



RISE Lab Executive Circle 1.0: Lab Notes

Strategie zur Schaffung von unternehmerischer Zukunftsfähigkeit

Grundidee: Die vorliegenden Lab Notes verdichten Erkenntnisse aus dem RISE Lab Executive Circle 1.0 des RISE Management Innovation Lab.

Diese Verdichtung geschieht mit Blick auf grundlegende und zugleich aktuelle Fragestellungen der wissenschaftlichen Forschung und unternehmerischen Praxis. Es werden keine Aussagen zu Firmen-Cases aufgenommen, der Fokus liegt auf verallgemeinerbaren Erkenntnissen. Die Übersetzung für die Praxis einzelner Firmen ist Case-spezifisch und ausserhalb des Scope der Lab Notes.

Die Lab Notes haben eine Form, dass sie an Dritte weitergegeben bzw. öffentlich gemacht werden können. Sie enthalten keine vertraulichen Informationen.

Erkenntnisse:

1. Die Schaffung und Sicherstellung der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit einer Firma ist eine zentrale Verantwortung von Unternehmern und Executives.

Das setzt insbesondere vier Dinge voraus: (1) ein präzises Verständnis der Wertschöpfung und ihrer Voraussetzungen; (2) Entwicklungsmöglichkeiten, die in attraktive Opportunitäten, realisierbare Projekte und strategische Initiativen übersetzt werden; (3) eine konsequente Beurteilung aktueller Entwicklungen und ihrer zukünftigen Transformationspotentiale für einzelne Firmen und Industrien; (4) Strategieprozesse, die zentrale Entscheidungen und Investitionen sicherstellen und wirksam machen.

2. Unternehmerische Zukunftsfähigkeit setzt kollektive Entscheidungsfähigkeit unter fundamentaler Unsicherheit voraus.

Die Auseinandersetzung mit der unternehmerischen Zukunft impliziert die Bearbeitung von fundamentaler Unsicherheit, bspw. bezüglich der geschäftlichen Entwicklung, der notwendigen Fähigkeiten, der richtigen strategischen Investitionen. Dass die Management-

Praxis unter Unsicherheit gemeinsame Überzeugungen entwickelt und tragfähige Entscheidungen trifft muss immer wieder neu sichergestellt werden: durch (1) die Schärfung der strategischen Agenda und zentraler Inhalte; (2) durch ein Repertoire von Praktiken und Methoden, wie an den strategischen Inhalten gearbeitet wird; (3) durch Management-Plattformen, auf denen die Strategiearbeit systematisch und regelmässig stattfinden kann; (4) durch die Mobilisierung von Manager-Communities, die relevant zur Strategiearbeit beitragen. Alle Dimensionen sind entsprechend wichtig für einen wirksamen Strategieprozess.

3. Im Strategieprozess muss mit Bezug zu spezifischen Themen und Opportunitäten immer wieder neu geklärt werden was mit Zukunft gemeint ist.

Dabei stellt sich die Frage, ob in der Strategiearbeit alle relevanten Zeithorizonte adressiert sind: (1) im Zeithorizont der nächsten zwei Jahre geht es unter anderem um die current needs bestehender und neuer Kunden; (2) im Horizont von 5 Jahre um unternehmerische Opportunitäten & strategische Initiativen; (3) im Horizont von 10 Jahren um Möglichkeiten, die das überschreiten, was heute möglich ist; (4) im Horizont der nächsten Jahrzehnte um Visionen, die das heute Denkbare übersteigen. Der Designer Branko Lukic sagt dazu: „The impossible drives the possible“, die Leitfrage für eine Beschäftigung mit Zukunft ist: „What if?“. Aus der Sicht von Markus Iofcea verschiebt das den Fokus in der Strategiearbeit: von „problem solving“ zu „problem finding“, von „providing answers“ zu „asking questions“, von „how the world is“ zu „how the world could be“, von „innovation“ zu „provocation“.

4. Jeder Zeithorizont impliziert ein spezifisches Strategieverständnis, und jede Strategie ist in einer spezifischen zeitlichen Perspektive verortet.

Was eine Firma und ihr Executive Management unter Strategie verstehen ist nicht einfach selbstverständlich gegeben, sondern muss geklärt werden. Oft stehen ganz unterschiedliche Strategieverständnisse nebeneinander, die im Strategieprozess und in der Management-Praxis zueinander in Beziehung gesetzt werden müssen: Strategie als „how an organization moves forward“ (Richard Rumelt), zum Beispiel (1) durch Wellenreiten auf attraktiven Trends, (2) als Positionierung „at the edge“ der Industrie oder spezifischer Themen, (3) als proaktive Schaffung und Realisierung von Opportunitäten, (4) als konsequente Skalierung, Aus Sicht des St. Galler Management-Modells sind zudem die Bezüge zur normativen Dimension einer Organisation, oder zur operativen Realisierung wichtig. Unternehmerische Organisationen sind in der Lage, alle Aspekte simultan und dynamisch zu adressieren.

5. Geeignete Bearbeitungsformen der einzelnen strategischen Zeithorizonte müssen entwickelt, routinisiert und vernetzt werden.

Eine Herausforderung ist, das strategische Denken (beispielsweise durch Szenarien) in den einzelnen Zeithorizonten im Tun der Organisation zu verankern (im Sinne eines retro-fitting) und in übergreifende Strategieprozesse einzubetten: (1) durch die Formierung strategischer Initiativen, (2) in Form strategischer Experimente, (3) in strukturellen Settings (Labs), In den letzten Jahren hat sich dabei Design als attraktive Methodologie etabliert; „Design Thinking“ ist als Hype sehr präsent, nahe an den Kunden und Usern. Ansätze wie „Design Fiction“ oder „Speculative Design“, die zukünftige Handlungsräume adressieren und greifbar

machen, sind komplexer und anspruchsvoller, weil sie über das Fortschreiben des Bestehenden und über das selbstverständlich Etablierte hinausgehen. Dies ist zentral, wenn Trendbrüche, disruptive Entwicklungen, fundamentale Umwertungen, ... in den Horizont der Strategiearbeit kommen sollen, im Sinne von „Strategy Design“ (Simon Grand).

6. Das Zusammenwirken unterschiedlicher Strategieverständnisse, Zeithorizonte und experimenteller Settings kann als Ökosystem gesehen werden.

Vor diesem Hintergrund ist es zentral, unterschiedliche Strategien und Zeithorizonte nicht gegeneinander auszuspielen, sondern als Ökosystem zusammenzudenken. Nur so gelingt es, herausfordernde Visionen in next steps zu übersetzen, die eine Firma konkret weiterbringen; so können Experimente für die Beantwortung strategischer Fragen produktiv werden; so werden unternehmerische Möglichkeiten zu Projekten, in die investiert werden kann. Ein Mapping des Ökosystems (zooming-out), die präzise Profilierung der Strategien (zooming-in) und die Etablierung eigener Plattformen und Methoden ergänzen sich. Einzelne Strategien müssen dabei präzise fokussiert werden um nebeneinander bestehen können, wobei es immer wieder darum geht, sie aufeinander zu beziehen (Übersetzung disruptiver Ideen in konkret realisierbare Ansätze), und zugleich voreinander zu schützen.

7. Die erfolgreiche Entwicklung eines Ökosystems und einzelner Zugänge impliziert ein postheroisches Verständnis von Executive Management.

Ein organisations-spezifisches Ökosystem strategischer Zugänge, Perspektiven, Zeithorizonte und Initiativen kann nicht linear und direktiv gesteuert werden. Vielmehr geht es darum, dass die Executive Management-Praxis die Voraussetzungen schafft, dass sich präzise Strategien entwickeln und beweisen können; dass spezifische strategische Zugänge zu einer Frage oder Opportunität differenziert und zugleich vernetzt werden; dass die Heterogenität wirksam orchestriert werden. Dadurch schafft die Executive Management-Praxis die Basis für die organisationale Handlungs-, Entscheidungs- und Innovationsfähigkeit. Und sie stabilisiert und sichert zugleich die Wirksamkeit der eigenen Executive Management-Praxis (siehe auch die Diskussion zu „strategic leadership capabilities“ (Robert Burgelman)).

8. Strategische Komplexität braucht unternehmerisches Denken und eine Reflexions-Sprache, die dieser Komplexität angemessen sind.

Es ist für die Strategiearbeit immer wieder fundamental wichtig, präzise Differenzierungen einzuführen, um der strategischen Komplexität gerecht zu werden, mit der sich eine Firma und ihr Executive Management auseinandersetzen muss: (1) explizite Strategievorstellungen und ihre Beziehungen; (2) diverse Zukunftsvorstellungen und ihre je eigenen Fragestellungen; (3) vielfältige strategische Zugänge, die als Ökosystem in ihrem Zusammenwirken verstanden werden müssen; (4) Executive Management als voraussetzungsreiche Praxis.

Offene Fragen: In der gemeinsamen Arbeit des ersten RISE Lab Executive Circle sowie in den abschliessenden Diskussionen wurden diverse Fragestellungen und Themenfelder identifiziert, die in nächsten RISE Lab Executive Circles wieder aufgenommen werden sollen (die Liste ist nicht vollständig und soll laufend erweitert werden):

- _ Wie wirkt sich Digitalisierung auf den Aufbau digitaler Kompetenzen in einzelnen Organisationen und spezifischen Industrien aus? Welche Konsequenzen hat das für die SW- und IT-Industrie?
- _ Wie lassen sich radikale Innovationen, strategische Experimente, disruptive Initiativen, ... mit einer engen Zusammenarbeit mit strategisch wichtigen Kunden verbinden?
- _ Welche Auswirkungen hat eine VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) auf die Management-Praxis? Welche Konsequenzen hat das für Praktiken & Prozesse der Strategiearbeit?
- _ Wie lassen sich robuste strategische Vorstellungen, unternehmerische Strategien und strategische Initiativen in einem Ökosystem von Firmen (Kunden, Partner, Investoren, ...) entwickeln?
- _ Wie lassen sich Vorstellungen und Qualitäten von Management, Leadership, Unternehmertum, ... als Praxis sinnvoll voneinander unterscheiden und produktiv zueinander in Beziehung setzen?
- _ Wie lässt sich die (Executive) Management-Praxis verändern? Welche Bedeutung haben dabei Management-Experimente? Wie sehen diese konkret aus?
- _ Welche Qualitäten einer Organisation sollen mit dem Begriff „Kultur“ adressiert werden? Was ist wesentlich für ein differenziertes Verständnis von Kultur? Welche Black Boxes müssen wir öffnen?

St. Gallen & Zürich, im November 2017