

Strategie wird zum Moving Target



Burkhard Wagner und Marc Staudenmayer, beide jeweils Senior Partner und Geschäftsführer der advyce GmbH

Als Folge sich immer rascher verändernder und breiter zugänglicher (digitaler) Technologien werden Wirtschaftszyklen radikal kürzer, Arbeitsmärkte verändern sich und etablierte Geschäftsmodelle werden quasi über Nacht obsolet. Eine mehr

oder minder allgegenwärtige Unvorhersagbarkeit des Kundenverhaltens und das Auftauchen neuer, oft branchenfremder, aber sehr digitaler Wettbewerber machen Langfristszenarien und Strategieplanungen für Unternehmen immer schwieriger. Wird erfolgreiche Unternehmensführung zum Glücksspiel bei permanenter Suche nach dem neuen „Einhorn“? Werden Strategieplanungen zu einem Trockenmanöver für „alte weiße Männer“ ohne Marktrelevanz? Wohl kaum. Was sich aber ändert, sind die Mechanismen und Prozesse erfolgreicher Strategieprozesse und deren Überwachung. Das Zusammenspiel von Vorstand und Aufsichtsrat wird dabei zum agilen Prozess, um das Moving Target „Strategie“ nicht aus dem Visier zu verlieren.

I. Echte Marktbedürfnisse versus Hype

Im Kern moderner Strategieprozesse genauso wie erfolgreicher Geschäftsmodelle steht die Grundfrage der richtigen Abwägung zwischen nachhaltigen Unternehmenszielen und ihrer Erreichung auf der einen Seite und kurzfristigen, taktischen Markterfolgen auf der anderen Seite. Die Fähigkeit zu erkennen, welche neue Dienstleistung oder welches neue Produkt tatsächlich Kundenbedürfnisse deckt und vor allem Nachfrage findet und was bloßer Hype ist, wird wettbewerbsentscheidend. Dabei dürfen weder operative Unternehmenslenker noch professionelle Kontrolleure in die mentale Zwickmühle tappen und der Schizophrenie verfallen, die zu einer Gefangenschaft führt zwischen der Angst, Chancen zu verpassen, und dem Bestreben, jedes Risiko zu vermeiden. Diese Balance zu finden, macht die Arbeit der Aufsichtsräte in Zukunft tatsächlich zu einem Full-Time-Job.

II. Technologische Innovationen verändern Kernprozesse der Wirtschaft

Technologische Innovationen verändern nicht nur die zeitliche Di-

mension von Innovation, sondern auch Marktstrukturen. Beispielhaft ist die Veränderung im Finanzwesen. Kryptowährungen greifen das Währungsmonopol der Notenbanken an und verändern eine Branche. Sie haben sogar das Potenzial, diverse Wirtschaftsbereiche und ihre Zahlungsabwicklung zu revolutionieren. Neue Akteure betreten das Spielfeld und machen den Kunden und seine Bedürfnisse zum Unterscheidungsmerkmal – etablierte Unternehmen werden zu Verlierern.

Wer Technologie für Innovation aktiv nutzt, wird sein Leistungsangebot innerhalb einer Wertschöpfungskette kontinuierlich verändern (müssen). Damit einher gehen Rollenveränderungen innerhalb klassischer Geschäftsprozesse; Grenzen der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten verschieben sich oder verschwinden. Produktentwicklung geschieht stärker in Interaktion mit mindestens zwei Partnern (Kunde und Lieferant) und fordert ein hohes Kommunikations- und Organisations-Know-how. Es gilt mit spezialisierten Partnern, das gemeinsame Ziel fokussiert zu halten und eine gemeinsame Sprachebene zu entwickeln.

INHALT

- I. Echte Marktbedürfnisse versus Hype
- II. Technologische Innovationen verändern Kernprozesse der Wirtschaft
- III. Bedeutung technologischer Innovationen für den Strategieprozess
- IV. *Conditio sine qua non* – Strategische Szenarien agil entwickeln
- V. Hinterm Horizont geht's weiter – im Sprinttempo
- VI. Neue Blickwinkel gefragt

Keywords

Disruption; Innovation; Strategie

III. Bedeutung technologischer Innovationen für den Strategieprozess

Die Auswirkungen technologischer Innovationen auf die Positionierung eines Unternehmens machen deutlich, dass Technologie einen neuen Stellenwert in der Strategieentwicklung hat. Unternehmen sind dann innovativ, wenn sie Technologie mit profunder Marktkenntnis bewerten und schnell auf Produkte und Dienstleistungen anwenden. Dabei sind es oft nicht die technologischen Neuerungen,

die Wettbewerbsvorteile schaffen, sondern das erstmalige Einbringen verfügbarer Technologien und die Veränderung des Geschäftsmodells eines einzelnen Anbieters.

Ein permanentes Technologie-Screening berücksichtigt stets zwei Aspekte: Die Absicherung des Kerngeschäfts durch Aufrechterhaltung marktgerechter Innovationszyklen mit bekannten (und häufig bereits genutzten) Technologien und das Screening neuer oder weiter entwickelter Technologien, die einen Impact auf das Kerngeschäft haben könnten. Die Disruptionsrisiken in etablierten Märkten sind dabei teilweise erheblich. Sie können unabhängig von der eigenen aktuellen Marktposition und Profitabilität die eigene Position in kurzer Zeit empfindlich schwächen. Folgerichtig muss auf Basis der eigenen Kernkompetenzen geprüft werden, wie andere Märkte disruptiert werden können – aber auch, welches Risiko für das eigene Geschäft besteht.

IV. *Conditio sine qua non* – Strategische Szenarien agil entwickeln

Klar ist heute und in Zukunft: Ein Strategieprozess fußt auf einem Prozess, der viele Entscheider involviert, die eine Vielzahl an Informationen akkumulieren. Dies passt allerdings von der augenscheinlichen Logik her nicht mehr in eine Zeit, die von Volatilität, Schnelligkeit, trial & error und Ambiguität geprägt ist. Dennoch: eine fundierte Analyse und Planung auf Basis intensiver Marktkenntnis und entsprechender Szenario-Entwicklung behalten ihre Bedeutung. Aber: Unternehmen haben dafür immer weniger Zeit, vermeintliche Prämissen am Anfang eines Strategieprozesses können am Ende oder im Verlauf der Zielerreichung längst (vom Markt) überholt sein.

Strategie(findung) wird also fluider und zum „moving target“, also zum

bewegten Ziel, mit der Notwendigkeit des kontinuierlichen Nachjustierens, um sein Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Eine Analogie findet sich ausgerechnet in der Softwarelandschaft, in der permanente Updates und Upgrades völlig normal sind. Dabei sollte aber nicht vergessen werden, dass die Grundfeste eines Unternehmens, seine nachhaltigen Ziele im Sinne von Aktionären, Mitarbeitern und Stakeholdern genauso wie die langfristige Vision und der Zweck eines Unternehmens bestehen bleiben (müssen). Die Vision ist quasi der Leitstern, der die langfristigen Unternehmensziele abbildet. In ihm treffen sich als festgeschriebene Leitplanken Zweck und Prinzipien eines Unternehmens. Bei der agilen Strategieverfolgung und Überwachung aber gewinnen die Fähigkeit zur Exploration, zum Experimentieren und zur iterativen Zielerreichung an Bedeutung.

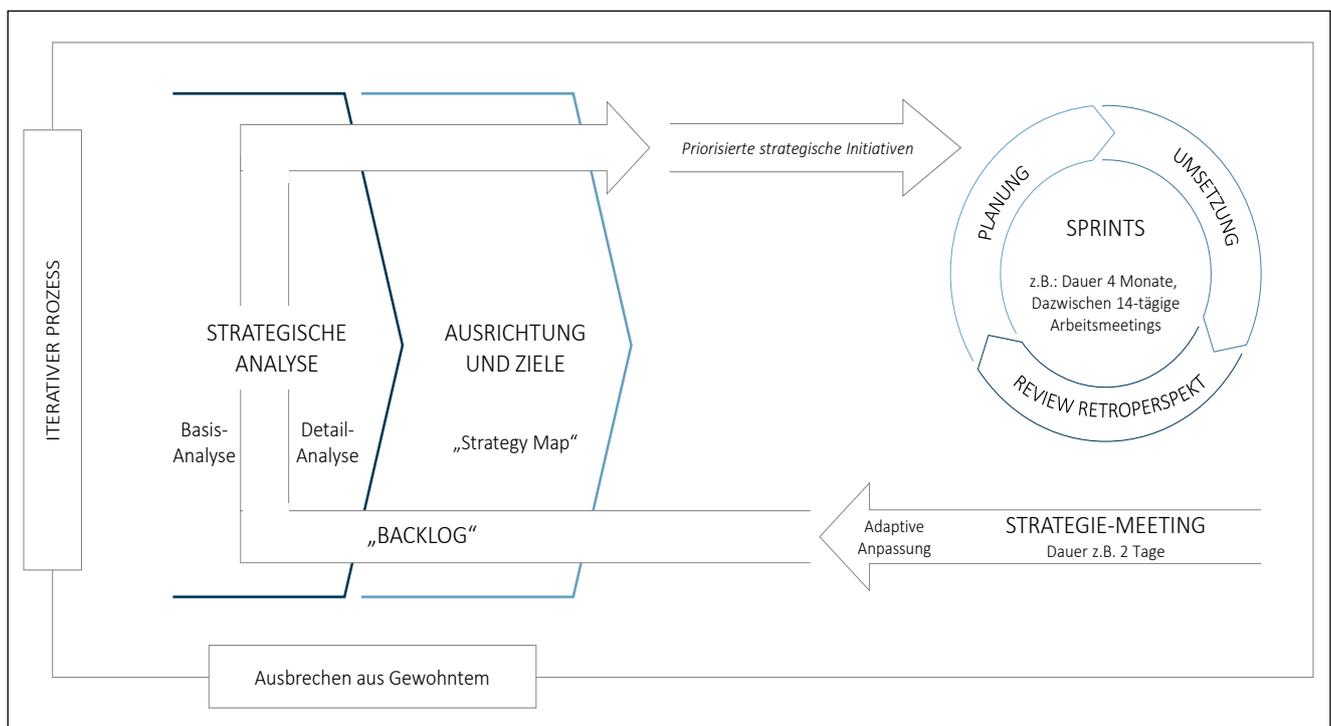


Abb.: Agile Strategieentwicklung und -steuerung

V. Hinterm Horizont geht's weiter – im Sprinttempo

Mit der rasanten Weiterentwicklung führender Technologien machen klassische Planungshorizonte von drei bis fünf Jahren schlicht keinen Sinn mehr. Digitale Technologien unterliegen einem wesentlich schnelleren Wandel als Hardware-basierte wie Robotik oder Additive Fertigung. Es genügt nicht mehr, einmal pro Jahr einen Strategieprozess aufzusetzen. Vielmehr muss dieser unterjährig immer wieder hinterfragt und modifiziert werden. Das ist insbesondere wichtig, um Disruptionsrisiken und Geschäftsentwicklungspotenziale frühzeitig zu erkennen und entsprechend handlungsfähig zu bleiben.

Dies gilt vor allem für die Kernelemente Markt- und Technologieanalyse. Genau hier entsteht die Notwendigkeit strategischer Agilität. Unternehmen entwickeln wesentlich kurzzyklischer strategische Szenarien, um schnell(er) handlungsfähig zu sein. Idealerweise werden Maßnahmen in repräsentativen Marktsegmenten getestet, um Feedback aus dem Markt für die weitere Konkretisierung der globalen Strategie übernehmen zu können. Teilweise sind Unternehmen gezwungen konkurrierende Technologien gleichzeitig zu verfolgen, da in jungen Technologiefeldern nicht abzusehen ist, welche Technologie sich als Primus durchsetzen wird.

Aus der agilen Software-Entwicklung stammt das Konzept des Sprints. Es hat mittlerweile Eingang in den unternehmerischen Mainstream gefunden,

nämlich immer dann, wenn es darum geht, neue Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen an den Markt zu bringen. Sprints zerlegen lange, komplexe Prozesse in kleinere Wegstücke mit rasch erreichbaren (Zwischen)zielen. Auch der Strategieprozess wird immer mehr zu einer Ansammlung taktischer Sprints mit einer immer wieder adaptierten Roadmap, um das langfristige Ziel möglichst schnell und flexibel zu erreichen. Dabei kommt es, wie oben skizziert, eben nicht dazu, dass der Aufwand und die Menge an benötigter (Markt) information abnehmen, im Gegenteil! Aber die beteiligten Spieler gehen mit ihren jeweiligen Informationen agiler um. Am Ende steht eine Gesamtstrategie aus vielen funktionierenden Einzelbausteinen – analog zum Vorgehen in der automobilen Fertigung, in der eben auch das Getriebe angefasst werden muss, wenn sich am Motor etwas ändert.

Es entsteht so kein planloser Aktionismus, gespeist aus der Angst vor Kontrollverlust UND dem Verpassen einer Chance, sondern eine fruchtbare Dialektik, zwischen Transparenz, Kontinuität sowie Konsistenz einerseits und Flexibilität, Fehlertoleranz und Empowerment andererseits, was ein extrem agiles Management und eine ebensolche Überwachung verlangt.

VI. Neue Blickwinkel gefragt

Eine vergleichsweise komplexe und kurzzyklische Strategieentwicklung

benötigt zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit mehr Diversität in den Denkweisen derer, die Strategieentwicklung betreiben. Folgerichtig setzt sich eine branchen- und fachfremde Besetzung auf allen Ebenen mehr und mehr durch. Wir, wie viele andere Strategieberatungen, suchen bereits seit einigen Jahren explizit nach natur- oder geisteswissenschaftlichen Kandidaten, die eine andere Denkweise und Problemlösungskompetenz mitbringen. Gerade in der Ausrichtung des Unternehmens gilt es, Diversität mit all seinen Facetten einkehren zu lassen – „*Diversity of thought*“ ist Trumpf. Denn: Denkmuster werden kulturell und durch die Ausbildung gezeichnet. Die Ausbildung prägt vor allem die Herangehensweise an Themen. Die unterschiedlichen kulturellen Prägungen von Mitarbeitern gilt es intelligent in Strategieprozesse einzubinden, um einen notwendigen regionalen Fokus auch in der Strategieformulierung globaler Unternehmen im Blick zu haben. Es gilt, den Bias der eigenen kulturellen Prägung im Stammsitz zu überwinden. Die Diversität in Altersstrukturen und Geschlechtern rundet den breiteren Fokus ab. Strategische Möglichkeiten werden kontinuierlich in diesen diversen Strategieteams diskutiert, in kleine und handelbare Stücke aufgeteilt, priorisiert, ausgeführt und regelmäßig evaluiert und ggf. modifiziert. All dies gilt natürlich auch für die Diversität in den Aufsichtsräten, die sich in den vergangenen Jahren entsprechend stetig verändert hat und noch weiter verändern muss.