# Auf die Prozesse kommt es an

WISSENSCHAFT: Managementmethoden gibt es genug. Es mangelt nur an der Kompetenz und der Geduld, sie in den Unternehmen richtig umzusetzen.

Von Günter Müller-Stewens



Warum sind manche Unternehmen rentabler als andere in der gleichen Branche? Und warum überleben die einen 80 Jahre und länger, während die anderen schon kurz nach der Gründung wieder vor der Pleite stehen? Die Antwort auf diese Fragen versuchte vor 25 Jahren der Ingenieur und Mathematiker Igor Ansoff in seinem Buch „Strategic Management" zu geben. Der ehemalige Lockheed-Manager und Professor gilt darum als Vater des Strategischen Managements.

Bereits Ende der 50er Jahre entwickelte er ein Modell, das die Prozesse und Bedingungen strategischer und planerischer Entscheidungen im Unternehmen sichtbar machte. Bis dahin hatten die Manager ihre Strategiearbeit weitgehend unsystematisch und implizit betrieben. Im Zentrum stand ein detaillierter, mehrstufiger strategischer Planungsprozess, der in die Phasen „Formulierung" und „Implementierung" unterteilt war. Dieser wiederum wurde in den einzelnen Stufen durch verschiedenste Methoden unterstützt.

Bis in die 70er Jahre nahm Ansoff an seinem Modell noch Ergänzungen vor. So bezog er die Fähigkeiten der Beteiligten mit ein („capability planning"). Unternehmen sollten außerdem durch geeignete Methoden in die Lage versetzt werden, frühzeitig überraschende Ereignisse zu erkennen und darauf zu reagieren („issue management").

Seit Ansoffs Ära hat sich in den Firmen viel verändert. Eine Menge neuer Managementmethoden wurde

GÜNTER MÜLLER-STEWENS
*ist Professor und Geschäftsführender Direktor am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität St. Gallen.*

Illustrationen: Jonas Lauström



entwickelt und clever vermarktet. Das Tempo des Wandels hat sich erhöht. Was gestern noch unternehmerisches Credo war, kann heute schon überholt sein. Nur wenige Instrumente haben sich mehr als 25 Jahre gehalten.

Über den Zusammenhang zwischen Methodeneinsatz und Erfolg der Unternehmen gibt es wenige empirische Daten. Er ist meines Erachtens auch schwierig zu messen. Denn der Erfolg einer Methode hängt nicht nur davon ab, ob das Instrument per se wirksam ist oder nicht. Sondern insbesondere auch davon, ob das Unternehmen kompetent genug ist, die Prozesse, in denen Methoden zum Einsatz kommen, entsprechend zu gestalten.

Dass die Beteiligten deutlich mehr Methoden kennen und einsetzen als noch zu Ansoffs Zeiten, lässt die Studie von Darell Rigby vermuten. Er befragte im Auftrag der Unternehmensberatung Bain & Company Manager von über 700 Unternehmen in fünf Kontinenten, welche Methoden sie im Jahr 2003 nutzten. Als beliebtestes Instrument entpuppte sich in der Studie die Strategische Planung (siehe Seite 18), die 89 Prozent der Befragten einsetzten. Ähnlich häufig nannten die befragten Manager Benchmarking (84 Prozent) und das Setzen von Vision und Mission Statements (84 Prozent).

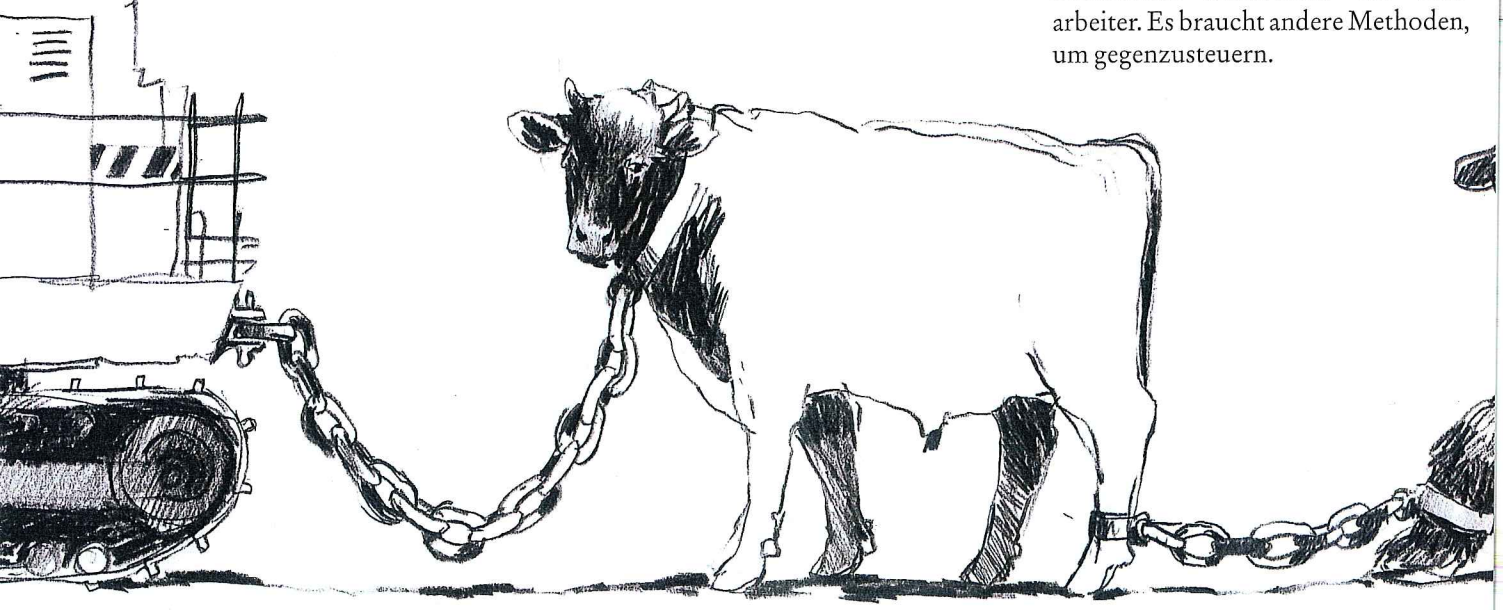
## Methodenvielfalt

Welche Methoden haben sich durchgesetzt? Es fällt auf, dass es die sehr einfachen sind. Sie sind schnell erklärt, und sie erfüllen eine wichtige Funktion: Sie helfen, Debatten über die Strategie zu systematisieren und zu disziplinieren. Ohne sie ist die Gefahr groß, dass die Teilnehmer nur ihre „Lieblingsthemen" und ihre subjektiv favorisierten Alternativen in die Debatte und in die Planung einbeziehen.

Zu beobachten ist weiterhin, dass sich der Einsatz von Managementmethoden heute stärker an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen orientiert als früher. So sucht man in Zeiten der Rezession nach Verfahren zur Effizienzsteigerung wie Reengineering und Benchmarking, in Boomzeiten interessieren Methoden zur Unterstützung von Innovation und Wachstum. Ist diese Entweder-oder-Logik sinnvoll? Lässt sich eine Firma so einfach von einem Modus in den anderen umschalten? Wäre es nicht besser, hier nur die Akzente zu verschieben?

Wohin das führen kann, zeigte sich, als in den 90ern der Shareholder-Value-Ansatz Einzug in die Unternehmensführung hielt. Alle konzentrierten sich auf die Frage, ob ein Unternehmen seine Kapitalkosten verdient oder nicht. Rein finanzielle Ziele wurden streng auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen. Falls die Kosten kleiner waren als der Gewinn, suchte das Management Wachstumsmöglichkeiten, um den Erfolg zu vervielfachen. Falls nicht, lautete die Strategie, durch Kostensenkungen oder Preissteigerungen die Marge anzuheben, um wieder profitabel zu werden. Weiteres Wachstum würde sonst Wert vernichten. Diese starke Fokussierung auf finanzielle Zielgrößen brachte viele Vorteile mit sich. Zum Beispiel eine höhere Verbindlichkeit der Zielvereinbarungen. Jede Methode hat aber ihre Schattenseiten. So reduziert ein solcher Ansatz die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Es braucht andere Methoden, um gegenzusteuern.

**Das Tempo des Wandels hat sich erhöht. Was gestern noch unternehmerisches Credo war, kann heute schon überholt sein.**



Doch nicht nur der Shareholder sollte in der Methodenentwicklung deutlich mehr Beachtung finden: Gestützt von den immer ausgefeilteren Möglichkeiten, Informationstechnologie einzusetzen, konzentrierte man sich wenig später auf zwei weitere Beteiligte: die Kunden (Customer Relations Management) und die Lieferanten (Supply Chain Management). Wie lange wird es wohl noch dauern, bis sich angesichts des notwendigen Innovationsbedarfs alle auf eine neue Methode stürzen – die dann vielleicht People Relations Management heißen wird – um den Ideenaustausch zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu optimieren?

## Virtuosen gesucht

Alle diese inhaltlichen Strömungen hatten in der Vergangenheit ihre Berechtigung in bestimmten Unternehmen und Branchen. Doch fehlt es in den Strategieabteilungen oft an der notwendigen Virtuosität, mit dieser Vielfalt an Methoden umzugehen. Da Unternehmen unterschiedliche soziale Systeme sind, gibt es keine Patentrezepte, die immer und überall funktionieren. Methodenkompetenz heißt, ein bestimmtes Problem mit mehreren Methoden von verschiedenen Seiten zu bearbeiten. Diese Vorgehensweise erleichtert den umfassenderen Zugang zu den komplexen Praxisphänomenen unserer Zeit und reduziert somit das Risiko zu scheitern.

**Methodenkompetenz heißt, ein bestimmtes Problem mit mehreren Methoden von verschiedenen Seiten zu bearbeiten.**

Manager müssen eine gewisse Gleichzeitigkeit zulassen, anstatt immer ein Konzept durch das nächste abzulösen. Während sie also in einer Rezession Methoden zur Effizienzsteigerung einsetzen, sollten sie – wenn auch auf Sparflamme – parallel schon Innovationen für die folgende Wachstumsphase ankurbeln. Das Bestehende nicht immer gleich zu Gunsten des Nächsten (zum Beispiel einer neuen Modewelle) aufzugeben, aber trotzdem offen für Neues zu bleiben, heißt die Devise.

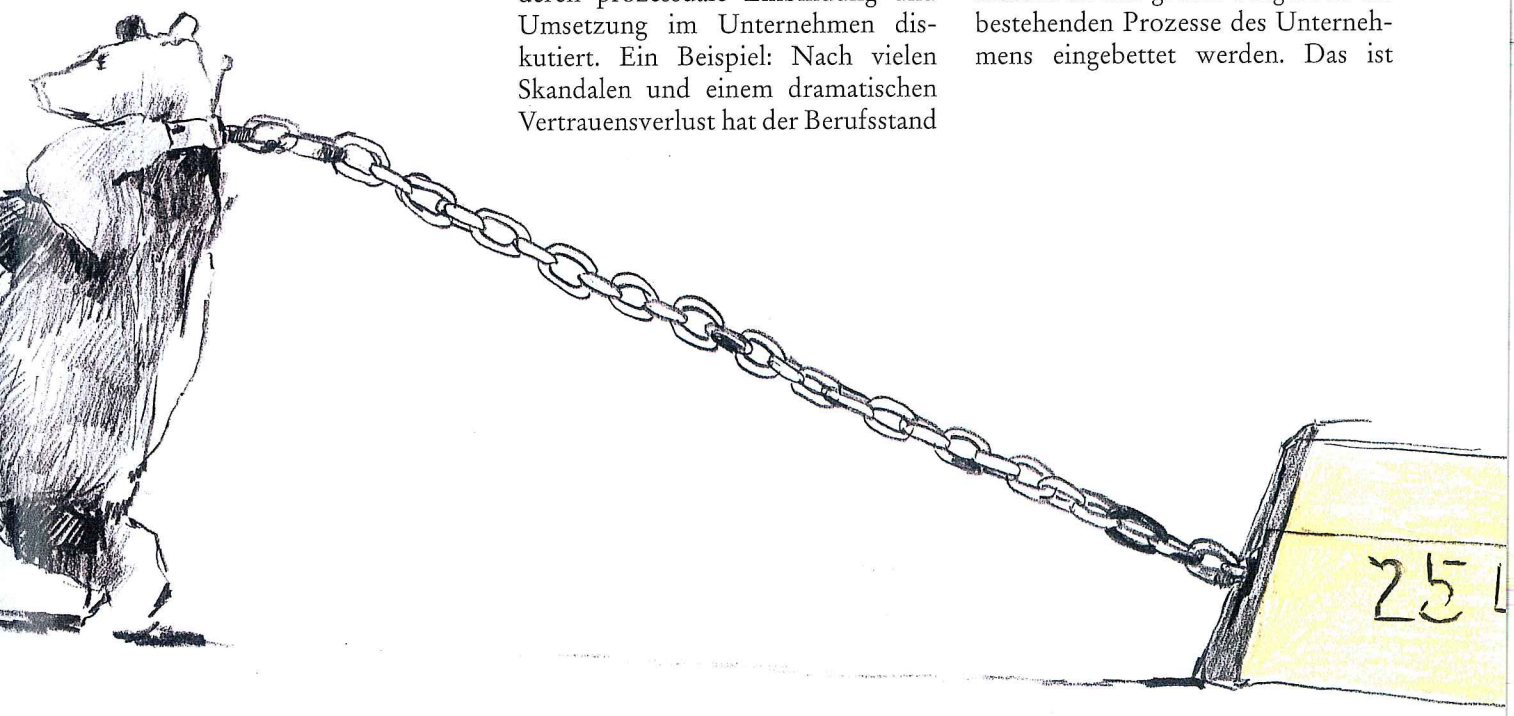
## Stiefkind Umsetzung

Die Debatte weist noch ein weiteres Defizit auf. Es wird zu viel über Methodeninhalte und zu wenig über deren prozessuale Einbindung und Umsetzung im Unternehmen diskutiert. Ein Beispiel: Nach vielen Skandalen und einem dramatischen Vertrauensverlust hat der Berufsstand des Managers einen massiven Imageverlust erlitten. Schnell zauberten die Strategen eine neue Lösung aus dem Hut: den Corporate Code of Ethics.

Doch die Aussage, *dass* man mit der Methode arbeitet, sagt noch nichts darüber aus, *wie* man mit ihr arbeitet. Handelt es sich um eine Veränderung an der Oberfläche oder soll tatsächlich das Verhalten in der Organisation verändert werden?

Die Rigby-Studie lieferte nur äußerst undifferenzierte Aussagen zu der Frage, wie zufrieden die Unternehmen mit den angewandten Methoden sind. Diese Aussagen sind mit Vorsicht zu genießen. Wir wissen dabei nicht, wie die befragten Unternehmen ihre Methoden in die Prozesse eingebunden haben. Auch die Wirkung einer guten Methode kann man durch inkompetente Prozessgestaltung zunichte machen.

Wenn Strategie-Tools dabei helfen sollen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erringen, müssen sie mit großer Sorgfalt in die bestehenden Prozesse des Unternehmens eingebettet werden. Das ist



mühsam, und diese Kompetenz aufzubauen dauert in der Regel mehrere Jahre. Gefordert ist von der Wissenschaft darum ein Schwenk hin zu den wichtigen prozesstheoretischen Fragen des Strategischen Managements. Wir müssen mehr über die prozesstheoretischen Implikationen des Arbeitens mit bestimmten Methoden wissen, um Praktiker bei ihrer Aufgabe zu unterstützen.

Verbesserungsbedarf gibt es schon beim zeitlichen Ablauf von Planung und Implementierung. Die Grenze zwischen diesen beiden Schritten verschwimmt. Vor allem in börsennotierten Konzernen ist die Strategiearbeit interventionistischer geworden, weil die Firmen auf den hohen Druck des Kapitalmarktes schnell mit Korrekturen der strategischen Ausrichtung reagieren müssen. Während es früher üblich war, neue Strategien ausführlich zu diskutieren, einen Konsens zu finden und dann die notwendigen Ressourcen für die Implementierung freizugeben, passiert heute oft alles gleichzeitig.

Zu einer sorgfältigen Planung gehört es, die Voraussetzungen der verfügbaren Methoden vor dem Hintergrund ihrer Vor- und Nachteile und ganz konkret auf das jeweilige Einsatzgebiet bezogen abzuwägen. Häufig stellt sich dabei heraus, dass manche Methoden wesentlich mehr Prozesskompetenz erfordern als andere: Bei einer Marktanalyse nach den fünf Wettbewerbskräften von Porter (siehe Seite 48) besteht die Herausforderung lediglich darin, die richtigen Daten zu organisieren und im Führungskreis darüber zu diskutieren, welche Erkenntnisse zu welchen Maßnahmen führen sollen. Der Ansatz eines Wertmanagements hingegen wirkt wesentlich tiefer in die Unternehmensstrukturen hinein. Manager müssen zum Beispiel ein ausgefeiltes System der leistungsorientierten Entlohnung entwickeln und beeinflussen damit direkt das Verhalten ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter. Das kann enorme Konsequenzen für die Kultur der gesamten Firma haben, die ständig überprüft werden müssen.

Auch die Frage der Quellen neuer strategischer Initiativen darf nicht vernachlässigt werden. Während die Strategieabteilungen damit beschäftigt sind, das Portfolio der Top-Down-Initiativen zu managen, bleibt kaum noch Raum, auch emergente Initiativen, also Vorschläge, die von den Mitarbeitern des Unternehmens kommen, das notwendige Gewicht zu geben. Doch oft sind es genau diese Initiativen, von denen entscheidende Zukunftsimpulse für das Unternehmen ausgehen. Hier die richtige Balance zu finden gehört zu den wichtigsten Aufgaben, die Führungskräfte künftig zu bewältigen haben.

**Viele Konzerne pflegen immer noch die traditionelle Vorstellung, Strategiearbeit sei einem elitären Führungszirkel vorbehalten.**

An diese Diskussion schließen sich weitere prozessbezogene Fragen an, die es zu beantworten gilt, bevor man mit der inhaltlichen Arbeit beginnt. Wer sollte eigentlich an der Entwicklung von Strategien beteiligt sein? Viele Konzerne pflegen immer noch die traditionelle Vorstellung, Strategiearbeit sei einem exklusiven Führungszirkel vorbehalten. Da aber das Commitment des gesamten Unternehmens von entscheidender Bedeutung für den Umsetzungserfolg ist, sollte man nach Methoden suchen – wie etwa Open-Space-Technologien –, über die eine breitere Mitarbeitereinbindung möglich ist. Auch das Einbeziehen Externer, zum Beispiel von Schlüsselkunden, kann sinnvoll sein.

Um die eingangs gestellten Fragen zu beantworten, wird es also in Zukunft nicht ausreichen, weitere Methoden auf den Markt zu bringen, die die Details der Strategie verbessern. Vielmehr müssen sowohl Unternehmen als auch Wissenschaft sich ernsthaft bemühen, umfassendes Wissen über die mit dem Methodeneinsatz verbundenen Veränderungsprozesse zu erlangen.

Ob eine Methode in einer Firma Wirkung zeigt, hängt nicht allein von der Methode selbst ab, sondern davon, wie gut es gelingt, sie in die bestehenden Abläufe zu integrieren.

## SERVICE

### LITERATUR

*MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C.: Strategisches Management, Schäffer-Poeschel 2003.*
*ANSOFF, I.: Strategic Management, MacMillan London 1979.*
*ANSOFF, I.: Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review, Sept./Okt. 1957.*
*ANSOFF, I.: Strategisches Management, Schäffer-Poeschel 1999.*
*RIGBY, D.: Management Tools Survey 2003: Usage up as Companies Strive to Make Headway in Tough Times, in: Strategy & Leadership, Vol. 31, Nr. 5, Seite 4–11.*

### HBM ONLINE

*ANSOFF, I.; ACHLEITNER, P. M.: Die Bedeutung soziopolitischer Strategien, in: Harvardmanager, 3/1983, Seite 74–82, Produktnummer 198303074. (zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)*

### INTERNET

*Die Website des Instituts für Betriebswirtschaft: www.ifb.unisg.ch*

### KONTAKT

*guenter.mueller-stewens@unisg.ch*

© 2004 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200410028, siehe Seite 196