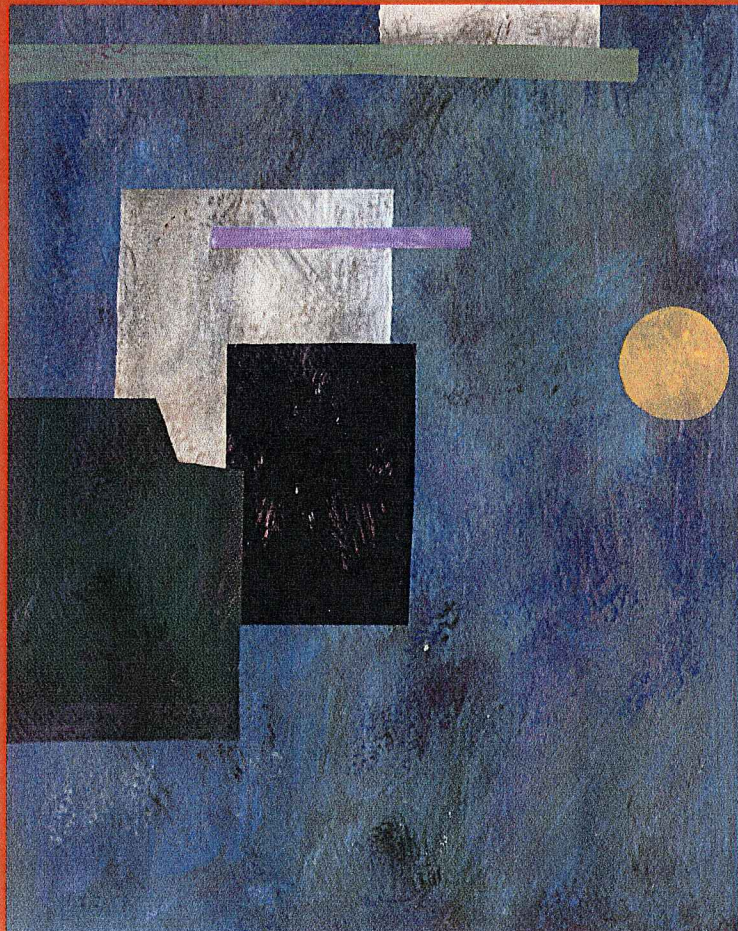


David Seidl
Werner Kirsch
Martin Linder Herausgeber

Grenzen der Strategieberatung

Eine Gegenüberstellung
der Perspektiven
von Wissenschaft, Beratung
und Klienten



Kommentar: Bias To Plan

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Universität St. Gallen

Im Zentrum des zu kommentierenden Beitrags steht ein *präskriptiver, 5-phasiger strategischer Planungsprozess* („*Value Driven Business Design*“). Er soll Unternehmen darin unterstützen, *neue profitable Wachstumsstrategien zu entwickeln*. Dieser Prozess ist vorerst nicht davon abhängig, dass er durch ein Beratungsunternehmen erbracht wird. Im vorliegenden Beitrag wird er jedoch als ein Instrument betrachtet, mittels dessen ein Beratungsunternehmen ein Klientenunternehmen bei seiner Strategieentwicklung zu unterstützen vermag. Unter dem Blickwinkel der Thematik des vorliegenden Buches „Grenzen der Beratung“ sollen nun einige ergänzende Überlegungen zu diesem Beitrag gegeben werden. Dabei geht es nicht um generelle Grenzen der Beratung, sondern um Grenzen, an die man als Berater vielleicht stößt, wenn man auf Basis dieses Ansatzes arbeitet. Dabei sei vorweg erwähnt, dass es wohl keinen Beratungsansatz gibt, der nicht auch über ansatz eigene Grenzen verfügt.

Pragmatismus: Ein nur intern zugänglicher Entscheidungsmodus?

Betrachtet man den Leiter einer solchen strategischen Wachstumsperspektive, so wird sein Erfolg in der Balance zwischen einem planerischen Vorgehen und einem schnellen Reagieren auf überraschend auftretende Ereignisse bestehen. Man könnte hier auch von einer pragmatischen Grundhaltung sprechen.

Das, was dann in einer konkreten Situation das „richtige“, pragmatische Handeln darstellt, wird für einen Außenstehenden – wie einen Berater – immer nur schwer zugänglich sein, denn dafür bräuchte man das Wissen eines Systemteilnehmers. D.h. dem Berater, der Wachstumsinitiativen für den Kunden entwickelt, sind hier natürliche Grenzen gesetzt.

Der Berater kann aber das Wissen ob dieser Bewusstseinsgrenze dazu nutzen, sie systematisch zu thematisieren und im Prozessdesign die dafür erforderlichen Freiheitsgrade bedenken.

Strategische Planung: Ausreichende Beachtung anderer Strategieprozesse?

Eine wohl schon klassische Leitdifferenz im Strategischen Management ist die Unterscheidung in Strategieinhalte und -prozesse. In dem Beitrag wird darauf verwiesen, dass es in einem Unternehmen nicht nur eine einzige Strategie mit ihren Inhalten gibt, sondern dass sich Strategien vielerorts im Unternehmen nebeneinander her – und durchaus mit konfliktären Inhalten – formiert haben können. Doch der Vielfalt der Inhalte steht die Vielfalt der Prozesse nicht nach. So gibt es in Unternehmen nicht nur einen einzigen strategischen Prozess, wie etwa den der „strategischen Planung“, sondern es laufen parallel und miteinander verflochten noch eine große Anzahl anderer Strategieprozesse ab: Sinnstiftungsprozesse, Lernprozesse, Prozesse des „Agenda-Building“ etc.

Der Erfolg der Strategiearbeit eines Unternehmens wird wesentlich auch davon abhängen, wie gut diese Prozesse gesamthaft verstanden und beeinflusst werden. Durch die natürliche Nähe der Beratungsarbeit zum systematisch planerischen Gestalten kann vermutet werden, dass die anderen strategischen Prozesse und deren Verflechtungen nicht genügend Aufmerksamkeit erfahren. Und selbst wenn man sich auch dieser Prozesse annimmt, dann stark aus dem Blickwinkel des Designs des Planungsprozesses.

Outside-in-Philosophie: Fähigkeit zur Simplifizierung ausreichend vorhanden?

Der vorgestellte Ansatz des „Value Driven Business Design“ folgt der Grundidee, die Geschäftsmodelle der Wachstumsinitiativen rigoros vom Kunden und dessen Nutzenerwartungen her zu denken – eine Forderung, die man gerne teilt, wenn anzunehmen ist, dass der Kunde in etwa weiß, was er in ein paar Jahren für Bedürfnisse hat, und wenn die vorhandenen Ressourcen/Fähigkeiten fast beliebig auf ein Ziel hin formbar sind.

In den letzten Jahren gab es eine Reihe durch Berater geleitete Wachstumsprojekte von Unternehmen, die spektakulär scheiterten. Auch wenn solch ein Scheitern immer viele Gründe hat, so fällt doch auf, dass das entwickelte Geschäftsmodell häufig viel zu komplex war, um es in dem zur Verfügung stehenden Zeit- und Budgetfenster zum Funktionieren zu bringen.

Wo Berater häufig an ihre Grenzen stießen, war in ihrer Fähigkeit zur ausreichenden Simplifizierung des Geschäftsmodells, sodass es einerseits zwar nicht alle, aber doch genügend Kundenerwartungen erfüllte, andererseits aber auch funktionsfähig gemacht werden konnte.

Man kann sich dies wiederum erklären über die nur begrenzte Zugänglichkeit des Detailwissens, das erforderlich ist, um sich die Prozesse der Implementierung ausreichend genau vorstellen zu können. Damit ist auch ein Nachteil aufgezeigt, wenn die Inside-out-Perspektive in einem solchen Modell doch weitgehend ausgeblendet wird.

Reduzieren könnte man diese Grenze dadurch, indem man die klassische Zwei-Schritt-Logik „Formulierung-Implementierung“, die auch im hiesigen Ansatz zur Anwendung gelangt, gegen einen mehr iterativen Ansatz eintauscht, bei dem es immer wieder zu kleinen Markttests der ersten Strategieideen kommt und man sich so sukzessive über mehrere Lernschleifen etwas mehr Detailwissen über die Reaktion von Markt und Organisation aufbaut. Es entsteht dann auch eine gewisse „Demut“ zur Eigendynamik des zu gestaltenden Systems. Man könnte nun argumentieren, dass dieses Detailwissen aus dem beratenen Unternehmen kommt, doch bei innovativen Initiativen betritt man auch hier oft prozessuales Neuland.

Der hybride Ansatz: Eine Umgehung von Systemgrenzen?

Strategische Planungsprozesse finden in den meisten Unternehmen kalendergetrieben statt. Als Managementsystem der Zentrale haben sie oft einen bürokratischen Charakter und werden im Allgemeinen nicht als der Ort betrachtet, an dem sich unternehmerisches Handeln entfaltet. Die Frage ist, ob ein derartiger, auf die Verwaltung und Ausschöpfung bestehender Potenziale ausgerichteter Prozess überhaupt so weit angepasst und optimiert werden kann, dass er dem Zweck des Aufwirbelns möglichst vieler innovativer Wachstumsideen gerecht zu werden vermag. Der Berater stößt hier einmal mehr an die ihm durch das System gesetzten Grenzen. Der Planungsmodus wird hier das Geschehen dominieren und nur sehr limitiert den Kontext für die Entwicklung innovativer Wachstumsinitiativen bieten.

Hier kann vielleicht nur ein „Ausbruchsversuch“ helfen, indem man den strategischen Planungsprozess belässt wie er ist, jedoch daneben noch einen

Prozess installiert, der mehr einem evolutionstheoretischen Grundmuster folgt: Wie können wir möglichst viele solcher Initiativen aufwirbeln (Variation)? Wie wählen wir die besten dieser Initiativen aus (Selektion)? Wie verankern wir die neue Initiative in der laufenden Organisation (Retention)?

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Beratung auf der Basis eines Denkmodells der strategischen Planung (hier von Initiativen profitablen Wachstums) auf verschiedene Grenzen stoßen kann, die unter dem Konstrukt „Überbetonung des Planerischen“ („bias to plan“) subsummiert werden können. Diese Grenzen sind nicht unverrückbar, sondern können durch eine aktive Thematisierung und Bearbeitung auch nach außen verschoben werden, sodass es zu einem ausgewogeneren Denken und Handeln kommt.