

«GELENKTE EVOLUTION» – STRATEGIEARBEIT IN SITUATIONEN ERHÖHTER UNSICHERHEIT

Prof. Dr. Christoph Lechner, Universität St.Gallen, und Dr. Lukas E. Bär, Abegglen Management Consultants

GRENZEN STRATEGISCHER PLANUNG

Die klassische strategische Planung ist effektiv, solange man relativ treffsicher die Zukunft vorhersagen kann. Ist dies jedoch nicht möglich, wie in Situationen erhöhter Unsicherheit (wenn z.B. durch neue Technologien Marktregeln verändert werden oder sich Kundenbedürfnisse verändern), stösst der klassische Planungsprozess an seine Grenzen. Denn dieser geht nun einmal von der Analyse und Prognostizierbarkeit der Zukunft aus, um auf Basis von internen und externen Analysen eine Strategie festzulegen. Das etablierte Schema lautet «Zielbestimmung, Analyse, Generierung von strategischen Optionen, Bewertung und Auswahl, Umsetzung, Kontrolle» oder, verkürzt formuliert, zuerst Strategieformulierung und dann Strategieimplementierung. Doch was kann man alternativ tun? Wie gehen z.B. Unternehmen wie Google oder IBM mit raschen Technologiezyklen und hohen Veränderungsraten in ihren Märkten um?

«GELENKTE EVOLUTION» ALS ALTERNATIVE

Eine Alternative ist der Strategieansatz der «gelenkten Evolution». Vereinfacht ausgedrückt setzt das Management hier nicht alles auf eine Karte bzw. einen zentral festgelegten, unveränderbaren Plan, sondern lenkt – im Sinne kontinuierlicher Strategiearbeit – eine Reihe von strategischen Initiativen entlang der drei Phasen «Variation, Selektion und Retention».

In der Phase «Variation» werden strategische Initiativen im Unternehmen generiert. Dies kann systematisch erfolgen oder schlichtweg durch das Aufgreifen guter Ideen. Diese durchlaufen einen Filter, nach dessen Kriterien die Spreu vom Weizen getrennt wird. Es kommt also zur «Selektion». Anschliessend werden die gewählten Initiativen mit Ressourcen ausgestattet, im Markt lanciert und weiter vorangetrieben. Verliert man aber den Glauben an diese oder erweisen sie sich als wenig erfolgreich, werden sie eingestellt. In der letzten Phase, der «Retention», werden die erfolgreichen Initiativen in der Organisation verankert. Dies kann beispielsweise geschehen, indem eine Initiative für das Serverdienstleistungsgeschäft nach Abschluss in die Linie übergeführt wird.

Wie deutlich wird, findet dieser Prozess nicht rein evolutiv statt, sondern wird an wichtigen Punkten durch das Topmanagement gelenkt. So z.B. bei der Frage, ob man eine Idee mit Ressourcen ausstattet oder wann eine Initiative abubrechen ist. Daher wird der Prozess auch als «gelenkte» Evolution bezeichnet.

WAS IST DABEI ZU BEACHTEN?

Da bereits eine Reihe von Unternehmen (wie ABB, Allianz, Google, Helvetia, Hügli, IBM, Intel, Oticon etc.) mit einem solchen Strategieprozess ihre Erfahrungen gemacht haben, wollen wir im Folgenden wichtige Elemente näher beleuchten.

VARIATION

Prinzipiell können Ideen für strategische Initiativen überall im Unternehmen entstehen. Bei einigen Firmen sprudelt es nur so an Ideen und Einfällen, bei anderen hingegen sind sie eher Mangelware oder dringen nicht bis zu den Entscheidungsgremien durch. Firmen, die die Variation bzw. Entwicklung von Initiativen unterstützen wollen, können auf unterschiedliche Prozessdesigns zurückgreifen, beispielsweise auf Open-Space-Techniken oder auf «Serious Play» von Lego (Ideen werden spielerisch mittels Legosteinen generiert). Bei der Hügli Gruppe wurden z.B. in mehreren Meetings obere und mittlere Führungskräfte eingeladen, Vorschläge für strategische Wachstumsinitiativen zu entwickeln. Von den ca. 28 Vorschlägen wurden in mehreren Runden sieben ausgewählt, überprüft und anschliessend realisiert. Oft reicht jedoch auch ein einfaches Vorschlagswesen oder der Kontakt zu Mitarbeitern über die Hierarchieebenen hinweg.

SELEKTION

Bei der Selektion der Initiativen kommt es auf drei wesentliche Faktoren an: Transparenz, Fairness und Nachvollziehbarkeit.

Im Vordergrund steht sensibles Agieren im positiven wie negativen Entscheidungsfall. Der Verdacht auf interne Seilschaften und Willkür sollte reduziert werden, indem man möglichst messbare und allgemein verständliche Kriterien für die Auswahl heranzieht. Die amerikanische Bank Wells Fargo hat z.B. ein Scoring-Modell entwickelt, über das jede Initiative anhand von zehn Kriterien beurteilt wird (Net Present Value, internes und externes Risiko, Kopierbarkeit etc.). Entscheidungen über derartige Initiativen liegen in den meisten Firmen beim obersten Management. Die Anwendung einer Entscheidungsverfahren kann dem Anliegen nach Fairness und Transparenz entgegenkommen und damit den Entscheid des Managementteams sachlich unterstützen.

In der Regel versuchen Entscheider ein ausbalanciertes Portfolio zwischen Initiativen zu erreichen, die sich bezüglich ihres Zeithorizonts und der zu erwartenden Risiken unterscheiden und optimal ergänzen. Eine einfache,

leicht kommunizierbare und effektive Methode ist dabei der Gebrauch eines Portfolios mit zwei Kriterien:

1. einer Zeitachse mit einer Balance zwischen rasch wirkenden und mittel- bis langfristig angelegten Initiativen
2. einer Risikodimension mit Initiativen nahe am Kerngeschäft und solchen, mit denen bewusst Neuland (beispielsweise in Bezug auf Produkte, Kunden, Märkte, Vertriebsformen, Preismodelle) betreten wird.

Kompliziertere Methoden zur Entscheidungsfindung, beispielsweise auf Basis von Realoptionen, haben sich in der Praxis als wenig praktikabel erwiesen. Ihnen fehlt es in der Regel an einer intuitiven Verständlichkeit, und sie lassen sich nur schlecht kommunizieren.

Beim Management des Initiativen-Portfolios ist der vorzeitige Abbruch bzw. die Beendigung von Initiativen eine besondere Herausforderung. Ein gutes Steuerungsgremium erkennt, wenn eine Initiative nicht mehr die geforderten Antworten auf gestellte Anforderungen erreichen kann und es an der Zeit ist, die Aktion zu beenden. Es beantragt deshalb fristgerecht Anpassungen oder gar einen Abbruch, falls dies erforderlich sein sollte. Und wichtiger noch: Es verhindert, dass weiteres «gutes» Geld dem bereits ausgegebenen, «verbrannten» Geld hinterhergeworfen wird.

RETENTION

Immer wieder kommt es vor, dass selbst erfolgreiche Initiativen in der Unternehmung nicht auf Dauer verankert werden. Sei es, weil wichtige Mitarbeiter die Organisation verlassen, weil neue Themen auf die Agenda kommen, oder weil erworbenes Wissen nicht dokumentiert wird und man sich später nicht mehr an die Details erinnert. Wer hier vorbeugen möchte, ist gut beraten, den Prozess der Retention nicht als etwas Selbstverständliches zu betrachten, sondern ihn aktiv anzugehen.

Immer wieder entfalten Initiativen ihre volle Wirkung erst mit einer Skalierung oder Multiplikation in anderen Einheiten eines Unternehmens. Man könnte annehmen, dass sich deren Linienmanager besonders hervortun, diese aufzugreifen und in ihrem Verantwortungsbereich zu implementieren. Dies ist aber besonders bei übergreifenden Initiativen oftmals nicht der Fall, da hier Bereichsegoismen und das Non-Invented-Here-Phänomen durchschlagen. Infolgedessen ist es hier Aufgabe des obersten Managements, die künftigen Verantwortlichkeiten für den Übergang in das laufende Geschäft frühzeitig festzulegen.

Weil gerade Initiativen, die Neuland betreten, oftmals an Bestehendem rütteln und eine tief gehende Veränderung der Organisation erfordern, sind bei der Retention in den meisten Fällen kontrollierte Organisationsentwicklungsprozesse vonnöten. Man denke nur an die Schwierigkeiten der Verankerung von Service-Initiativen in produktgetriebenen Einheiten. Die zugehörigen Massnahmen reichen von einer Schulung bzw. Ausbildung der Mitar-

beitenden und des Kaders bis hin zur Adaption von Prozessen und Abläufen.

Nicht zu vergessen ist die gezielte Anpassung von Ziel- und Anreizsystemen. Bei einer Tochter von GE wurde z.B. vereinbart, nur dann Führungskräfte auf die nächste Ebene zu befördern, wenn diese aktiv von Anfang bis Ende an einer Wachstumsinitiative beteiligt waren.

FAZIT

In sich schnell ändernden Branchen mit hoher Unsicherheit (was zum Glück nicht für alle Branchen gilt) ist es kaum möglich, ex ante festzulegen, welche Strategie erfolgreich sein wird und welche nicht. Es ist ein sehr riskantes Unterfangen, hier alles auf eine Karte bzw. den strategischen Plan zu setzen. Folglich ist es ratsam, Investitionen auf verschiedene Initiativen zu verteilen, die sich dann im Markt bewähren müssen. Auch wenn dort manche scheitern, werden andere dafür erfolgreich sein. Ein solcher Strategieprozess passt vor allem in dynamische Industrien, in Branchen und Situationen mit hoher Unsicherheit oder in Firmen, die sich aktiv neue Möglichkeiten erschliessen wollen.

Weil solche Initiativen überall im Unternehmen entstehen können, verändert sich bei diesem Strategieprozess, im Vergleich zur strategischen Planung, die Rolle des Topmanagements. Es beansprucht nun weniger die Rolle eines zentralen Strategen, der genau weiss, was die Zukunft bringen wird, als vielmehr die eines Architekten, der für die Kontextgestaltung im Unternehmen zuständig ist und explizit oder implizit ein Initiativenportfolio steuert. Dies beinhaltet die Schaffung hilfreicher Rahmenbedingungen für die beschriebenen evolutionär ablaufenden Prozesse mit dem Ziel, die Evolution von Initiativen bestmöglich zu gestalten. ■



Prof. Dr. Christoph Lechner
University of St. Gallen
Institute of Management
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen



Dr. Lukas E. Bär
Managing Partner
Abegglen Management Consultants
Industriestrasse 28
8604 Volketswil