

«Strategische Unternehmensführung unter herausfordernden Rahmenbedingungen»

Führungsentscheidungen auf Unternehmensebene werden durch den jeweiligen Kontext geprägt. Er beeinflusst Prozesse und Inhalte der Strategiearbeit. Jürgen Spickers, Leiter Management-Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen, erklärt den Nutzen von Analogien zu anderen Kontexten für den eigenen Unternehmenserfolg.

Jürgen Spickers, das im September an der HSG stattfindende Forum für Unternehmensführung steht diesmal unter der Überschrift «Führung in diversen Kontexten.» Warum?

Bei der strategischen Unternehmensführung, um die es hier geht, wird gerne zwischen Inhalt und Prozess unterschieden. Es stellen sich also einerseits Fragen nach dem «Was». Es muss eine vorteilhafte Position des Unternehmens und seiner Geschäfte in Bezug auf die Anspruchsgruppen bestimmt werden, und entsprechend ist die Wertschöpfung auszugestalten. Andererseits besteht Klärungsbedarf zum «Wie». Wie will man zeitlich, von der Rhythmik her usw. überhaupt zu Strategien gelangen? Und wie muss ein Umsetzungsprozess in Gang gehalten werden, damit das Erstrebe auch erreicht wird? Zu den Erfolgsfaktoren dieser beiden Aspekte der Strategiearbeit liegen gründlich erforschte Erkenntnisse vor. Auf ihnen wiederum fusst eine grosse Zahl von Konzepten und Instrumenten.

...über die dann jeweils auf dem HSG-Forum berichtet wird.

Man muss die Wirkung der Konzepte und Instrumente immer vor dem Hintergrund des jeweiligen Kontextes, der jeweiligen Situation sehen. Das ist das berühmte «it depends» der Managementtheorie. Die konkreten Entscheidungen in der Praxis der strategischen Unternehmensführung werden durch den Kontext beeinflusst, d.h. durch die externen und internen Rahmenbedingungen oder Voraussetzungen. Dieses Jahr wechseln wir sozusagen von einer deduktiven auf eine induktive Herangehensweise. Wir zeigen nicht erst die neuesten Forschungseinsichten, die daraus destillierten Konzepte und Instrumente und belegen sie dann mit Beispielen. Sondern wir erörtern die Konzepte und Instrumente aus den Beispielen heraus, konkret also aus den Kontexten und Massnahmen der Firmen, die am Forum durch Mitglieder der Unternehmensleitungen vertreten sind.

Welche Kontexte kommen zur Diskussion?

Es sind diejenigen, die aktuell von vielen als besonders herausfordernd wahrgenommen werden: Kos-

tendruck und Preiszerfall durch Wechselkursverschiebungen und globale Verlagerungen der Nachfrage. Die damit einher gehende Verschärfung der Wettbewerbssituation, nicht zuletzt für Unternehmen aus der Schweiz. Die zunehmende gesellschaftliche Bedeutung von Nachhaltigkeit und die grosse Rolle der Supply Chain im Zusammenhang mit ökologischen und sozialen Belastungen. Die Strömungen der Globalisierung – physisch von Menschen und Gütern ebenso wie virtuell in der Welt der Informations- und Kommunikationsnetze. Die Entwicklung immer komplexerer Geschäftsmodelle, die natürlich auch enorme Wachstumschancen bieten. Die Herausforderung an die Wertsteigerung in komplexen Konzernen mit einer Vielzahl von Geschäften, und der Einfluss von Strukturen und Erwartungen der Eigentümer.

Es geht also vor allem um die externen Rahmenbedingungen.

Nein, die internen sind ebenso wichtig. Man hat seine Geschichte; Zukunft hat Herkunft. Selbst das Neue wird immer irgendwo hinein geboren. Zur Rolle dieser sogenannten Pfadabhängigkeit von Unternehmen ist eine umfangreiche Forschung vorhanden. Alle Überlegungen, Entscheidungen und Massnahmen müssen vom internen Kontext ausgehen, also von der Organisationsstruktur, den vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen, Systemen usw. Und sie müssen dort anknüpfen. Man kann nur intern etwas modifizieren, vermindern, verstärken.

Man kann seine Umwelt nicht ändern?

Streng genommen, nein: Sie können Kunden nicht zwingen, Ihre Leistungen zu kaufen und Ihnen eine ordentliche Marge zuzugestehen. Sie können aber die Eigenschaften der Leistung verändern, ein gutes Marketing machen, Value Based Selling trainieren, die Effizienz durch Lean Sigma steigern usw. Das findet dann hoffentlich die gewünschte Anerkennung beim Kunden bzw. bei anderen Anspruchsgruppen, und der strategische Plan geht auf.

Jürgen Spickers



Welche internen Kontexte sind relevant?

Auch hier sind die am Forum vertretenen Firmen in vielerlei Hinsicht typisch für aktuelle Herausforderungen. Clariant hatte lange Erfahrungen mit Kostensenkungsprogrammen und der Restrukturierung von Geschäften, suchte aber nach neuen Wegen, das Unternehmen nicht «kaputt zu sparen» und auf der Preisseite wieder mehr Handlungsspielraum zu gewinnen. Entsprechend wurden Massnahmen ergriffen, die sich als sehr zielführend erwiesen, immer auch mit Blick auf den externen Kontext. Siemens war in vielen Absatzmärkten mit mehreren seiner Geschäftsbereiche vertreten, jedoch nicht genügend koordiniert, um die ganze Schlagkraft des Konzerns zu verwirklichen. Das führte auf Ebene der Konzernstrategie zu der erfolgreichen Siemens One-Initiative. Andererseits wurde das Unternehmen von einem milliardenschweren Korruptions-Skandal betroffen, was Massnahmen zur Verbesserung der Corporate Governance auslöste. Und so bringen auch Richemont, Microsoft Network, Vontobel, Emmi, Sandoz, Thyssen-Krupp und Nestlé interessante kontextuelle Herausforderungen mit, die am Forum erörtert werden.

Aber was haben eigentlich Führungskräfte aus anderen Unternehmen von solchen Beispielen?

Da alles Handeln kontextabhängig ist, müssen auch dazu anleitende Konzepte und Instrumente in den eigenen Kontext übertragen werden. Also bedarf es einer Hinterfragung der generellen Eignung und einer Skalierung auf die Situation. Das würde man mehr oder weniger automatisch mitlaufen lassen, wenn man z.B. einen Artikel liest, in dem eine Erkenntnis dargestellt und ein entsprechendes Vorgehenskonzept bzw. Instrument angeboten wird. Aber auch dort werden aus gutem Grund Beispiele gebracht, und zwar nicht nur um zu belegen, dass es etwas auch wirklich gibt oder gegeben hat. Vielmehr laden sie zu der Frage ein, ob es Ähnlichkeiten zwischen den vorgestellten Kontexten und der eigenen Situation gibt. Ob man also unter vergleichbaren externen und/oder internen Voraussetzungen arbeitet.

Wir dachten, man beschäftigt sich besser mit der Konkurrenz.

Man darf sie keinesfalls aus dem Auge lassen, das ist richtig. Da eine Orientierung an sogenannten Best Practices, die ein Hauptwettbewerber setzt, aus systematischen Gründen oft aber bestenfalls auf den zweiten Platz führt, greifen viele solcher Benchmarks zu kurz. Nicht vergessen: Gerade bei Strategie geht es darum, sich in Bezug auf Preis oder Leistung

zu unterscheiden. Strategy is about being different! Natürlich gibt es Branchenstandards, die alle einhalten müssen. Aber das sind dann in aller Regel eher sogenannte «Enabler», damit man mitmachen darf, und nicht «Differentiators».

Und wenn meine Rahmenbedingungen jetzt ganz andere sind als im Beispielsfall?

Da es bei der strategischen Unternehmensführung um die Verwirklichung einer Vision geht und da Kompetenzaufbau Zeit beansprucht, ist die Vorwegnahme künftiger Herausforderungen essentiell. Nun gibt es zwischen Branchen oft grosse Zeitunterschiede im Hinblick auf bestimmte Herausforderungen. Darum ist der Vergleich der gegenwärtigen Situation weniger spannend als die Frage, ob Entwicklungen, die in anderen Branchen, Ländern usw. schon stattfinden oder stattgefunden haben, früher oder später auch für uns relevant sein können. Vielleicht nicht in der genau gleichen Form, aber in Bezug auf bestimmte Muster. Die Bildung von Analogien hat in vielen Fällen den zentralen Impuls für Massnahmen der Unternehmensführung ausgelöst, die zu überaus grossem und auch nachhaltigem Erfolg geführt haben. Aber natürlich finden hier Wetten auf mögliche Zukünfte statt, bei denen man auch massiv daneben liegen kann.

Also vor allem aus Fehlern der anderen lernen.

Dann müssten wir lauter Fälle bringen, in denen etwas danebengegangen ist, und werweissen, wie man es hätte anders machen können. Sagen wir lieber so: Daraus lernen, wie andere aus Fehlern gelernt haben. Das ist noch eine Stufe mehr.

Ist die anhaltende Wirtschaftskrise die beherrschende Rahmenbedingung?

Sie treibt ohne Zweifel die unternehmerischen Entscheidungen und führt vielfach zu einer Umpolung der Herangehensweise. Man kann sich das anhand des klassischen SWOT-Konzepts vor Augen führen, das ja genau die beiden Kontextdimensionen aufgreift. Zuerst werden sie jeweils in eine positive und eine negative Seite zerlegt: hier Stärken oder Schwächen, dort Gelegenheiten oder Bedrohungen. Dann ist jeweils eine Aussen- und eine Innendimension zu einem bestimmten Typ von Strategie zu synthetisieren: ein Stärken-Gelegenheiten-Paket, ein Stärken-Bedrohungen-Paket usw. In guten Zeiten gewinnt man viel Potenzial entlang aller Kombinationen, in denen Gelegenheiten und Stärken vorkommen. Das Ganze bekommt einen positiven Grundanstrich. In schwierigen Zeiten überwiegen dagegen die Bedrohungs-Schwächen-Kombinationen, und das sind eben genauso drei Viertel der Optionen. Der Wind bläst aber nicht mehr von hinten, sondern von vorne. Doch in der Krise liegen immer auch Chancen, es kommt zu Bereinigungen und zum Neuanfang. Vor allem vor diesem Hintergrund bin ich auf die Diskussionen beim Forum gespannt, für die wir im neuen Konzept sehr viel Platz eingeräumt haben.