



RISE Lab Executive Circle 2.0: Lab Notes

Strategisches Management in der digitalen Welt

Grundidee: Die vorliegenden Lab Notes verdichten Erkenntnisse aus dem RISE Lab Executive Circle 2.0 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.

Einleitung:

Digitalisierung ist ein Schlüsselbegriff der heutigen Zeit. Dabei wird „Digitalisierung“ sehr unscharf verwendet und adressiert unterschiedlichste Entwicklungen, Opportunitäten und Herausforderungen, die eine präzisere Reflexion verdienen:

- _ Wieweit verändert sich die ökonomische Logik, hin zu Plattformen mit neuen Geschäftsmodellen und der Etablierung komplexer Ökosysteme unterschiedlichster Akteure und Strategien?
- _ Wie kann eine durch Digitalisierung ermöglichte Beschleunigung und Skalierung von Leistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen konkret organisiert werden?
- _ Wie wird die oft geforderte Agilität in der Entwicklung und Realisierung von neuen Produkten und Lösungen ermöglicht, und welche Konsequenzen hat das für Organisation und Management?

Erkenntnisse:

I. Geschwindigkeit und Skalierung charakterisieren oft das erfolgreiche Wachstum in diesem Kontext. Die implizierten Prozesse sind nicht linear. Sie erfordern einerseits immer wieder organisationale Veränderungen und Transformationen, andererseits aber auch eine robuste Konsolidierung des Erreichten.

Die zeitliche Dynamik von Wachstumsprozessen ist oft schwer abzuschätzen. Häufig zeigt sich die Notwendigkeit einer Veränderung nicht auf Anhieb. Die Firmenergebnisse gemessen an Umsatz und Wachstum beispielsweise sind positiv. Probleme werden als operativ lösbar gesehen, ohne nachzufragen, ob eine strategische Veränderung angezeigt ist. Das nächste Projekt ist wichtiger als die Gesamtentwicklung. Die *Notwendigkeit für Veränderung wird oft nur indirekt, implizit und intuitiv* wahrgenommen, was es schwierig macht, solche Wahrnehmungen in ausreichender Prägnanz für eine produktive Managementdiskussion aufzubereiten.

Zudem zeigt sich, dass viele Organisationen mit ihren Pfadabhängigkeiten und Erfahrungen nur *ungenügend auf diese Wachstumsdynamiken vorbereitet* sind: Wichtige Prozesse werden zunehmend unübersichtlich, es fehlen Kompetenzen und Erfahrungen, die Strukturen skalieren nicht mit, die Management-Verantwortlichen können mit der neuen Komplexität nicht umgehen. Die Situation ist *paradox*: grundlegende Veränderungen könnten aufgrund ausreichend verfügbarer Ressourcen besser gestaltet werden, solange das operative Geschäft (noch) gut und stabil läuft; oft fehlen genau dann die Legitimation und der „sense of urgency“ zur Bereitschaft, Veränderungen frühzeitig in Angriff zu nehmen.

Einen Veränderungsbedarf zu artikulieren, gemeinschaftlich zu reflektieren und kommunikativ in der Management-Praxis und in der Organisation zu verankern ist eine zentrale Aufgabe in der Praxis strategischen Managements, gerade auch im Kontext der Digitalisierung.

2. Digitalisierung impliziert nicht nur technische Möglichkeiten und Veränderungen, sondern neue Management-Tools und -Praktiken: etwa agile Entwicklung, Business Model Canvas oder Design Thinking. Wie damit gearbeitet wird, und was daraus für die Management-Praxis folgt, ist in jeder Organisation anders.

Neue Management-Tools eröffnen neue Ansätze der Wertschöpfung und Innovation: ebenso für Forschung, Entwicklung, Realisierung und Produktion. Diese Tools auszuprobieren und einzuführen ist das eine, sie konsequent umzusetzen und zu skalieren etwas anderes. Damit sie produktiv für die organisationale Wertschöpfung und deren Weiterentwicklung werden, bedarf es der *Reflexion, Erwartungssteuerung und Routinisierung*, damit die gewünschten und erwarteten Wirkungen auch tatsächlich erreicht werden können.

Neue Management-Tools verändern die Kurations-, Bewertungs-, Entscheidungs-, Kommunikations- und Realisierungsprozesse in Organisationen. Das hat Konsequenzen für die Management-Praxis selber. Sie muss sich mit neuen Fragestellungen, iterativen Entwicklungsdynamiken und verteilten Entscheidungsprozeduren auseinandersetzen und deren Relevanz verständlich aufzeigen.

3. Durch die digitale Transformation der Produkte, Lösungen und Geschäftsmodelle verändert sich auch die Perspektive auf die eigene Industrie und ihre Entwicklung. Oft sind einzelne Organisationen in verteilte Ökosysteme eingebunden, als Bezugspunkt für die Wertschöpfung, die Strategiearbeit und die organisationale Entwicklung.

Während im Executive Circle 1.0 das organisations-interne Ökosystem im Zentrum stand, liegt der Fokus der Diskussion im Executive Circle 2.0 auf dem Zusammenwirken ganz unterschiedlicher Akteure: Produktfirma, (aktuelle und potentielle) Kunden, Technologie- und Implementierungspartner und Investoren erbringen gemeinsam die für eine wirksame,

langfristige Wertschöpfung notwendigen Leistungen und Voraussetzungen. Der Begriff des Ökosystems verdeutlicht genau dies: Der Voraussetzungsreichtum überlegener Wertschöpfung nimmt zu, und die Wertschöpfung von Netzwerkpartnern wird dabei wechselseitig zu einer wichtigen Erfolgsvoraussetzung dieser Partner. Dabei zeigte die Diskussion, dass ein Ökosystem nicht objektiv definiert werden kann. *Die Grenzen des Systems sind dynamisch und müssen immer wieder neu bestimmt werden.* Dies hat weitreichende Konsequenzen für den Reflexionsfokus und die Verankerung einer zunehmend organisationsübergreifenden Management-Praxis.

Einerseits ist es dabei aus Strategieperspektive wesentlich, die eigene Organisation als Player zu positionieren (*Zooming-In*). Zugleich muss das Ökosystem in einer Gesamtperspektive groß genug gewählt sein, um die zentralen Partner, aber auch wesentliche Entwicklungen der Umwelt in den Blick zu bekommen (*Zooming-Out*). Nur so können disruptive Innovationen, Verschiebungen im Wertschöpfungsprozess, Veränderungen in den Erfolgsvoraussetzungen richtig erkannt und bearbeitet werden.

Eine wirksame Management-Praxis muss im Kontext eines Ökosystems immer zugleich die eigene wertschöpfungsrelevante Positionierung schärfen, das Zusammenwirken mit anderen wichtigen Akteuren sicherstellen, die Grenzen des Systems stabilisieren und mögliche Veränderungsdynamiken im Gesamtkontext reflektieren.

Konsequenzen:

4. Eine Kernaufgabe der Management-Praxis ist sicherzustellen, dass die notwendigen Entscheidungen wirksam getroffen werden können. Die systematische Reflexion der aktuellen Entscheidungspraxis einer Organisation und der Management-Praxis selber sind dafür zentrale Voraussetzungen.

Dass alle für eine erfolgreiche Wertschöpfung notwendigen Entscheidungen tatsächlich auch getroffen werden, wird oft als selbstverständlich vorausgesetzt. Zugleich beobachten wir, dass viele Organisationen mit wesentlichen Entscheidungen nicht weiterkommen, gerade bei komplexen Fragen, verteilten Konstellationen und unsicheren Entwicklungen. Das macht es wichtig, die aktuelle Entscheidungspraxis einer Organisation kritisch zu reflektieren und so weiterzuentwickeln, dass sinnvoll und wirksam entschieden werden kann.

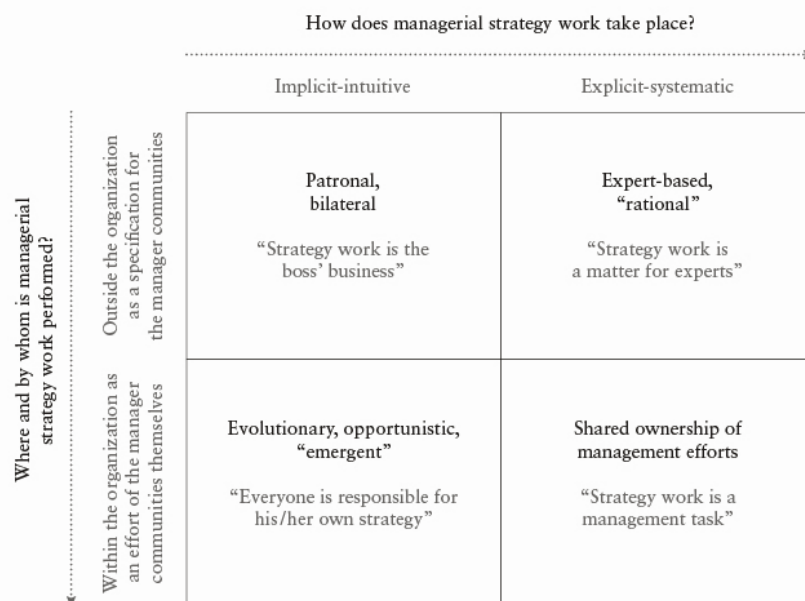
Dazu gehört ein *fundierte und gemeinsam geteilte Verständnis davon, was Entscheidungen sind*: (1) Entscheiden kann man nur das Unentscheidbare. (2) Nicht dass ein Executive sagt, dass er entschieden hat, ist wichtig; eine Entscheidung wird nur zu einer Entscheidung, wenn sich nachfolgende Entscheidungen auf sie beziehen. (3) Entscheidungen sind eingebettet in eine Serie von Entscheidungen, die sich gegenseitig aufeinander beziehen und so Ungewissheiten in Gewissheiten überführen, Orientierung schaffen und Entwicklungsperspektiven stabilisieren. (4) Dabei werden immer zugleich neue Ungewissheiten geschaffen.

Die Entscheidungspraxis einer Organisation ist durch drei Dimensionen gekennzeichnet: (1) die *wirksame Identifikation und Artikulation von Entscheidungsnotwendigkeiten*: was muss entschieden werden und gehört entsprechend auf die Agenda einer Organisation; (2) die *wirksame Bearbeitung von Entscheidungsnotwendigkeiten*: mit welchen Routinen und auf welchen Plattformen werden welche Entscheidungen getroffen; (3) die *Entscheidungsfähigkeit einer*

Organisation: sind die relevanten Beziehungen stabil und belastbar, die nötigen Kompetenzen mobilisiert, die zentralen Machtverhältnisse so geklärt, dass Entscheidungen möglich werden.

5. Organisationen und Management-Praxis unterscheiden sich in der Art und Weise, wie Entscheidungen erwirkt werden, wobei unterschiedliche Grundformen der Entscheidungspraxis zusammenwirken.

Die Entscheidungspraxis jeder Organisation ist spezifisch. Dabei lassen sich idealtypisch vier Grundformen der Entscheidungspraxis unterscheiden, die in unterschiedlichen Konfigurationen vorkommen und letztendlich charakterisieren, wo und wie Entscheidungen zustande kommen. Wieweit diese Grundformen der Entscheidungspraxis wirksam sind und zu sinnvollen Entscheidungen führen, ist immer wieder neu zu reflektieren und zu prüfen. Gerade in dynamischen Entwicklungsprozessen (etwa im Kontext von Wachstum), im Zusammenhang mit der Einführung neuer Management-Tools und -Praktiken, oder im Kontext von Nachfolgeprozessen entstehen Situationen, in denen sich die Entscheidungspraxis verändern kann und muss, weil sie vor neue Verantwortungen, Aufgaben und Herausforderungen gestellt wird.



6. Die Entwicklung der Management-Praxis, insbesondere der Entscheidungspraxis, im Executive Management und über die gesamte Management-Architektur braucht eine systematische Reflexion, die Möglichkeit für Experimente mit der eigenen Praxis, und eine konsequente Kollektivierung.

Feedback zu den Lab Notes 1.0:

_ Die Entwicklung einer präzisen Management-Sprache ist sinnvoll und wichtig. Das setzt die systematische Reflexion und Klärung zentraler Begriffe voraus: In unseren Diskussionen zeigen sich immer wieder die Notwendigkeit, Schlüsselbegriffe wie Strategie, Management, Unternehmertum oder Innovation nicht als gegeben hinzunehmen, sondern explizit zu reflektieren und zu schärfen (im RISE Lab Executive Circle 2.0 zudem die Begriffe Plattform, Ökosystem, Entscheidung). Durch eine regelmäßige Auseinandersetzung von Forschern, Unternehmerinnen und Executives mit diesen Schlüsselbegriffen entwickelt sich mit der Zeit ein *Glossar, das wissenschaftlich fundiert und zugleich anschlussfähig an die Praxis* ist. In den nächsten Jahren soll dieses Glossar schrittweise dokumentiert und öffentlich gemacht werden.

_ Zur Diskussion von Zukunft und Strategie: der Unterschied zwischen Foresight und Forecasting ist sehr wichtig und verdient eine explizite Reflexion: Während Forecasting sich typischerweise mit der nicht beeinflussbaren Zukunft beschäftigt (*Vorhersage*) und diese oft aus der Gegenwart extrapoliert (notwendige Entwicklungen), denkt Foresight (Vision) unabhängig von solchen Einschränkungen über mögliche Zukünfte nach. Um das heute als selbstverständlich Gegebene in Frage stellen zu können und um die Notwendigkeit von zukünftigen Entwicklungen zu hinterfragen, braucht es ganz spezifische Methoden etwa im Sinne von Design Fiction.

_ Der RISE Lab Executive Circle sollte sich nicht nur mit unternehmerisch wichtigen Inhalten auseinandersetzen, sondern auch mit Formatinnovationen: Es besteht der Wunsch, die in den Workshops bisher dominierenden Formate Präsentation und Diskussion durch andere Ansätze und Zugänge zu erweitern. Der RISE Lab Executive Circle will in der Zukunft alternative Arbeitsformen erproben, idealerweise mit Bezug zum Thema und zum Case, der im Fokus des Workshops steht. Dabei sollen sich die Teilnehmenden mit ihren Themen, Interessen und Erfahrungen noch direkter einbringen können.

Offene Fragen: In der gemeinsamen Arbeit der ersten beiden RISE Lab Executive Circles sowie in den abschließenden Diskussionen wurden gewisse offene Fragen in der Zwischenzeit bearbeitet und vertieft. Andere Fragestellungen sind noch offen oder wurden als relevant für einen zukünftigen Workshop identifiziert. Die nächsten RISE Lab Executive Circles werden diese Fragen aufgreifen und adressieren (die Liste ist nicht vollständig und soll laufend erweitert werden):

_ Welche Auswirkungen hat eine VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) auf die Management-Praxis? Welche Konsequenzen hat das für Praktiken & Prozesse der Strategiearbeit?

_ Wie lässt sich die (Executive) Management-Praxis weiterentwickeln? Welche Bedeutung haben dabei Management-Experimente? Wie sehen diese konkret aus? Was bedeutet die Entwicklung einer 2. Ebene von Management-Verantwortlichen im Sinn einer Verdoppelung oder einer Parallellaktion?

_ Wie sieht postheroisches Management in der Praxis aus? In wie weit kann man emergente, unternehmerische oder bottom-up Zugänge zu Strategie ermöglichen? Wo liegen die Grenzen dieser modernen Management-Ansätze?

- _ Was ist der Verhältnis von Management-Tools und wissenschaftlichen Konzepten? Welche Instrumente benutzen Firmen? Welche Tools sind etabliert (SWOT, BCG Matrix, usw.), welche kommen neu dazu? Was müsste eine state of the art strategy-Werkzeug-Toolbox leisten?*
- _ Wie kommen zukünftige Themen in den Fokus der strategischen Aufmerksamkeit?*
- _ Was bedeutet Unternehmertum? Wie differenzieren wir diesen Begriff für uns? Welche Rolle spielt entrepreneurial strategizing? Wie bildet man Unternehmer aus? Welche Rolle spielen Inkubatoren, Labs oder Venture Capital in diesem Prozess?*
- _ Muss eine Schweizer Unternehmung zwangsläufig internationalisieren? Falls ja, wo wie und wann?*

St. Gallen & Zürich, im März 2018