



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

STRATEGISCHE NAVIGATION

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #40 | JULI 2022



STRATEGISCHE NAVIGATION

DAS UNTERNEHMEN STEUERN UND AUF KURS HALTEN

Wir leben in einer Zeit schillernder Begriffe und vielfältiger Herausforderungen. Ob Digitalisierung, Geschäftsmodell, Künstliche Intelligenz oder Innovation: Fast immer werden wichtige unternehmerische Themen mit einem Etikett versehen: strategisch. Erstaunlicher Weise herrscht aber in vielen Unternehmen ein völlig unterschiedliches Strategieverständnis, welches meist in einem fatalen Befund mündet: „Wir alle wissen was gemeint ist, jeder meint aber etwas Anderes.“ Führung und Aufsicht sind verantwortlich, ein gemeinsames Verständnis für strategische Kernthemen zu entwickeln und ein Zukunftsprogramm zu erarbeiten.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Mitten im ersten Corona-Lockdown wendet sich der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG, Ola Källenius, mit einer Videobotschaft an die Belegschaft¹. Seine dreiminütige Ansprache ist ein Parcours durch die Begriffswelten des Managements: Marge, Cash, Tempo, Flexibilität, Businessmodell, Wachstum, Fokus, Stärke, Sturm, Wandel, Chancen usw. Dieses Konzentrat ist repräsentativ für das, was Unternehmensführung seit Längerem charakterisiert: Eine Gleichzeitigkeit, Echtzeitigkeit und Vielschichtigkeit von Themen, die weit über das hinausgehen, was früher unter Management verstanden wurde. Unternehmensführung bedeutet heute, die Themenkomplexität zu sortieren, einen Navigationsplan zu entwickeln und entsprechende Führungsprozesse zu steuern. Daher ist Strategie nicht mehr eine Einzeldisziplin, sondern ein Zehnkampf; nicht mehr BWL, sondern Systemgestaltung.

„Wir alle wissen, was gemeint ist. Jeder meint aber etwas Anderes.“

Strategische Navigation bedeutet, sich immer wieder von der Hektik des operativen Geschäfts zu lösen und sich Zeit für die richtigen Diskussionen zu nehmen. Eine Harvard-Studie zeigt aber, dass Top-Manager 72% ihrer Zeit in Meetings verbringen, lediglich drei Prozent für Kunden und ebenfalls nur drei Prozent für die eigene Weiterbildung verwenden². Strategie wird also massiv vom Tagesgeschäft absorbiert – und das strahlt selbstverständlich ins Unternehmen aus. Der bekannte Spruch von Peter Drucker „Culture eats strategy at breakfast“ hat heute eine andere Wendung bekommen: „Operative business eats strategy all day“. Eine aktuelle Studie zur

¹ mb passion blog vom 16.04.2020 (Markus Jordan): Ola Källenius mit Video-Update an die Belegschaft.

² Porter, M. / Nohria, N., Wie Manager ihren Tag planen, in: Harvard Business Manager, 09/2018, S. 18 ff.



strategischen Praxis bestätigt diesen Befund und zeigt entsprechende Herausforderungen auf³ (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Praxis des strategischen Managements

	Vorhandene Erkenntnisse im Top-Management...		Aber: Das Top-Management sieht folgende Schwierigkeiten...	
1	Management bedeutet, Komplexität zu beherrschen, die „Neue Welt“ zu verstehen und diese konsequent umzusetzen.	>>	Wir nehmen uns zu wenig Zeit für gemeinsame, systematische Diskussion über die Zukunft und sind zu sehr vom Tagesgeschäft dominiert.	74%
2	Digitalisierung, Krisenmanagement, Agilität... erfordern einen priorisierten, strategischen Rahmen.	>>	Wir starten viel zu viel, verzetteln uns zu oft und kommen bei neuen Themen nur langsam vorwärts.	68%
3	Strategie müssen alle Führungskräfte als Werkzeug beherrschen, damit sie und ihre Einheiten wirksam sind.	>>	Wir verstehen Strategie zu sehr als Sache des Top-Managements, von Controllern oder Spezialisten.	61%
4	Persönliche Weiterbildung und Methoden-Kompetenz werden für Führungskräfte immer wichtiger.	>>	Wir tun zu wenig für echte Weiterbildung – speziell für schnelle, vernetzte und entscheidungsorientierte Methoden.	84%

Führungskräfte stehen am Beginn jeder Strategiediskussion vor der Herausforderung, die richtige Diskursfelder zu identifizieren. In Anlehnung an nach wie vor gültige Klassiker⁴ lassen sich drei strategische Orientierungsebenen unterscheiden. Ebene eins ist das operative Geschäft und alle damit verbundenen kurzfristigen Aspekte. Unmittelbare Erfolgsindikatoren sind Umsatz, Kundenzufriedenheit, Profitabilität, Liquidität und Reaktionsfähigkeit. Ein Beispiel für operative Exzellenz ist der größte europäische Händler von Musikequipment – Thomann. Durch permanent perfektioniertes Tagesgeschäft im Online-Shop, in der Beratung und in der Abwicklung erreicht das Unternehmen nach wie vor beste Kundenzufriedenheitswerte, die übrigens auch Amazon übertreffen.

***Die Fokussierung auf operative Zahlen bedeutet
Fahren mit Rückspiegel.***

Organisationspsychologisch interessant ist, dass das operative Geschäft im Fokus der meisten Mitarbeiter:innen und Führungskräfte steht. Augenfällig wird dies besonders in Krisenzeiten wie Corona: Sicherstellung der eigenen Zahlungsfähigkeit, Aufrechterhalten von Basisumsätzen usw. Aber auch in Boomzeiten sind viele Unternehmen verleitet, ausschließlich in dieser Ebene zu denken und zu handeln. Automatische

³ Stöger, R., Strategie als Navigationsinstrument für Führung und Aufsicht, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 01/2021, S. 13.

⁴ Vgl. Drucker, P., Managing for Results, New York 1964, S. 195 ff.; Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, Frankfurt 2005, S. 55 ff.; Malik, F., Strategie, Frankfurt 2013, S. 115 ff.



Nachfrage und ungebremstes Wachstum bewirken dazu, keine Zukunftsdiskussionen zu führen, weil augenscheinlich alles funktioniert. Die Gefahr dieses „Fahren auf Sicht“ besteht darin, dass künftige Entwicklungen nicht erkannt und Erfolgspotenziale nicht rechtzeitig aufgebaut werden. Ein weitverbreitetes Missverständnis lautet zudem, dass gute operative Zahlen der Beweis für die Richtigkeit einer Strategie sind. Hier ist ein wichtiger Zusatz notwendig: sie belegen die Richtigkeit der Strategie der Vergangenheit und sind bestenfalls ein Rückspiegel. Über die Richtigkeit des künftigen Kurses können die heutigen operative Daten nichts aussagen.

Damit Unternehmensführung nicht im Hier und Heute steckenbleibt, ist die zweite strategische Orientierungsebene einzubeziehen: das heutige Geschäftsmodell. Hier geht es einerseits um eine gute Marktposition, d.h. Marktanteil, Kundennutzen, Image und Arbeitgeberattraktivität. Andererseits ist auch eine wettbewerbsfähige Produktivität ein wesentlicher strategischer Erfolgsindikator: agile Strukturen, relative Kostenvorteile, schlanke Führungsprozesse usw. So nutzt etwa GE digitale Zwillinge und das KI-Diagnosesystem Predix, um Ersatzteil- bzw. Wartungsprozesse zu optimieren. Das grundlegende Geschäftsmodell bleibt dasselbe, wird aber hinsichtlich Kundennutzen und Produktivität verbessert und erweitert.

Damit ergibt sich die Frage nach Zusammenhang der ersten beiden Orientierungsebenen. Marktanteil und Kostenposition sind Vorsteuergrößen für Gewinn und Liquidität. Ein Unternehmen kann eine gewisse Zeit im Umsatz und in der Profitabilität zulegen, gleichzeitig aber Marktstellung verlieren und immer bürokratischer werden. Kurzfristig erzeugt dies keine bilanziellen Schmerzen, langfristig entsteht aber eine gefährliche Situation. Genau dies ist der Unterschied zwischen gesundem und krankem Wachstum. Wird Umsatz über Diversifikation und unfokussierte Akquisitionen erkauft, führt dies zu einer Schwächung des heutigen Geschäftsmodells. Ist ein hoher Marktanteil dagegen mit Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität verbunden, liegt eine gesunde Entwicklung vor. Nicht Größe steht im Fokus, sondern Stärke, Tempo und Kundennutzen.

***Bei der strategischen Navigation geht es weniger um Geld,
als vielmehr um Zeit.***

Operatives Geschäft und heutiges Geschäftsmodell haben einen ausgeprägten Bezug zur Gegenwart und zur nahen Zukunft. Damit eine zeitlich längere Perspektive eingebaut wird, ist als drittes Element das künftige Geschäftsmodell notwendig. Ging es in den ersten beiden Ebenen darum, Geschäfte zu machen, so lautet der Grundsatz hier: im Geschäft bleiben. Dies bedeutet, dass Märkte und Geschäfte immer wieder grundlegend überprüft werden müssen: In welchem Geschäft sind wir wirklich? Wofür bezahlt der Kunde eigentlich eine Rechnung? Wie wandelt sich unser Umfeld? Können wir dieser Transformation voraus sein? - Strategie bedeutet, mit diesen Fragestellungen



zu beginnen und nicht mit den operativen Zahlen. Das betriebswirtschaftliche Zahlenwerk ist wichtig für das operative Controlling, hat aber für strategische Diskussionen nur limitierte Bedeutung.

Die Transformations- bzw. Veränderungsfähigkeit sind grundlegend wichtige Eigenschaften von Unternehmen. Die Herausforderung besteht darin, die Innovationsleistung aufrecht zu erhalten, d.h. neue Geschäfte, Produkte, Dienstleistungen. Dies bedingt üblicher Weise neue Kompetenzen, neue Arbeitsmethoden, vor allem aber auch, rasch in konkrete Umsetzungs-piloten einzusteigen und die Themen der „Neuen Welt“ vorwärts zu treiben. Die Frage der Profitabilität ist nach wie vor eine wichtige, stellt sich hier aber anders: Wie viel Gewinn brauchen wir im Minimum, damit wir langfristig im Geschäft bleiben und Erfolgspotenziale entwickeln können? Beispielsweise hat das chinesische Großunternehmen Alibaba sein Geschäftsmodell systematisch zu einem Ökosystem ausgeweitet, etwa mit der Großhandelsplattform 1688.com, den Verbrauchermarktplatz Taobao und weitere Businesses erschlossen wie etwa TMall und Juhuasan. Alibaba ist ein Beispiel für die systematische Infragestellung des aktuellen Erfolgs und die konsequente Weiterentwicklung der Geschäfte.

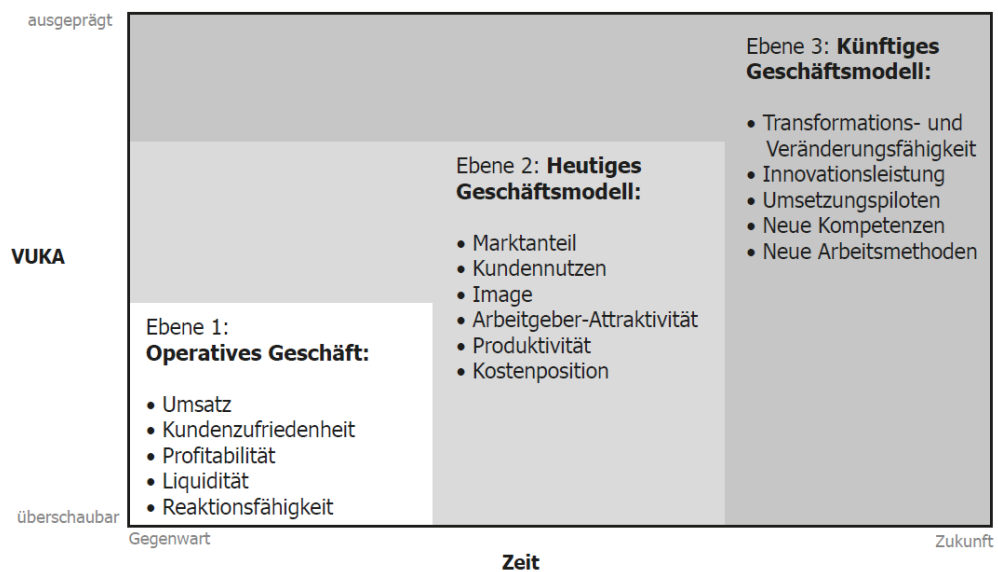


ABB.2: DIE STRATEGISCHEN ORIENTIERUNGSEBENEN

Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Orientierungsebenen und der Zeitdimension wird im Modell (vgl. Abb. 2) dargestellt. Von Ebene 1 bis 3 wird der Zeitfaktor immer wichtiger. Gleichzeitig steigt auch das Ausmaß von VUKA an (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität). Anhand des strategischen Navigationsplans können systematisch die wichtigsten Themen identifiziert und gestartet werden (vgl.



Abb. 3). Unternehmensaufsicht und Führung müssen immer wieder selbstkritisch prüfen, auf welcher der drei Ebenen diskutiert, entschieden und umgesetzt wird. Genau das ist gemeint mit der an sich simpel klingenden Frage „Führen wir die richtigen Diskussionen?“

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit über die wichtigsten Ebenen der strategischen Diskussion
2. Input und Methodik für die systematische Navigation
3. Vermeidung von eindimensionaler Ausrichtung auf das Tagesgeschäft
4. Schaffung eines gemeinsamen Strategieverständnisses im Unternehmen



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



Hintergrund: Ein mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen entwickelt einen Zukunfts- und Umsetzungsplan anhand der drei Orientierungsebenen. Dieser ist die Basis für die einzelnen Geschäftsfeld- und Funktionalstrategie. Zusätzlich werden die Schlüsselthemen in den Zielvereinbarungen verankert.

Abb. 3: Strategischer Navigationsplan: *Werkzeug und Beispiel (Industrie)*

Ebene	Schlüsselthemen	Umsetzungs-Schwerpunkt	Termin	Verantw.
Ebene 3	Künftiges Geschäftsmodell: <ul style="list-style-type: none"> • Transformations- und Veränderungsfähigkeit • Innovationsleistung • Umsetzungspiloten • Neue Kompetenzen • Neue Arbeitsmethoden 	1. Entwicklung einer ersten Plattform-Lösung mit einem Piloten im Geschäftsfeld „Automotive-Elektronik“	31.12.	Henze
		2. Integration von ersten KI-Ansätzen in die Sensorik- und Steuerungskomponenten PCT und ASR 2.0	30.09.	Klimt
		3. ...		
Ebene 2	Heutiges Geschäftsmodell: <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Kundennutzen • Image • Arbeitgeber-Attraktivität • Produktivität • Kostenposition 	1. Einführung von „Pay-per-use“ Modellen für die bestehenden Produktlinien MC 2 und MC 3		Peters
		2. Marktentwicklung Indonesien und Pakistan im Apparel-Business mit je 5 Kundenprojekten		Müller
		3. ...		
Ebene 1	Operatives Geschäft: <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Kundenzufriedenheit • Profitabilität • Liquidität • Reaktionsfähigkeit 	1. Lösung für die Materialbeschaffung im Geschäftsfeld Medizintechnik (Ausweitung Lieferantenbasis...)	31.05.	...
		2. ...		