)

#### Zielsetzung:

Die ausgewählte Strategieoption ausplanen, Umsetzungschancen und Risiken überprüfen, Ressourcen überprüfen, aus Sicht der Teilnehmer machbare Optionen in langfristige Unternehmensziele umsetzen

### 3. Block: Projektworkshop 2 – Unternehmensplanung und Ressourcenmanagement (1,5 Tage)

#### Zielsetzung:

- Ausgewählte Optionen und Unternehmensziele vorstellen und diskutieren
- Den Stand der Strategieüberlegung des für das Fallunternehmen zuständigen Managements kennenlernen und diskutieren
- Instrumente und Methoden der Unternehmens- und Ressourcenplanung kennenlernen und auf das Fallunternehmen anwenden

##### Arbeitsphase 3 – Ausarbeitung des Plans zur Unternehmensentwicklung (ca. 2 Wochen)

#### Zielsetzung:

Einen ersten Entwurf des Plans zur Unternehmensentwicklung erarbeiten

### 4. Block: Projektworkshop 3 – Umsetzungs- und Veränderungsmanagement (1 Tag)

#### Zielsetzungen:

- Strategische Entwicklungsprojekte definieren und Führungskonzeptionen erarbeiten, die eine Umsetzung der Strategieoptionen in das Fallunternehmen ermöglichen
- Grundannahmen über die Veränderbarkeit von Organisationen diskutieren
- Steuerungsmöglichkeiten von komplexen Organisationen erkennen

##### Arbeitsphase 4 – Abschlusspräsentation vorbereiten (2 Wochen)

#### Zielsetzung:

- Integration der Ergebnisse aus dem 4. Projektworkshop in den Plan zur Unternehmensentwicklung: Mit welcher Führungskonzeption soll das «neue Geschäft» gesteuert werden? Welche strategischen Entwicklungsprojekte sind einzuleiten? etc.
- Redaktionelle Abschlussarbeiten am Gesamtbericht, der der Holding-GF anlässlich der Abschlusspräsentation übergeben wird und den übrigen Teilnehmern ebenfalls zur Verfügung steht

##### Ergebnispräsentation und Abschlussgespräch mit dem zuständigen Topmanagement

Alle Arbeitsgruppen haben gemeinsam die Gelegenheit, ihre Strategieüberlegungen der Holding – GF vorzustellen. Die unterschiedlichen Vorstellungen werden diskutiert, verglichen, den strategischen Überlegungen des (ebenfalls anwesenden) Geschäftsbereichsmanagement gegenübergestellt und von der Holding kritisch geprüft und bewertet.

##### Reflexion des Gesamtablaufs und Evaluation

In einem Abschlussgespräch ziehen die Teilnehmer ein erstes Resümee des Unternehmensentwicklungsseminars und bewerten die Transferchancen in die eigene Führungspraxis. Umsetzungsvorhaben werden definiert und letztlich Zusammenarbeitschancen mit den Kollegen des Seminars im Alltag ausgelotet. Ein Jahr und drei Jahre nach Abschluss des Seminars wird der Umsetzungsertrag durch schriftliche Befragung und Interviews im gesamten Lernsystem festgestellt und durch eine Einschätzung der Teilnehmer-Vorgesetzten ergänzt.



sion des Inhabers klarer und transparenter geworden, andererseits hat er selbst direktere Rückmeldungen über die Wirkungen seiner Überlegungen im Management erhalten.

## 4. Strategieentwicklung – Zum Grundverständnis dieses Aspektes von Führung

Strategieentwicklung ist eine Art von Selbstreflexion des ganzen Unternehmens (oder -bei Sparten- und Bereichsstrategien- eines wichtigen Teils der Unternehmung). Selbstreflexion heisst dabei, aus den alltäglichen Gewohnheiten herauszutreten und aus einer angemessenen Distanz

auf die eigene Arbeit (Produkte, Service, Führung, Abläufe, Strukturen etc.) zu schauen und mit Blick auf die Zukunft mögliche neue Weichenstellungen vorzunehmen (vgl. dazu ausführlicher R. Wimmer 1995 a, S. 95). Das Gewohnte soll selbstkritisch betrachtet

werden und die Grundannahmen über das Geschäft und die Branche kommen auf den Prüfstand. Im Rahmen der Strategieentwicklung werden eher grundsätzliche Fragen gestellt: Wie sehen wir uns heute als Unternehmen (unsere Produkte und Leistungen)? Wie werden wir vermutlich vom Markt gesehen? Was ist unsere aktuelle Position im

Markt? Wie wird sich der Markt entwickeln? Welche Position wollen wir in diesem zukünftigen Markt einnehmen? Wie wollen wir uns dann sehen, bzw. wie wollen wir gesehen werden? Welche Kompetenzen haben wir für unser Geschäft im Vergleich zu den unmittelbaren Konkurrenten? Welche Stärken und Schwächen werden dabei sichtbar? Was ist unsere langfristige Einschätzung des Marktgeschehens? Welche neuen Kompetenzen müssen wir entwickeln, um den künftigen Chancen und Bedrohungen gerecht zu werden?

Es wird deutlich, dass Strategie und Strategieentwicklung sowohl auf die gegenwärtige Wettbewerbsposition als auch auf die in Zukunft wirksame Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gerichtet sein muss. Die Wettbewerbsposition beschreibt die Handlungsvorteile des Unternehmens im Markt und die damit verbundenen strukturellen Chancen. Sie betrifft die gegenwärtige «Produkt-Markt-Relation» des Unternehmens.

Die Kernfrage heisst: *Ist das Produkt- und Leistungsspektrum des Unternehmens geeignet, solche Marktnachfragen zu befriedigen, die die Existenzfähigkeit des Unternehmens langfristig und nachhaltig sichern.* Die Wettbewerbsfähigkeit beschreibt die Kompetenz(en) des Unternehmens, von sich aus neue Produkte und Leistungen zu entwickeln, um so auch Marktveränderungen gerecht zu werden. Sie betrifft primär innere Prozesse des Unternehmens und könnte auch als Wettbewerb von Innen nach Aussen bezeichnet werden (D. Ullrich, D. Lake 1990).

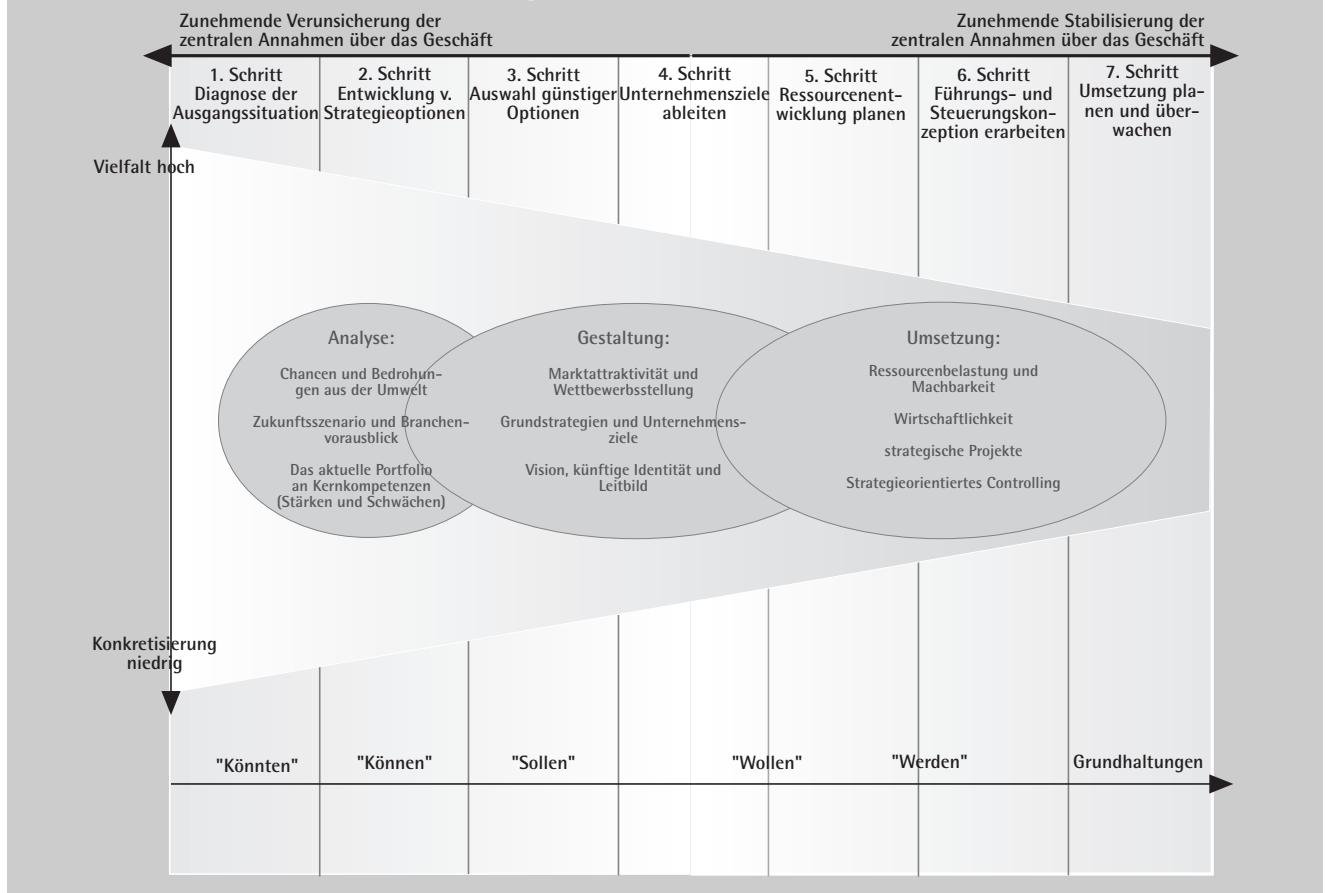
Langfristige Unternehmensplanung ist nicht identisch mit Strategie und Strategieentwicklung. Im günstigen Falle hat sie eine solche zu ihrer Grundlage. Die langfristige Planung betrifft zumeist einen Zeitraum von 5 – 10 Jahren (oder länger, bspw. in der Luft- und Raumfahrttechnik). Sie ist die Basis für operative Kurz- und Mittelfristplanungen und erfolgt periodisch, in festgelegten Intervallen. Sie beschreibt die klassischen betriebswirtschaftlichen Parameter (Erlöse und Erlösstrukturen, Ressourcenverbräuche, Kapazitäts- und Auslastungsgrössen etc.) und versucht die Zukunft möglichst zuverlässig zu beschreiben. Diese Art von Planungen haben immer die Tendenz, Ungewissheiten zu eliminieren. Es besteht die grosse Gefahr, dass Ersatzrealitäten geschaffen werden, die das Topmanagement dazu verleiten, Annahmen für die Wirklichkeit zu halten. Dies liegt insbesondere daran, dass Planungen immer Verhaltenskorridore sind, deren Einhaltung sanktioniert wird. Diese Tradition von Zukunftsbewältigung durch möglichst exakte Unternehmensplanung als Kernelement rationaler Unternehmenssteuerung hat in den let-

### Der Planungszauber ist verblasst.

### Strategieentwicklung ist eine Art von Selbstreflexion des ganzen Unternehmens.

Abbildung 3

## Grundmodell Strategieentwicklung (adaptiert nach R. Nagel 1995)



zen Jahren deutlich an Glaubwürdigkeit eingebüsst. Der Planungszauber ist verblasst. (vgl. H. Mintzberg, J.B. Quinn 1991, S. 105 ff).

Ein charakteristisches Merkmal von Strategie und Strategieentwicklung ist dagegen, dass sie gerade nicht davon ausgeht, dass der eigene Weg in die Zukunft exakt planbar und voraussehbar ist. Deshalb plädiert dieses Verständnis von Strategie für periodische Standortbestimmungen, die strategisch relevante Beobachtungen gezielt auswertbar machen und zwar mit dem Ziel, die eigenen Festlegungen für die Zukunft immer wieder einem Realitätstest zu unterziehen. Solche gemeinschaftlichen Reflexionsanstrengungen machen gewünschte Positionen in Märkten (Zukunftsmärkten) beschreibbar und bilden die eigentliche Basis für die notwendigen Entwicklungsprozesse im Inneren des Unternehmens. In jüngerer Zeit stehen dabei zunehmend die Entwicklung von Fähigkeiten (Kernkompetenzen) und Schlüsselressourcen, sowie die Gestaltung von Lernprozessen im Mittelpunkt (vgl. G. Hamel, C.K. Prahalad 1994 sowie P.M. Senge 1990 und 1994).

Strategieentwicklung verlangt einen aufgeklärten Umgang mit Ungewissheit und Irritation. Sie bezieht sprunghafte und unvorhersehbare Veränderungen der Umweltbedingungen bewusst in die Überlegungen ein und stellt sich dem Umstand, dass man viele relevante Dimensionen zum Zeitpunkt, in dem man strategische Rahmenfestlegungen vornimmt, schlicht noch nicht ausreichend einschätzen kann. Sie sorgt deshalb für ein sensibles Risikomanagement vor allem dann, wenn es um längerfristige Ressourcenbindungen geht.

Umfassende Unternehmensstrategien beziehen sich auf die Stellung des Unternehmens im Markt, seine Wettbewerbsposition und seine interne Wettbewerbsfähigkeit. Folgende Fragen stehen an: Für welche Probleme (Fragen) des Marktes wollen wir uns in Zukunft zuständig fühlen? Welche Kundenprobleme wollen wir lösen? Was soll der Nutzen der Problemlösung sein (Differenzeignung)? Welche benötigten Leistungen ergeben sich daraus? Für wen wollen wir diese Problemlösung erbringen (Zielgruppen, geografische Räume)? Wie wollen wir diese Leistung er-

bringen (typische Merkmale der Problemlöse-Leistung, Produkte, Qualität, Zusatzleistungen, Service, Preis)? Welche internen Kompetenzen und Schlüsselressourcen brauchen wir für diese Vorhaben? Wie sichern wir unsere Flexibilität für Alternativen und für unvorhergesehene Chancen und Risiken? Charakteristisch für einen umfassenden Strategieprozess ist es also, dass sowohl Gegenwart und Zukunft, als auch die internen Verhältnisse und die Verhältnisse am Markt, Gegenstand der Überlegungen sind. Erfahrungen mit Strategieentwicklungs-Prozessen haben deutlich gemacht, dass in turbulenten Marktsituationen nicht das aktuelle Antwortverhalten eines Unternehmens Wettbewerbsvorteile begründet, sondern die langfristige Gestaltung von Antwortfähigkeiten und Schlüsselressourcen.

Sind die grundsätzlichen strategischen Überlegungen für ein Unternehmen abgeschlossen, so ist es zweckmässig, für einzelne Bereiche oder Funktionen (Personal, Vertrieb etc.) oder für bestimmte Märkte und Marktsegmente Strategien zu erarbeiten. Diese Teilstrategien werden häufiger überprüft und gegebenenfalls den veränderten Verhältnissen angepasst. Wichtigste Voraussetzung für die Arbeit an oder die Entwicklung von Teilstrategien ist immer, dass eine umfassende Unternehmensstrategie vorliegt und ihre Relevanz für die Funktionen, Bereiche und Segmente klar ist. Es besteht sonst die Gefahr, dass der Schwanz mit dem Hund wedelt, d.h., dass eine Teilstrategie das Unternehmen dominiert.

Abbildung 3 zeigt den idealtypischen Ablauf einer umfassenden Strategieentwicklung, wie wir ihn auch in dem oben beschriebenen Unternehmensentwicklungsseminar

zugrundelegen. Sie macht deutlich, dass idealerweise alle Arbeitsschritte von der Diagnose der Ausgangssituation bis zur Umsetzung strategischer Projekte durchlaufen werden, wobei die Ergebnisse eines solchen Prozesses nach einer gewissen Beobachtungsperiode die Grundlage für neue Strategieüberlegungen bilden.

Die Darstellung soll illustrieren, dass es im Verlauf einer Strategieentwicklung zwangsläufig zu einer zunehmenden Verengung der Möglichkeiten (Handlungsoptionen) kommt. Vieles wäre möglich, doch nur wenig davon ist umsetzbar und im Sinne der eigenen Zukunftso-

rientierung auch erwünscht. Der Trichter macht gleichzeitig deutlich, dass alle Möglichkeiten nur dann erschlossen werden, wenn ein Unternehmen sich traut, aus dem Gewohnten herauszutreten und die zentralen Annahmen über das Geschäft zu hinterfragen. Eine fundamentale Diagnose der Ausgangssituation ist nur möglich, wenn die Bereitschaft besteht, eine weitgehende Verunsicherung über diese zentralen Annahmen zuzulassen.

Zu Beginn eines Strategieentwicklungsprozesses ist die Vielfalt hoch und die Konkretisierung niedrig. Alle Annahmen über zukünftige Chancen sind vage. Das ist nichts für Liebhaber des Alltagspragmatismus. Diese Situation kann die angesprochene Verunsicherung noch verschärfen. Darum wollen viele Manager möglichst rasch aus der Analysephase in eine konkrete Ausgestaltung von Geschäftsfeldern übergehen. Die vielgepriesene «Macher-Haltung» ist nach unserer Erfahrung häufig nichts anderes, als die Unfähigkeit, Unsicherheit und Irritation über längere Zeit auszuhalten. Die Wirksamkeit der einzelnen Arbeitsschritte ist also an die Grundhaltungen derjenigen gekoppelt, die den Strategieentwicklungsprozess betreiben. Es ist günstig, wenn das Strategieteam eines Unternehmens aus Managern und Mitarbeitern mit möglichst unterschiedlichen Grundhaltungen zusammengesetzt ist, um Reflexionsneigung und Aktionsorientierung in eine fruchtbare Synthese miteinander zu bringen. ■

## Literaturhinweise

- ANSOFF, H.J.: *The New Corporate Strategy*. New York, 1988.
- BÜHNER, R. (Hrsg.): *Der Shareholder-Value-Report*. Landsberg am Lech, 1994.
- DEISER, R.: *Strategisches Management im Wandel. Vom Planungsparadigma zum «Organizational Learning»*. In: HOFMANN, M. und AL-ANI, A. (Hrsg.): *Neue Entwicklungen in der Managementlehre*. Berlin, Heidelberg 1994.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K.: *Wettlauf um die Zukunft*. Wien, 1995.
- HEINECKE, H.J., WIEN, S.: *Gruppenarbeit*. In: GROSSMANN, R., KRAINZ, E., OSWALD, M. (Hrsg.): *Veränderung in Organisationen; Management und Beratung*. Wiesbaden, 1995, S. 91 – 102.
- HEITGER, B., JARMAI, H.: *Unternehmen in der Krise – Organisation als Erfolgsfaktor*. In: HEITGER, B., BOOS, F. (Hrsg.): *Organisation als Erfolgsfaktor*. Wien, 1994, S. 9 – 28.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B.: *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, 1991.
- MINTZBERG, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, 1994.
- NAGEL, R.: *Marktorientierte, strategische Unternehmensführung*. Hertenstein-Seminarunterlagen, Wien, 1995.
- OGGER, G.: *Nieten in Nadelstreifen; Deutschlands Manager im Zwielficht*. München, 1992.
- PORTER, M.E.: *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt, 1992.
- PÜMPIN, C.: *Das Management strategischer Erfolgspositionen*. Bern, Stuttgart, 1982.
- SENGE, P.M.: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, 1990.

**Nicht das aktuelle Antwortverhalten eines Unternehmens sondern die langfristige Gestaltung von Antwortfähigkeiten und Schlüsselressourcen begründet Wettbewerbsvorteile.**

SENGE, P.M.: *The Fifth Discipline. Fieldbook*, New York, 1994.

ULRICH, D., LAKE, D.: *Organizational Capability – Competing from the Inside out*. New York, 1990.

WILLKE, H.: *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart, Jena, 1995.

WIMMER, R.: *Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar?* In: FATZER, G. (Hrsg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch*. Köln, 1993, S. 255 – 308

WIMMER, R.: *Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen*. In: HEITGER, B., SCHMITZ, Ch., GESTER, P.W. (Hrsg.): *Managerie; 3. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*. Heidelberg 1995a, S. 74 – 117.

WIMMER, R.: *Die permanente Revolution; Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen*. In: GROSSMANN, R., KRAINZ, E., OSWALD, M. (Hrsg.): *Veränderung in Organisationen*. Wiesbaden, 1995 b, S. 21 – 41.

Anzeigen



Management Center Vorarlberg  
Institut für Organisationsentwicklung  
Lustenauer Straße 45  
A-6850 Dornbirn  
Telefon 0 55 72/27 9 71  
Telefax 0 55 72/33 3 15

- **Beginn unserer nächsten Weiterbildungswege**
  - Organisationsentwicklung: 25.9.1996
  - Beraten und Leiten mit Kontakt: 28.10.1996
- **Systemische Workshops 1996**
  - 11. – 12.1.: Lösungen d. Organisationsaufstellungen (Gunthard Weber und Kuno Sohm)
  - 18. – 19.9.: Interventionstechniken für OE-Berater (Kuno Sohm und Walter Häfele)
  - 14. – 16.10.: Gefühle und Systeme (R. Welter-Enderlin und Manfred Schwarz)
  - 10. – 11.12.: Ordnung in Systemen (Jörg Pannenbäcker und Walter Häfele)
- **Offene Seminare aus den Bereichen**
  - Beratungsqualitäten entwickeln,
  - Persönlichkeitsentfaltung,
  - Führung und Kommunikation,
  - Arbeiten mit Gruppen sowie
  - Personalentwicklung

**BESTELLEN SIE UNSER PROGRAMM 1996**