

MANAGEMENT

Oft matt und ohne Zug

STRATEGIE Schweizer Manager lieben es, detaillierte Strategien zu erarbeiten. Dass diese in vielen Fällen dennoch scheitern, liegt an der fehlenden Flexibilität bei der Umsetzung und an der mangelnden Nachvollziehbarkeit der Entscheide.

Management ist wie Schach: Strategien bringen nicht viel, wenn sie nicht konsequent und zielgerichtet umgesetzt werden.



SANDRA ESCHER

Strategie, so macht es momentan den Anschein, ist für viele Manager ein Fremdwort. Trotz dicker Handbücher und Heerscharen von Beratern dominieren scheinbar kopflose Handlungen die Wirtschaftswelt weit mehr als ausgefeilte und nachvollziehbare strategische Leitplanken.

Eine aktuelle Untersuchung der Zurich Consulting Company bestätigt diese Tendenz. Obwohl 83% der Firmen die strategische Planung als kontinuierlichen und wertschöpfenden Prozess sehen, haben lediglich 52% von ihnen einen durchge-

henden Strategieprozess definiert. Will heissen, strategische Planung geschieht noch viel zu oft ad hoc. «Die operative Planung ist meist sehr detailliert und gut mit der finanziellen Planung und Budgetierung abgestimmt. Die Entscheidungsprozesse sind allerdings häufig eine Black Box», hat Benjamin Gilgen, Partner beim Zürcher Beratungsunternehmen, festgestellt. Die fehlende Transparenz der Entscheidungen und die mangelnde Qualität der zugrunde liegenden Informationen führten dazu, dass die Nachvollziehbarkeit und Revidierbarkeit strategischer Entscheidungen nur schwer oder de facto unmöglich sei.

Eine Strategie ist aber nur dann erfolgreich, wenn Schlüsselpersonen bereits in die Entwicklung mit einbezogen werden. Sie sind es schliesslich auch, die für die Umsetzung im Tagesgeschäft verantwortlich sind. Kommt hinzu, dass bei ihnen enorm viel Wissen über Kundenbedürfnisse, Konkurrenten oder Technologien schlummert, das rasch und erst noch gratis verfügbar ist. Um an dieses Wissen zu gelangen, ist allerdings ein partizipativer Führungsstil notwendig – und ein solcher ist gerade in schwierigen Zeiten Mangelware. Lieber ziehen sich die Manager in ihre Elfenbeintürme zurück oder schieben die Verantwortung für die Entwicklung einer neuen Strategie auf externe Berater ab.

Kein Wunder, dass die meisten Mitarbeiter für das Thema Strategie nur ein müdes Lächeln übrig haben und auf staubige Papierberge mit bis ins letzte Detail abgefassten Fünfjahrplänen verweisen. «Strategien müssen entmystifiziert und wieder auf den Boden der Durchführbarkeit geholt werden», fordert denn auch Günter Müller-Stewens, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Doch die Häufung der Strategie- und Mana-

gementfehler ist nicht nur auf das blinde Vertrauen in die Berater oder das eigenbrütlerische Verhalten der Manager zurückzuführen, sondern auch auf überzogene Erwartungshaltungen, die deregulierten Märkte und den globalen Wettbewerb.

«Durch den dadurch entstandenen Netzwerkeffekt ist die Wirtschaft deutlich komplexer geworden, und die Auf- und Abwärtsbewegungen haben sich rasant beschleunigt», umreisst er das Umfeld, in dem sich falsche Strategien viel brutaler auswirken als früher. Und er konstatiert: «Solange Strategie hauptsächlich eine jährlich einmalige und kalendergetriebene Ressourcenkoordination darstellt, wirds nicht besser werden.» Strategische Überlegungen müssten tagtäglich gemacht und nicht nur in der Geschäftsleitung, sondern im Gesamtunternehmen und vor allem dezentral gelebt werden.

EINSEITIGE FOKUSSIERUNG

Ein weiterer Grund für das Scheitern so mancher Strategie ist die seit einigen Jahren sehr einseitige Fokussierung auf die Effizienzfrage und die Ausrichtung auf die Kapitalmärkte. «Dadurch ging enorm viel Innovationskraft verloren», so Müller-Stewens. Kosten zu reduzieren sei nicht die wahre Kunst. «Sie liegt vielmehr darin, im Unternehmen ein Umfeld zu schaffen, das das Entstehen unternehmerischer Initiativen begünstigt.» Diese zu fördern und zu kanalisieren ist die Aufgabe des obersten Managements oder, falls vorhanden, der Strategieabteilungen.

Um wieder zu wettbewerbs- und marktorientierteren Strategien zurückzufinden, müssen aber auch Entscheidungsfähigkeit und -geschwindigkeit erhöht werden. Auch dies zwei klare Defizite der Management-Elite. Gemäss einer Untersuchung von Heike Bruch, Professorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, zeichnen sich nur 10% der Manager durch zielgerichtetes Handeln aus, 40% erschöpfen sich und ihre Mitarbeiter mit zielloser Aktivität voller Hektik, aber ohne Fokus. Und drei von zehn

bringen weder Energie auf noch haben sie ein Ziel vor Augen (siehe Nr. 41 vom 9. Oktober 2002). «Entscheidend ist es, der Bedeutung der strategischen Planung gerecht zu werden, indem die Aufgaben und Kompetenzen entlang dem Prozess und die Verantwortung über den Inhalt der Strategie klar definiert werden», erklärt Benjamin Gilgen.

CHAOS ZULASSEN

Neben dem frühzeitigen Einbezug der Schlüsselmitarbeiter verlangt die zunehmende Komplexität des Umfeldes vom Strategieprozess ein Maximum an Flexibilität, ohne die Funktion eines roten Fadens aufzugeben. «Bis vor kurzem hat man noch viel Energie aufgewendet, um die Exaktheit von Prognosen zu verbessern. Heute weiss man aber, dass die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und die daraus gewonnene Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Managements viel wichtiger sind.»

Gerade in Umbruchphasen ist das Festhalten an 1000seitigen Handbüchern und an irgendwelchen strategischen Kopfgeburten völlig unangebracht. «Die Dynamik des Umfeldes muss ins Unternehmen reingeholt und müssen die eigenen Strukturen dadurch flexibilisiert werden», rät Günter Müller-Stewens. Die Manager müssten in solchen Situationen fähig sein, Chaos zu dulden und experimentelles «Strategizing» zu betreiben.

Experimente werden aber von den Kapitalmärkten nicht honoriert, und Chaoten haben in den vergangenen Jahren genügend Unbill angerichtet. «Chaos und experimentelles Strategizing haben nichts mit Kopflösigkeit oder waghalsigem Hin und Her zu tun. Es ist vielmehr vergleichbar mit dem Verhalten in einem dunklen Raum. Um sich in einem solchen fortzubewegen, tasten Sie sich ja auch langsam vor und zurück und nicht in hektischer Unordnung.»

Weitere Informationen zur Studie «Strategie 2002 – Strategiearbeit in Schweizer Unternehmen» unter www.zurichcc.com

CHECKLISTE

Effiziente Planung

1. DIE VERANTWORTUNG DER STRATEGIEARBEIT

- Stellen Sie die Verantwortung sicher; der VR muss die Strategie billigen und die Geschäftsleitung diese effizient umsetzen.
- Betrauen Sie erfahrene Mitarbeiter mit der Organisation und Moderation der Strategieentwicklung.

2. DER STRATEGIEPROZESS

- Gestalten Sie den Prozess einfach und transparent; dokumentieren Sie Entscheidungen.
- Stellen Sie die Zukunft und die strategischen Ziele an den Anfang der Strategiediskussion.
- Beziehen Sie Schlüsselmitarbeiter mit ein.
- Unterstützen Sie fundierte Analysen zur Bewältigung der Komplexität mit der Entwicklung von Szenarien.
- Stimmen Sie die Strategie mit der Unternehmenskultur, den Fähigkeiten und den vorhandenen Ressourcen ab.

3. DIE UMSETZUNG DER STRATEGIE

- Definieren Sie konkrete Massnahmen und messbare Zielsetzungen.
- Honorieren Sie den Beitrag zur Strategieumsetzung in der persönlichen Leistungsbeurteilung.

4. DAS STRATEGISCHE WISSEN

- Stellen Sie sicher, dass das strategische Wissen professionell gepflegt wird.

Quelle: The Zurich Consulting Company AG