

In einem mittelständischen Unternehmen herrscht seit Jahren ein strategischer Stillstand. Der Grund: Turbulenzen auf der Eigentümerseite, gepaart mit dem Abgang mehrerer Geschäftsführer. Nach einem neuerlichen Geschäftsführerwechsel bietet sich die Chance zu einer strategischen Neuausrichtung und damit die Führungsstärke der neuen Leitung zu unterstreichen

HANS GLATZ

## Ein mittelständisches Unternehmen neu ausrichten

### Die Geschäftsführung setzt Signale

Die neue Geschäftsführung entwickelte eine gemeinsame Zustandsbeschreibung des Unternehmens sowie erste Ideen zur Zukunft. Auf dieser Basis wurde überlegt, wie ein für das Unternehmen stimmiges Vorgehen zur Strategieentwicklung aussehen kann. An diesem Punkt kam die Beratung ins Spiel. In mehreren Kurzworkshops wurden die Eckpunkte für den Strategieprozess definiert. Dabei galt es, aus den unterschiedlichen Sichtweisen, wie eine Strategie zu erarbeiten sei, eine gemeinsame Linie zu finden.

Die Geschäftsführung war in der neuen Konstellation willens und in der Lage, die Strategie inhaltlich stark zu bestimmen und vorausdenken. Gleichzeitig sollten die Führungskräfte gut eingebunden und gefordert werden. Weiters gab es den Wunsch, im Strategieprozess Potenzialträger zu identifizieren.

In moderierten Sondierungsgesprächen mit kleinen Gruppen von Führungskräften und Schlüsselpersonen wurde ausgelotet, wer Beiträge für die Strategie liefern kann. Schließlich wurde ein 7er Team ausgewählt, das mit den Geschäftsführern zusammen die Hauptarbeit der Strategieentwicklung tragen sollte.

### Sechs Monate Arbeit an Strategie und Change

Das Ziel der Geschäftsführung: Am Ende des Prozesses sollten 30 bis 40 % der Strategie *neu* sein; d.h. deutlich unterscheidbar von der Vergangenheit. Es



sollte jedoch keine Revolution werden, die alles über Bord wirft.

Zeitlich wurde der Prozess so getaktet, dass die Ergebnisse sofort in die nächste Jahres- und Budgetplanung einfließen und damit ein starkes Signal in Richtung Aufbruch in die Zukunft gesetzt wird.

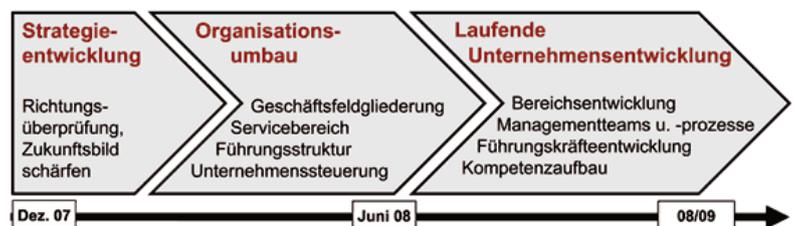


Abb. 1: Von der Strategie- zur Unternehmensentwicklung

### Die Schritte zur Strategie

Drei **Klausuren** im Abstand von zwei Monaten markierten die großen Meilensteine.

- Klausur 1: Diagnose und Möglichkeiten erkunden.
- Klausur 2: Konzeption der Geschäftsstrategien und Aufriss des internen Veränderungsbedarfs.
- Klausur 3: Erstellen einer Umsetzungsplanung sowohl für die Strategie als auch den Organisationsumbau.

Sechs Monate intensive Arbeit im Führungsteam

**Geschäftsführung:** Sie hielt den Prozess inhaltlich stark in der Hand. In regelmäßigen Arbeitssitzungen wurden die Themen jeweils vorgedacht und die

## Flankierende Maßnahmen

Fragen für das Strategieteam abgeleitet. Beispielfahr für die erste Klausur:

- Standortbestimmung: Wie sind Markt, Wettbewerbsfähigkeit und Geschäftsmodelle einzuschätzen?
- Wo liegt der größte Veränderungsbedarf?
- Welche Ideen zu den einzelnen Geschäftssegmenten gibt es bereits?

Die Beratung war gefordert – in der Prozessgestaltung, der Moderation und als Sparringpartner in Inhaltsfragen. Mit den Beratern fand alle zwei Wochen ein Strategie-Jour-fixe statt. In diesen wurden die notwendigen inhaltlichen Vorarbeiten geleistet, die Positionen der Geschäftsführer abgestimmt und die Planung konkretisiert.

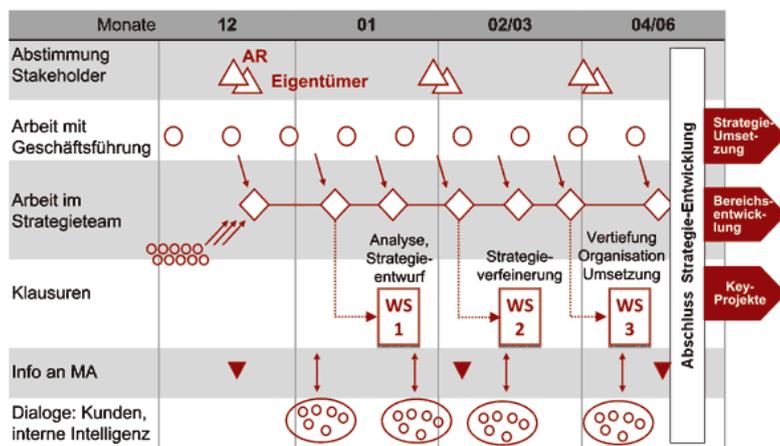


Abb. 2: Die Architektur des Projekts

**Strategieteam:** Für die Klausuren wurden jeweils durch die Teammitglieder, die Geschäftsführer und die Berater Analysen, Konzeptentwürfe und Diskussionsimpulse vorbereitet. Zu spezifischen Themen wurden Fokusgruppen eingeladen, ihre Sicht einzubringen – so konnte sich ein weiterer Kreis von MitarbeiterInnen aktiv einbringen.

Der Schwerpunkt in den Klausuren des Strategieteams lag auf der aktiven Auseinandersetzung mit den eingebrachten Impulsen, der gemeinsamen Beurteilung der Situation und gemeinsam getragenen Empfehlungen. Auftretende Spannungen im Team wurden genutzt, um die Grenzen im Denken der Teammitglieder zu erweitern und die Belastbarkeit des Teams zu stärken.

Die Geschäftsführung arbeitete nach jeder Klausur intensiv an erforderlichen Entscheidungen und informierte die Führungskräfte in den Routinebesprechungen sowie die Eigentümer. Jedes Teammitglied übernahm zusätzlich im Unternehmen die

## Reorganisation rasch beginnen – Führungsteam trägt Change Management mit

*Patenschaft* für die Information bestimmter Bereiche und Gruppen. Dies reduzierte die Abgehobenheit der Gruppe und forderte sie heraus, sich mit den Argumenten der MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen.

## Was hat das Projekt bewegt?

**Runderneuerung der Strategie.** Die neue Strategie war nach dem zweiten Workshop bereits klar erkennbar. Im größten Geschäftsfeld war eine solide Weiterentwicklung des Geschäftes erforderlich, verbunden mit deutlichen Kostensenkungen. Die Kostensenkungspotenziale waren in Form von Doppelstrukturen, unklaren Prozessen und einem Personalüberhang deutlich sichtbar und hebbbar.

Im zweiten Geschäftsfeld wurde das rasch wachsende Geschäft in den osteuropäischen Ländern gebündelt. Die Grundstrategie lautet Expansion und Multiplikation des Projektgeschäftes. In diesem Bereich galt es, in Qualifikation und MitarbeiterInnen zu investieren.

Service- und Engineeringdienstleistungen für Spezialkunden wurden in einem dritten Geschäftsfeld zusammengeführt. Die Strategie in diesem Geschäft: Erschließung des Marktpotenziales, Wachstum von einem sehr niedrigen Niveau weg.

**Reorganisation und Strukturanpassung.** In Teilbereichen bestand ein hoher innerer Reorganisationsbedarf, der harte Schnitte erforderte. In anderen Einheiten war Entwicklungs- und Aufbauarbeit angesagt. Ein vor fünf Jahren übernommener Betrieb war nur oberflächlich integriert worden – alte Strukturen wurden fortgeführt.

Die unkoordiniert gewachsenen Einheiten wurden in die genannten Geschäftsbereiche zusammengefasst. Die internen Dienstleistungsabteilungen in einer Serviceeinheit neu aufgestellt. Auch hier war eine Doppelstrategie von Redimensionierung und Aufbauarbeit erforderlich; z.B. wurde die Personalentwicklung neu eingerichtet. Die Stabsstellen hingegen wurden abgebaut, weiterhin erforderliche Leistungen in die Linienfunktionen verlegt. Der Reorganisationsbedarf war vor allem deshalb so groß, weil in der Vergangenheit die internen Funktionen zu wenig geführt wurden. Die Folge war, dass sich eine unkoordinierte Eigendynamik entwickelte.

**Führung und Change Management werden aktiver wahrgenommen.** Die Autorität der Geschäftsführung wurde deutlich gestärkt. Sie hat durch den Strategieprozess Profil entwickelt, ihre Zusammen-

arbeitsfähigkeit gezeigt und dem Unternehmen wieder eine klare Zukunftsperspektive gegeben. Die zweite Führungsebene wurde durch die Zusammenfassung zu Geschäftsfeldern zahlenmäßig stark verkleinert, zum Teil neu besetzt und stellt nunmehr mit der Geschäftsführung ein arbeitsfähiges Managementteam dar. Am Selbstverständnis und der Arbeitskultur wird noch gearbeitet. Die erforderlichen Reorganisationsmaßnahmen forderten die Führungskräfte extrem heraus. Dem wurde z.B. durch einen Qualifikationsworkshop *Change Management* und ein begleitendes Coaching in der *heißen* Phase Rechnung getragen.

### Erfolgsfaktoren für Strategieprozesse

- Der Wille und die Bereitschaft der Geschäftsführung, die Strategie selbst zu gestalten. Daraus entstehen authentische und kraftvolle Strategien.

- Nutzung der strategischen Intelligenz. Um zu neuen Strategien zu kommen, sind die richtigen Personen in unterschiedlichster Weise einzubeziehen. Unkonventionelle, innovative Zugänge einzubringen ist eine wichtige Aufgabe der Beratung.
- Die großen strategischen Perspektiven mit der konkreten Jahresplanung verknüpfen und die fast überall vorhandenen Zielvereinbarungssysteme nutzen, so dass Umsetzung der Strategie für jede und jeden einzelnen MitarbeiterIn ein Thema wird.
- Ausreichend Energie und Aufmerksamkeit für die Umsetzung reservieren. Wirksame Strategien erfordern immer Veränderungen in der Organisation und neue Arbeitsweisen. Die Fähigkeiten, das *Change Management* zu unterstützen, sind besonders im mittleren Management erforderlich und auszubauen. 📌

Die Erfolgsfaktoren erkennen und stärken

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten kommen Menschen und Organisationen an Wendepunkte, Bruchstellen und Übergänge. Erhöhte Wahrnehmungsfähigkeiten, Planen in Alternativen, Steuern im Hier und Jetzt sowie clevere Doppelstrategien können hilfreiche Antworten sein.

MARIO WEISS

## Wendepunkte gestalten

***Man kann ein Problem nicht mit der Art des Denkens lösen, die zu dem Problem geführt hat.***

(Albert Einstein)

Durch Krisen, aber auch durch Erfolge (starkes Wachstum) entstehen immer wieder Konstellationen, die als Wendepunkte zu bezeichnen sind. Sie fordern Führungskräfte heraus, ihre Perspektive zu erweitern oder auch zu wechseln, um einen neuen Weg zu finden. Derzeit dominiert die Wirtschaftskrise unser Denken und hinterfragt die alten Muster der Problembewältigung. Bloßes Durchtauchen, Kapazitäten und Mitarbei-



terInnen zu reduzieren, können strategisch die falschen Reaktionen sein, wenn es darum geht, die Krise zu bewältigen und gleichzeitig im nächsten Aufschwung erfolgreich zu sein. Wichtig ist es jetzt, relevante Signale rechtzeitig wahr- und ernst zu nehmen und die Ansatzpunkte zu identifizieren, mit denen gleichzeitig harte Schnitte und Erneuerung gestaltet werden können.

### Wahrnehmungsfähigkeit schärfen

Krisensituationen verengen den Blick! Die Insolvenzforschung zeigt, dass nur mehr Ausschnitte der

Krisen verengen den Blick – aktive Wahrnehmung dagegensetzen

In unsicheren Zeiten müssen wir in Alternativen denken und planen

Wirklichkeit wahrgenommen und oft falsche Schlüsse gezogen werden. Das kann bedeuten, an alten Erfolgsrezepten starr festzuhalten. Andererseits gibt es überzogene Panikreaktionen mit vorschnellen Handlungen. Chancen und Möglichkeiten werden nicht ausreichend gesehen, Innovationen als zu riskoreich abgetan, oder sie fallen dem Sparstift zum Opfer.

In schwierigen Zeiten müssen wir die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Umfeldes besonders schärfen. Wie ist die Lage unserer Kunden? Wie verhalten sich unsere Kapitalgeber? Wie stabil sind unsere wichtigsten Lieferanten? Was ist das *Gute im Schlechten*? Geeignete Maßnahmen dafür sind Kunden-

konferenzen, ständiges Monitoring und eine gute Gesprächskultur im Management. Durch sensiblere Wahrnehmungen können Handlungsfelder und strategische Lücken für das eigene Unternehmen erkannt werden (Kosten zu hoch, Produkte zu alt, Vertriebswege falsch, Fähigkeiten der MitarbeiterInnen vernachlässigt etc.).

Je früher wir die *strategische Lücke* (siehe Abbildung 1) erkennen, umso wirksamer können wir die richtigen Antworten geben.

### Vordenken statt nachdenken.

Auch wenn wir heute wenig sicheres Wissen über das, was auf uns zukommt, haben – wie sich die Branche, der Markt entwickelt und wie sich unsere PartnerInnen in Zukunft verhalten –, bedeutet dies nicht, dass wir auf Strategie, Planung und Zukunftsentwürfe verzichten können. Strategiearbeit und Planung hat in Krisenphasen eine andere Qualität als in Zeiten stabilen, nachhaltigen Wachstums.

Wir können uns jetzt nicht auf die Erfahrungen der Vergangenheit verlassen, also bestehende Strategien und Budgets einfach fortschreiben und extrapolieren. Zu sehr verstellen Erfahrungen der Vergangenheit den Blick und schaffen blinde Flecken.

Besser geeignet ist das Denken in Szenarien. Mit Szenariotechniken können wir zukünftige Geschehnisse im Umfeld sowie deren Einfluss auf das eigene Unternehmen vordenken. Dies gibt wichtige Hinweise für Zukunfts-robustere Strategien. Es werden relevante Einflussfaktoren erfasst und zwei bis vier Szenarien beschrieben. Von diesen möglichen zukünftigen Welten ausgehend werden alternative Strategien, Pläne und Maßnahmen erarbeitet. Szenarien sind eine gute Übung, um mental und konzeptionell flexibler zu werden.

### Steuern im Hier und Jetzt

Pläne dürfen sich der entgegenkommenden Realität nicht verschließen, sondern müssen adaptiert werden. Neben der beschriebenen Wahrnehmungsfähigkeit und der Vorbereitung auf unterschiedliche Szenarien gewinnt in schwierigeren Zeiten die ereignisnahe Steuerung massiv an Bedeutung. Es geht darum, geistesgegenwärtig die Ereignisse zu erfassen, zu bewerten und entsprechende Entscheidungen zu treffen. Und dies oft sehr rasch und unkompliziert. In unserer komplex gewordenen Welt braucht es dazu vor allem die Dialogfähigkeit der Schlüsselpersonen einer Organisation. Für die üblichen taktischen, politischen Spielchen in Meetings sollte jetzt keine Zeit sein.

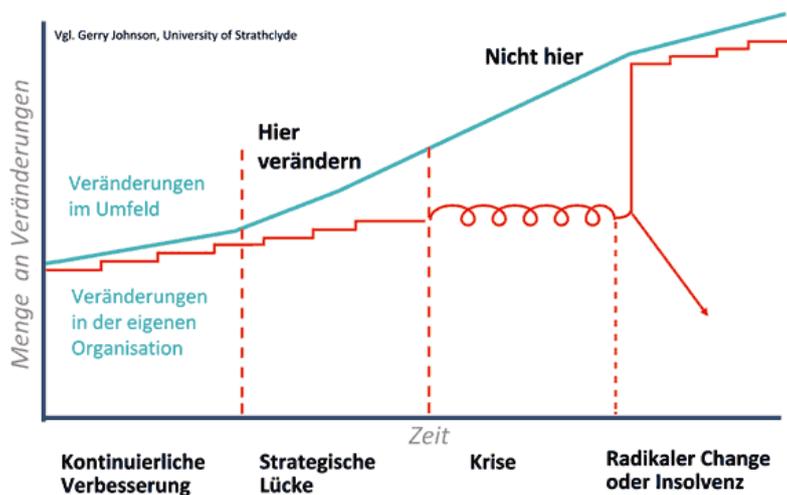
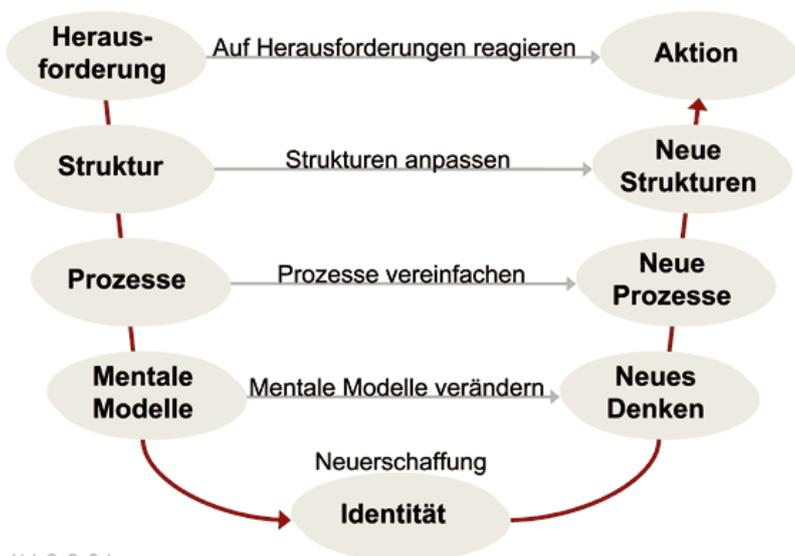


Abb. 1: Frühzeitig sehen, was kommt



Vgl. C. O. Scharmer

Abb. 2: Tiefenniveaus von Veränderungen

## Die richtige Tiefe

An Wendepunkten reichen oberflächliche Veränderungen nicht aus. So ist beispielsweise eine Kapazitätsanpassung keine richtige Antwort auf eine verfehlte Produktpolitik!

Abbildung 2 zeigt fünf unterschiedlich tiefe Ebenen, in die Veränderungen einer Organisation geführt werden können oder müssen.

**Auf Herausforderungen reagieren:** In seltenen Fällen ausreichend, um Krisen zu bewältigen.

Strukturen anpassen: Reduktion von Kapazitäten, Standortschließungen, unproduktive Funktionen abbauen. Die Herausforderung der Krise: Strukturen so aufrechterhalten, dass sie wieder zur Verfügung stehen, wenn die Krise überwunden ist.

**Prozesse vereinfachen:** Prozesse zu verändern ist langwieriger als Strukturen zu verändern, da Prozesse tief in das Organisationsgeschehen eingebettet sind. In Krisenzeiten fehlt oft die Kraft für diese tiefgehende Auseinandersetzung, obwohl hier die größten Potenziale liegen. Business Process Re-Engineering ist keine kurzfristig wirksame Krisenmedizin.

**Mentale Modelle verändern:** Es geht darum, Annahmen über die Wirklichkeit, Denkmodelle, Kulturmuster und Verhaltensweisen zu erkennen und – wo notwendig – zu erneuern. Das Denken, das uns in die Krise geführt hat, ist meist nicht geeignet, uns aus dieser herauszuführen! Wir müssen vom linearen „single loop“-Lernen (mehr/weniger vom Selben) zum „double loop“-Lernen und sogar darüber hinaus kommen. Das heißt, selbst anders handeln, andere mit neuem Herangehen handeln lassen, Handlungsgrenzen sprengen.

**Neuerschaffung:** Es geht darum, sich neu zu erfinden – ein schöpferischer Vorgang. Wenn die heutigen Geschäftsmodelle nicht mehr tragen, die Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr sichergestellt ist, müssen sich Unternehmen neu erschaffen oder zumindest Teilbereiche völlig neu kreieren.

## Sanieren und Entwickeln

In Krisensituationen geht es darum, defensive und offensive Maßnahmen gleichzeitig zu setzen.

Sanierungs- und Stabilisierungsmaßnahmen zielen auf Bestandserhaltung durch rasch wirksame Programme wie Kostenreduktion, Restrukturierung oder Stärkung der Marktbearbeitung. Entwicklungsmaßnahmen zielen auf die Zeit nach der Krise und beinhalten Innovationsprozesse, Qualifizierung oder das Aufspüren von neuen Marktchancen.

Das differenzierte Vorgehen von gleichzeitigem Beschleunigen und Bremsen stellt an die Führungskräfte hohe Anforderungen. Gleichzeitig werden Maßnahmen gesetzt, die offensiv wirken und Neues schaffen und defensive Maßnahmen, um Kosten zu reduzieren, Standorte aufzulassen etc. Diese Doppelstrategie ist ein hilfreiches Muster für schwierige Zeiten. Sie fordert aber auch viel Information und Kommunikation zu den MitarbeiterInnen, um die Vorgehensweise gut verständlich zu machen.

## Handlungsempfehlungen für Manager in Wendephasen

- Wahrnehmungsfähigkeiten schärfen
- Sich auf alternative Situationen in der Zukunft vorbereiten
- Herausforderungen frühzeitig erkennen
- Intuitive Zugänge ermöglichen
- Steuern und entscheiden im Hier und Jetzt
- Gute Gesprächskultur zwischen den Schlüsselpersonen
- Veränderungen nicht nur an der Oberfläche
- Beschleunigen und gleichzeitig bremsen 🚧

## Literatur

- Glasl, Friedrich (2005): Gibt es Schlechtwetter-OE – oder: Was bietet die Organisationsentwicklung zur Bewältigung von Krisen? In: Kailer, N. (Hrsg.): Neue Ansätze zur betrieblichen Weiterbildung in Österreich.
- Johnson, Gerry et al. (2008): Exploring Corporate Strategy
- Scharmer, Claus Otto (2008): Theory U, Leading from the Future as it Emerges. San Francisco
- Shell International Ltd.: Shell Global Szenarios to 2025. The future business environment: trends, trade-offs and choices. London.
- Weiss, Mario (2005): Anschlussfähigkeit in der Praxis, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 3/05

Sorgfältig abwägen, wie tief Veränderungen gehen müssen

Defensive und offensive Wege gleichzeitig gehen