

# **+** wirtschaft weiterbildung

06\_07

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

8,70 Euro

**Vorbilder-Serie**\_BP-Vorstand als Pfleger im Hospiz s. 8

**Exklusiv-Umfrage**\_Viele würden für Seminare auch selbst zahlen s. 30

**Akademien**\_Berlitz bietet jetzt Coaching und Führungstraining s. 40

## **Strategisch denken lernen**

Drehbuch für alle, die eine neue Firmenstrategie suchen s. 18

Professor Dr. Rudolf Wimmer,  
Vordenker der „systemischen“  
Strategieentwicklung

**SYSTEMISCHE BERATUNG.** Eine tragfähige Unternehmensstrategie, die auch konsequent umgesetzt wird, kann nur aus der Mitte des betroffenen Managements heraus entwickelt werden, sagen die Vertreter des systemischen Beratungsansatzes. Der von ihnen entworfene, idealtypische Verlauf einer Strategieentwicklung zeigt gleichzeitig, wie das Management als Team in der heutigen Zeit gelassen mit Unsicherheit umgehen kann.

# Strategisch denken lernen



Die deutschen Versandhändler blicken auf schwierige Jahre zurück. Auch der Umsatz des Otto-Versands in Hamburg schwächelte und so musste sich die Otto-Tochter „Hermes“, der hauseigene Paketversender, etwas einfallen lassen, um zu wachsen. Die Firma war quasi gezwungen, sich „neu zu erfinden“. Das gelang ihr mit Bravour. Die Hermes Logistik

Gruppe konnte den Umsatz von 592 Millionen Euro im Jahr 2003 auf 1,016 Milliarden in 2006 erhöhen. Heute kommt nur noch die Hälfte des Paketvolumens vom Otto-Versand. Die Umsatzsprünge verdankt Hermes einer neuen Unternehmensstrategie – der seit 2003 intensiv betriebenen Eroberung des privaten und gewerblichen Paketmarktes. →

**WOHER  
STRATEGIEN  
KOMMEN**

Aus der Sicht des  
Unternehmens



Weil's gut ankommt!



Besonders erfolgreich ist die Hermes Logistik Gruppe bei Päckchen unter Privatkunden. Hier stieg die Zahl der Sendungen in 2006 um 79 Prozent.

**01.**

Von externen Experten als gezielte Vorgabe für das Management ...

**02.**

... oder eigenständige Leistung aus dem betroffenen System heraus.

**03.**

Als intuitive Entscheidung einer Schlüsselperson mit Gespür ...



→ Die neue Strategie hätte sich Hermes-Chef Hanjo Schneider leicht von einer der großen Unternehmensberatungen ausarbeiten lassen und dann seinen Mitarbeitern zur Umsetzung aufs Auge drücken können. Doch Schneider entschied sich – ernüchtert von den vielen Managementmoden der Vergangenheit – dafür, den „systemischen“ Weg zu gehen. Der bestand darin, dass sich die erste und zweite Führungsebene eine für ihr Unternehmen passende strategische Positionierung (und die dazugehörige neue Organisationsarchitektur samt neuer Führungsstrukturen) selbst erarbeitete. Begleitet wurde dieses Unterfangen von Professor Dr. Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke und Partner der systemischen Beratungsgesellschaft „osb international AG“ in Wien.

Sich mit der Post, einem damals noch mächtigen Wettbewerber, anzulegen, war mutig. Hermes hätte sich auch eine lukrative Nische im Ausland suchen können.

Dr. Reinhard Nagel, Mitstreiter von Rudolf Wimmer im Verstand der „osb international AG“, hat im April bei Klett-Cotta ein „Workbook zur systemischen Strategieentwicklung“ mit dem Titel „Lust auf Strategie“ herausgebracht. Darin beschreibt er in sieben Phasen, wie genau Unternehmen dem Vorbild Hermes folgen und systemische Strategieentwicklung betreiben können.

Dieses Drehbuch von der Analyse über die Auswahl einer Strategie bis zur Implementierung soll Sicherheit geben beim Querdenken und so die Produktivität des Diskussionsprozesses erhöhen. Mit den sieben Phasen will Nagel die „un-

**Dr. Reinhard Nagel,**  
Autor des Buchs „Lust auf Strategie“ (Klett-Cotta, April 2007),  
beschreibt den idealtypischen Verlauf einer Strategieentwicklung.



vermeidliche Komplexität der Strategiearbeit“ leichter bearbeitbar machen, ohne dabei den Such- und Entscheidungsprozess zu stark zu vereinfachen. Die sieben Schritte Nagels lassen sich so zusammenfassen:

### 1. Wie ist die Ausgangssituation? (Analyse)

Die Entwicklung einer tragfähigen Strategie beginnt damit, dass das Strategieteam eines Unternehmens zunächst die unterschiedlichen Annahmen, die jeder der Beteiligten über den Markt und die eigene Leistungsfähigkeit hat, konsequent hinterfragt. Dabei können die bewährten Denkhilfen der klassischen Betriebswirtschaftslehre genutzt werden: Umfeld- und Stakeholder-Analyse, Beschäftigung mit Konkurrenten und der Wettbewerbsdynamik, Auseinandersetzung mit Kundenbedürfnissen und technologischen Entwicklungen.

Als Ergebnis dieser Phase sollte das Management die wichtigsten Chancen und Bedrohungen kennen, mit denen das Un-

ternehmen in Zukunft konfrontiert ist. Ein gemeinsames (!) und realistisches Bild der vorhandenen Ressourcen und Beschränkungen bildet die Grundlage für die nachfolgenden Arbeitsschritte. Wichtige Leitfragen des strategischen Suchprozesses:

- Welcher Wettbewerbsdynamik sind wir ausgesetzt? Was sind die Spielregeln der Branche und gibt es Ansatzpunkte, diese Regeln aktiv mitzugestalten?
- Welche für unser Geschäft relevanten Trends erwarten wir? Welche alternativen Szenarien sind dabei denkbar?
- Wie schätzen wir die Chancen und Bedrohungen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ein?
- Wo liegen unsere Stärken und Schwächen – auch im Vergleich zu unseren wichtigsten Mitbewerbern?
- Welche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten betreiben wir?
- Welchen Raum haben dabei Produktinnovationen, die aus den eigenen Kernkompetenzen heraus stimuliert werden?

## 04.

... oder als erlernte Fähigkeit des gesamten Managements, Unsicherheit zu bewältigen.

## 05.

Als Verallgemeinerung, wenn einzelne Abteilungen zufällig Marktchancen nutzen ...

## 06.

... oder als unkritische Anpassung an eine gerade aktuelle Managementmode.



# „Strategie ist eine Sache des Managements“

**Überblick.** Was unterscheidet die „systemische“ Strategieberatung (Berater als Prozessbegleiter und inhaltlicher Sparringspartner) von der klassischen Strategieberatung?

Dimensionen	Klassische Strategieberatung	„systemische“ Strategieberatung (wie z. B. osb international AG, Wien)
<b>Grundlogik des Beratungsansatzes</b>	Delegation und Arbeitsteilung zwischen Berater und Management („Trennung von Denken und Handeln“), Herstellung von Sicherheit durch rationale Analyse: Vergangenheits- u. Gegenwartsorientierung (= mit dem Rückspiegel in die Zukunft schauen); Rationalität als dominantes Denkmodell, Standardisierung der Problemlösung („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; Strategie als Kommunikationsprozess im Unternehmen von oft 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.
<b>Prozessarchitektur und Einsatz von Tools</b>	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. Einsatz betriebswirtschaftlicher Tools mit dem Ziel der analytischen Durchdringung, Entwicklung und Vorlage von fundierten Entscheidungsalternativen für das 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).	Der Strategieimpuls geht meist von innen aus und ist als präventive Maßnahme gedacht. Die Prozessarchitektur ist als Diskussionsgefaß und als inhaltlicher Orientierungsrahmen für das Strategieteam konzipiert. Die offene Architektur des Strategieprozesses zeigt sich in einem virtuellen Einsatz der Instrumente und Modelle, der Vernetzung der verschiedenen Hierarchieebenen und der Verzahnung der Strategieformulierung mit der -umsetzung. Es gibt eine Anwendung von klassischen betriebswirtschaftlichen Tools mit dem Ziel, das »Denken in Unterschieden« zu stimulieren. Die Methoden aus der Tradition der Organisationsentwicklung, der systemischen Therapie und der Aufstellungsarbeit werden genutzt. Angst- und konfliktbesetzte Kommunikationssituationen werden moderiert. Es gibt periodische Auszeiten und Reflexionsschleifen des Führungsteams. Strategieentwicklung ist ein lernfähiger Prozess, der auch fehlerhaft sein darf.
<b>Beraterrollen</b>	Inhaltlicher Experte („Wir wissen wie's geht“), Entwickler von Entscheidungsvorlagen, Krisenmanager in Notsituationen	Inhaltlicher Sparringspartner des Managements (zweite Meinung), Berater des Führungssystems, Designer des Strategieprozesses
<b>Beraterhaltung</b>	Expertenorientierung, Rationalität, Bereinigung von Fehlern und Dysfunktionalitäten	Allparteilichkeit, Lösungs- und Umsetzungsorientierung, Businessorientierung
<b>Hauptstärken</b>	Tiefe analytische Durchdringung des Geschäfts, Innovation durch Import neuer Managementkonzepte, externe 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, Vorgehen ist ein Beitrag zur Strategiefähigkeit der Organisation (organisational capability), konsequente Zukunftsausrichtung (das Unternehmen wird von der Zukunft her führbar).

## 2. Welche Alternativen zum Status quo gibt es? (Gestaltung I)

Nur eine kritische Überprüfung aller Grundannahmen liefert genügend Material, um mögliche neue Strategien zu entwickeln, die sich vom Status quo deutlich unterscheiden. Erfolgreich ist diese zweite Phase, wenn es gelingt, mehrere realistische Optionen auszuarbeiten, die

in dieser Form keinem der Beteiligten bekannt waren. Bewährte Fragerichtungen dieses Reflexionsschrittes:

- Was können wir angesichts der voraussichtlichen Marktentwicklungen mit unseren Kernkompetenzen erreichen?
- Welche (möglicherweise erst in Ansätzen erkennbaren) Kundenbedürfnisse sind auszumachen, für die wir auf-

grund unserer Kernkompetenzen neue Antworten bieten können?

- Welche neuen Kompetenzen müssen wir aufbauen, um neue Ertragschancen konsequent nutzen zu können?
- Welche neuen Märkte und potenziellen Kundengruppen gibt es?
- In welchem Ausmaß wollen wir wachsen? Aus eigener Kraft? →

### → 3. Wie kommen wir zu einer Entscheidung? (Gestaltung II)

Auf dem Weg zur Entscheidung für eine neue Strategie oszillieren die Beteiligten zwischen wirtschaftlicher Vernunft und unternehmerischer Vision. Rationale Entscheidungsverfahren leisten viel. Worauf es letztlich aber ankommt, ist der Entwurf eines zugkräftigen Bildes der künftigen Identität, das die Kräfte im Unternehmen nachhaltig und auf breiter Basis mobilisiert. Die am Ende dieser Phase notwendige Entscheidung legt den Grundstein für die künftige Unternehmensentwicklung. Erst wenn alle Beteiligten eine sichere, in sich stimmige Grundüberzeugung verspüren, entsteht zusätzlich Schubkraft für den weiteren Strategieprozess. Bei der Auswahl der zentralen Merkmale der künftigen Identität können folgende strategische Leitfragen eine Orientierung geben:

- In welchen Feldern haben wir eine seriöse Chance, uns zu den Besten unse-

rer Branche zu entwickeln und welches Geschäftsmodell kann diesen Prozess nachhaltig unterstützen?

- Werden die zentralen Entwicklungen der Branche mit diesen strategischen Entwürfen beeinflusst und verändert?
- Welche Optionen berücksichtigen am besten die dabei bestehenden Chancen und Risiken?
- Welches der Szenarien stärkt unsere Unterscheidbarkeit am Markt und eignet sich für eine differenzierende Markenpolitik?
- Sind die Optionen robust genug? Bewähren sie sich auch in anderen plausiblen Zukunftsszenarien als dem ursprünglich ins Auge gefassten Szenario?

### 4. Wie sehen die gewählte Strategie und damit unser Zukunftsbild im Detail aus? (Gestaltung III)

Unter Punkt 3 wurde der Weg zur Entscheidung beschrieben, an dessen Ende

dann tatsächlich auch eine Entscheidung zu Gunsten einer bestimmten Strategie (eines Zukunftsbildes) gefallen sein muss. Nun gilt es, den Weg zu neuen Ufern „auszuschildern“ und das Zukunftsbild attraktiv zu beschreiben. Durch die intensive Diskussion mehrerer Geschäftsmodelle wurde eine Basis geschaffen, auf der das Zukunftsbild ausformuliert werden kann. Im Rahmen der künftigen Unternehmensidentität werden neue Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien entwickelt. In dieser Gestaltungsphase sind die ausgewählten Optionen zu Grundstrategien zu verfeinern. Im Unternehmen wird deutlich, welche Maßnahmen bereits heute in Angriff genommen werden müssen, um im künftigen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Passende Fragen in dieser Phase sind:

- Wie lauten unsere Grundstrategien? Welche Konsequenzen für unser Geschäftsportfolio ergeben sich daraus?



**Schwören auf systemische Strategieentwicklung:** Prof. Dr. Rudolf Wimmer (links) und Hanjo Schneider, Chef der Hermes Logistik Gruppe, als Kongressredner.

- Welche strategischen Programme und Schlüsselmaßnahmen sind aufzusetzen, um das von uns angestrebte Zukunftsbild zu erreichen?
- Müssen wir dazu unsere Organisationsstrukturen umbauen oder unsere Wertschöpfungsprozesse neu überdenken?

#### **5. Wie klappt der Organisationsumbau bei laufendem Motor? (Implementierung I)**

Wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit von Organisationen aufrecht zu erhalten, müssen alle Strukturen und Prozesse überdacht werden. Bewährte Hierarchien, Organisationsprinzipien,

Arbeitsteilungen und bürokratische Formen der Koordination verlieren ihre Gültigkeit. Es geht darum, innovativen Strukturprinzipien zum Durchbruch zu verhelfen. Oft werden dabei eingespielte Interessens- und Machtkonstellationen infrage gestellt. Mit anderen Worten: In Phase 5 geht es an das Eingemachte, denn bei Umorganisationen dreht es sich auch um den Auf- und Abstieg einzelner Personen und um die Macht von Abteilungen und deren finanzielle Ausstattung. Folgende Fragen beleuchten die Feinheiten des Organisationsumbaus:

- Aufgrund welcher Überlegungen können wir beurteilen, ob unsere Organisationsstrukturen marktgerecht gestaltet sind?
- Woran lässt sich erkennen, dass unsere Geschäftsprozesse konsequent am Kundennutzen und der Schöpfung von Mehrwert ausgerichtet sind?
- Wie sorgen wir für arbeitsfähige Führungsstrukturen und eine funktionsfähige →

- hohe Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Führungsebenen?
- Wie werden in unserem Unternehmen Entscheidungen gefällt?
  - Wie überprüfen wir, ob die Entscheidungsfindung die jeweiligen Anlässe adäquat berücksichtigt?
  - Auf welche Art fördern wir eine angemessene Informationspolitik zwischen Hierarchieebenen und unterschiedlichen Organisationseinheiten?
  - Woran erkennen wir die professionelle Gestaltung der unternehmensinternen Kommunikationsstrukturen?

## 6. Wie verhindern wir mit strategischem Controlling eine unbefriedigende Umsetzung? (Implementierung II)

Mit dem Aufbau eines Controllingsystems wird es möglich, Abweichungen auf dem Weg zur neuen strategischen Ausrichtung frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Folgende Fragen helfen weiter:

- Welches Controllingsystem (EFQM, Value Based Management, Balanced Scorecard ...) ist für unser Unternehmen am besten geeignet, die Wirksamkeit der angestrebten Strategien konsequent im Blick zu behalten?
- Wodurch werden die wichtigsten wirtschaftlichen Eckdaten unternehmensintern transparent gemacht?
- Mit welchen Maßnahmen tragen wir dazu bei, unsere bestehende Unternehmenskultur weiter zu entwickeln?
- Wie überprüfen wir die gemeinsamen Grundüberzeugungen und machen die „weichen“ Faktoren besprechbar?
- Welche Folgeprobleme, die durch die Veränderung ausgelöst wurden, bedürfen künftig besonderer Beachtung? Wer wird sich darum kümmern?
- Wie werden die wichtigsten Lernerfahrungen aus dem Strategieprozess dokumentiert? Zwischenauswertungen?

## 7. Wie betten wir den Strategieprozess in die Organisation ein? (Implementierung III)

Nur wenn bei der Implementierung die organisationsinternen Besonderheiten aufmerksam beachtet werden, kann der Strategieprozess im Unternehmen seine Steuerungswirkung entfalten. Eine sorgfältig geplante Implementierung zählt zu den Schlüsselfaktoren der Strategiearbeit. Dabei helfen folgende Fragen:

- Sind alle relevanten Entscheider (inklusive der ergebnisverantwortlichen Geschäftseinheiten) in den Strategieprozess eingebunden?
- Durch welche Formen der konstruktiven Auseinandersetzung wird die strategische Intelligenz des Unternehmens mobilisiert?
- Ist der Strategieprozess mit bestehenden Steuerungssystemen im Unternehmen (etwa der operativen Planung, einer Balanced Scorecard, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen) konzeptionell abgestimmt?

Die sieben Phasen geben keine Antwort auf die Frage „Welches Erfolgskonzept müssen wir abkupfern, um modern zu sein?“ Sie helfen herauszufinden, welche Strategie wirklich zu einem passt. Für Rudi Wimmer koordinieren die sieben Phasen einen „gemeinschaftlichen Lernprozess“. Dabei lernt nicht nur der Einzelne. „Wenn Manager ihre Beobachtungen und Meinungen gemeinsam auf den Prüfstand stellen, dann lernt die gesamte Organisation. Eine Folge davon ist, dass Marktveränderungen frühzeitig erkannt werden.“

Früher glaubte eine ganze Generation von Chefs, es käme darauf an, sich aufwändige Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zu ersparen. Wer auf die Fähigkeit einer Organisation setzt, strategisch innovativ zu sein, sollte sich auf das Gegenteil einstellen. Die sieben

Phasen führen dazu, dass Manager sehr offensiv kommunizieren und dabei alte Konflikte aufbrechen können. Systemische Berater sind deshalb nicht nur Moderatoren von Meetings, sondern erprobte Teamentwickler des oberen Managements.

Viele Manager, die ein Problem lösen sollen, stellen ihre Bemühungen ein, sobald sie auch nur eine einzige brauchbare Idee entwickelt haben. Der systemische Strategieprozess regt dazu an, möglichst viele konkrete Alternativen zu erarbeiten und diese dann „gegeneinander antreten zu lassen“. Um Alternativen zu erzeugen, greift der systemische Berater (der betriebswirtschaftlich fit sein muss) auch auf die Werkzeuge der klassischen Unternehmensberatung zurück. „Alte Bekannte wie Porters U-Kurve, die Portfolioanalyse, eine Balanced Scorecard oder das EFQM-Modell liefern interessante Denkipulse, aber man darf sie nicht als Rezept nehmen“, betont Wimmer.

Reinhard Nagel erklärt in seinem neuen Workbook „Lust auf Strategie“, wann sowohl die klassischen als auch die systemischen Berater-Werkzeuge ihre Berechtigung haben und wie sie genau einzusetzen sind. „Typisch systemisch“ ist zum Beispiel das Flipchart-Tetralemma nach Matthias Varga von Kibéd. Es hilft, wenn sich gegenseitig ausschließende Strategieoptionen zu etwas völlig Neuem verarbeitet werden sollen.

Letztlich laufen die sieben Phasen nur auf eines hinaus: Erfolgreich sind jene Unternehmen, die sich zum Bruch alter Regeln durchgerungen haben. „Strategie ist, wenn man sich von anderen unterscheidet. Der gemeinsame Weg dahin wird als sehr lustvoll erlebt, weil alle Beteiligten spüren, dass sie Unternehmer sind und nicht Unterlasser“, fasst Nagel seine Erfahrungen zusammen.