



## RISE Lab Executive Circle 5.0: Lab Notes

### Strategien gestalten:

### Die Bedeutung der Management Praxis

**Grundidee:** Die vorliegenden Lab Notes verdichten Erkenntnisse aus dem RISE Lab Executive Circle 5.0 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:**

Die Entwicklung der «Strategie» und die «strategische» Weiterentwicklung einer Organisation sind zentrale Aufgaben und Verantwortungen von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Oft wird dabei angenommen, dass klar ist, was mit «Strategie» und «strategisch» gemeint ist. Zugleich gibt es die unterschiedlichsten Vorstellungen, in Praxis und Literatur – ja, sogar einen eigentlichen Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Perspektiven auf und Methoden der Strategiearbeit. Dazu kommt, dass heute viele Themen und Entwicklungen als wichtig und demzufolge inflationär als «strategisch» identifiziert werden. Eine sorgfältige, reflektierte Auseinandersetzung mit Strategie ist deshalb zentral.

Die Erfahrungen des RISE Management Innovation Lab mit Strategieprozessen in vielen und ganz unterschiedlichen Organisationen und Kontexten zeigt, dass es für jede Organisation und ihre Management-Praxis wesentlich ist, zu klären, was mit Strategie gemeint ist, warum

Strategie wichtig ist, und welche Vorstellungen und Erwartungen mit der Entwicklung und Realisierung einer Strategie verbunden sind. Letztendlich können wir sagen: Was eine Organisation unter «Strategie» versteht, ist selber Teil der Strategie und damit der Positionierung dieser Organisation. Wir haben uns vor diesem Hintergrund im RISE Lab Executive Circle 5.0 mit drei Fragen beschäftigt:

- *Was verstehen wir unter Strategie, und warum sind Strategien wichtig?* (Definition und Bedeutung von Strategien im organisationalen Kontext)
- *Wie entstehen Strategien, und wie lässt sich dieser Prozess gestalten?* (Praxis der Strategiebildung und die Gestaltung und Routinisierung dieser Praxis)
- *Wie kann eine unternehmerische Management-Praxis diesen Prozess gestalten?* (Verhältnis zwischen Strategie und Management-Praxis)

Diesen Fragen haben wir uns aus drei Perspektiven angenähert:

1. ausgehend von den *unternehmerischen Erfahrungen* unserer Community von Unternehmern und Executives;
2. mit Bezug zu zentralen Positionen und aktuellen Erkenntnissen aus der *Strategie- und Managementforschung*;
3. aus Sicht der jüngsten Weiterentwicklungen des *St. Galler Management-Modells*.

## **// Was verstehen wir unter Strategie, und warum sind Strategien wichtig?**

### **\_ Strategieprozesse reflektieren und hinterfragen die aktuelle Wertschöpfung und schaffen Voraussetzungen für deren erfolgreiche zukünftige Weiterentwicklung:**

Der Strategiebegriff wird typischerweise mit sehr grundlegenden unternehmerischen Fragen assoziiert: *Wo will eine Organisation hin und aus welchen Gründen? Wie definiert sich für eine Organisation Erfolg? Wo steht eine Organisation im Wettbewerb mit anderen Organisationen?* Dabei bezieht sich Strategie explizit oder implizit auf die organisationale Wertschöpfung und deren Weiterentwicklung als zentraler Bezugspunkt, und diskutiert diese mit Bezug zum Kontext: in Form von Aussagen zum Wettbewerb, Analysen der eigenen Positionierung, Vorstellungen zu Erfolgsvoraussetzungen (**„strategic positioning“**).

Zugleich gibt eine Strategie Antworten auf die Frage: „What if?“ („Was wäre, wenn?“). Die produktive Auseinandersetzung mit unternehmerischen Potentialen, Opportunitäten und Möglichkeiten ist entscheidend für das langfristige Bestehen einer Organisation. Damit geht eine Organisation in die Auseinandersetzung mit möglichen Zukünften, verschiedenen Zeithorizonten, Entwicklungsdynamiken, und sich ändernden Erfolgsbedingungen. Damit ergibt sich für die Management-Praxis die Möglichkeit, weitreichende Entscheidungen vorzubereiten und durchzusetzen, um attraktive Zukünfte zu entwerfen und zu realisieren (**„dynamic capabilities“**).

Strategie (als „Outcome“ einer unternehmerischen Management-Praxis) erfüllt dabei immer auch eine Orientierungsfunktion für die Management-Praxis und die Mitarbeitenden insgesamt: in Form von strategischen Aussagen, Entscheidungshilfen, Konkretisierungen von Handlungsoptionen, Sinnstiftung für die Organisation und ihr Selbstverständnis und ihre „raison d'être“. Zum anderen ist diese Orientierung für andere Stakeholder wesentlich, insbesondere für Kunden und Investoren. Diese sind aus Sicht der Strategieforschung auch deshalb besonders wichtig, weil sie für eine Organisation zentrale Ressourcen einbringen (**„resource dependence & allocation“**).

**– Strategien werden in einem sich kontinuierlich verändernden Prozess immer wieder reflektiert, bestätigt oder in Frage gestellt, und weiterentwickelt:**

Die Strategie einer Organisation wird zugleich implizit gelebt und explizit adressiert, in einem Zusammenspiel von emergenten und intendierten Dynamiken („emergent strategies“ und „intended strategies“). Dabei wird sie über die Zeit durch die Gesamtheit einer Organisation interpretiert, diskutiert, umgesetzt und durch Entscheidungen in einer Organisation immer wieder neu bestätigt, in Frage gestellt und weiterentwickelt. Eine Strategie wird dabei immer erst wirksam, wenn Folgeentscheidungen getroffen werden, die auf dieser Strategie beruhen und damit die strategische Richtung bestätigen („realized strategies“). Entsprechend sind Entscheidungen dann strategisch, wenn sie Konsequenzen haben in der Art und Weise, wie sich eine Organisation und ihre Wertschöpfung insgesamt in die Zukunft bewegen (**„strategy process“**): „how an organization (successfully) will move forward“ (Rumelt, 2011).

Dieses Verständnis impliziert weiterhin, dass Strategien nicht einfach top-down bzw. vom Executive Management definiert werden können, sondern erst in ihrer konkreten Auslegung und Umsetzung entstehen und dabei innerhalb der Management-Praxis hinterfragt, diskutiert und bearbeitet werden und sich dadurch formieren. So kann über die Zeit ein gemeinsames Strategieverständnis entstehen, im Sinne eines geteilten und in der organisationalen Wertschöpfung wirksamen „Paradigmas“, das grundsätzliche unternehmerische Vorstellungen (z.B. «Wie funktioniert eine erfolgreiche Firma?») adressiert. Diese Klärung ist wichtig, um das «was», «wie», «warum» (Resultat – Weg – Zweck) organisationaler Wertschöpfung und Entwicklung durch die konkrete Praxis zu beantworten (**„strategy-as-practice“**).

**// Wie entstehen Strategien, und wie lässt sich dieser Prozess gestalten?**

**– Strategie heißt, die Voraussetzungen für erfolgreiche zukünftige Wertschöpfung immer wieder neu zu gestalten:**

An die Beantwortung der Frage: „Wo will eine Organisation hin?“ schließt sich eine weitere Frage an: „Wie kommt diese Organisation dorthin?“, d.h. welche Voraussetzungen müssen

vorliegen, um die strategischen Ambitionen zu erreichen und in der Zukunft erfolgreich zu verwirklichen (z.B. welche Kernkompetenzen sind vorhanden, welche müssen entwickelt werden? Welche Ressourcen werden benötigt, wie können sie robust mobilisiert werden?). Das bedeutet Strategie als dynamischen Entwicklungsprozess zu verstehen (Strategieprozess im weiteren Sinne), als organisationales Entwicklungsmuster, das sich immer wieder neu manifestiert und realisiert („**strategy as pattern**“).

Weiter stellt sich parallel dazu die Frage, wie die Management-Praxis diese Entwicklungsdynamik in den Blick bekommt, reflektieren und bearbeiten kann. Das impliziert die Gestaltung eines **strukturiertem Strategieprozesses** (im engeren Sinne), der bewusst gestaltet werden muss, um diese Erfolgsvoraussetzungen erfolgreicher unternehmerischer Entwicklungen systematisch voranzubringen. Dabei stellen sich Fragen wie: Inwieweit muss Strategie z.B. ausformuliert, und wie muss sie kommuniziert werden, damit sie als Basis für Entscheidungen dienen kann? Wie schliessen neue strategische Entscheidungen an die bisherige Entwicklung der Organisation an?

**\_ Strategie impliziert immer auch verbindliche Vorstellungen und Entscheidungen, was nicht getan werden soll („strategische Selektivität“):**

Strategische Prioritäten unterliegen einem kontinuierlichen Aushandlungsprozess, in welchem das Portfolio der zentralen, zukunftsbezogenen Themen und Initiativen immer wieder hinterfragt, herausgefordert und proaktiv stabilisiert werden muss: von der relativen Wichtigkeit der Geschäftsfelder, über Wachstumsperspektiven bis zur Ressourcenallokation. Innerhalb dieser Möglichkeitsräume und Trade-Offs hat Strategie die Aufgabe, Orientierung zu bieten und die Frage zu beantworten: Was wird bewusst nicht weiterverfolgt, um sich im Wettbewerb zu differenzieren und in der Zukunft erfolgreich zu sein: „Strategy is to decide what not to do“ (Porter, 1996).

**\_ Die Heterogenität von Kontextfaktoren einer Organisation eröffnen eine Vielfalt unterschiedlicher strategischer Möglichkeitsräume:**

Organisationen bewegen sich in ganz unterschiedlichen Kontexten (Wettbewerbsdynamik, Technologie, Kundenerwartungen, gesellschaftliche Veränderungen, ...). Eine Strategie adressiert, wie sich die organisationale Wertschöpfung auf diese unterschiedlichen Kontexte bezieht, was das für die „Bewertung“ der Wertschöpfung bedeutet, welche „Werte“ für wen geschaffen werden sollen. Dies führt unausweichlich zu Strategien, die organisationspezifisch und nicht universal sind, wie es immer wieder propagiert wird, wenn von allgemeingültigen Erfolgsfaktoren und generischen Strategien die Rede ist.

Kontexte wie Industrie, regulativen Rahmenbedingungen, Wettbewerb, Dynamik von Schlüsseltechnologien, gesellschaftliche oder politische Trends beeinflussen dabei nicht nur die strategische Gewichtung aktueller Geschäftsfelder und Initiativen, sondern eröffnen auch

spezifische strategische Möglichkeitsräume für die jeweiligen Organisationen. Zugleich ist diese Beziehung nie deterministisch, d.h. es gibt immer ganz unterschiedliche Möglichkeiten, sich auf diese Kontexte zu beziehen. Wenn eine Organisation sich beispielsweise zu stark an Industriekonventionen oder -kontexten orientiert und strategisch nur Themen bearbeitet, die in dieser Industrie bereits bearbeitet werden, wird die Fähigkeit zur Differenzierung und Innovation eingeschränkt.

### **// Wie kann eine unternehmerische Management-Praxis diesen Prozess gestalten?**

#### **\_ Strategiearbeit bewegt sich im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung:**

Die Strategiediskussion bezieht sich auf die aktuelle und zukünftige Wertschöpfung, und damit auf die Gegenwart, aber auch auf die Entwicklung von der Vergangenheit in die Zukunft. Eine zentrale Aufgabe von unternehmerischer Strategiearbeit ist es, die aktuelle Wertschöpfung zu verstehen, zu hinterfragen oder zu bestätigen, und die notwendigen Voraussetzungen für ihre erfolgreiche Weiterentwicklung zu schaffen. Zugleich geht es darum, alternative Vorstellungen von Wertschöpfung zu entwickeln, auszuprobieren und aufzubauen. Strategiearbeit bewegt sich permanent im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung. Das St. Galler Management-Modell spricht hierbei von «dynamischer Stabilisierung».

Organisationen und ihre Management-Praxis müssen dazu Praktiken etablieren, welche die aktuelle Wertschöpfung zu stabilisieren vermögen und es zugleich ermöglichen, diese zu hinterfragen und weiterzudenken. Dabei impliziert die stabile Weiterentwicklung einer erfolgreichen Wertschöpfung in einer dynamischen Welt oft auch Veränderungen. Zugleich sind Innovationen und Transformationen auf Stabilität angewiesen, wenn sie sich wirksam etablieren und durchsetzen sollen.

#### **\_ Strategie muss in der Gesamtorganisation verhandelt werden, um wirksam zu sein:**

Die relevanten Beiträge zur Entwicklung einer Strategie kommen nie nur vom Executive Management, sondern können sich in allen Tätigkeitsbereichen einer Organisation entwickeln und werden auch an unterschiedlichsten Orten verhandelt, interpretiert und ggf. auch angepasst. Klare Regeln und transparente Möglichkeiten der Mitwirkung von verschiedenen Akteuren und Stakeholdern im Strategieprozess („Einbezugsmanagement“) haben dementsprechend einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie sich die Strategie entwickelt, und ob die Strategie einer Organisation die verfügbare Erfahrungsbasis und Vorstellungskraft ausschöpft und ganz grundsätzlich als fair, fundiert und relevant wahrgenommen wird.

Dabei sind Strategieprozesse immer auch Ressourcenallokationsprozesse. Unterschiedliche Bereiche, Vorhaben und Initiativen stehen im Wettbewerb um die knappen finanziellen und

nicht-finanziellen Ressourcen einer Organisation, was zu politischen Konflikten führen kann. Ein routinierter, partizipativer und klar strukturierter Strategieentwicklungs-Prozess, der relevante Manager-Communities und weitere wichtige Akteure einbezieht, fördert die Präzision, Wirksamkeit und Legitimität von Strategien.

Voraussetzung dafür sind ein wirksames Repertoire von eingespielten Gestaltungspraktiken, geeigneten Gestaltungsplattformen und eine gemeinsame Management-Sprache. Dabei wird im «wie» der Strategieentwicklung wesentlich festgelegt, «was» in den Fokus und auf die Agenda der Strategiearbeit kommt. Dieses Alignment fördert die Entwicklung von gemeinsam geteilten strategischen Vorstellungen und kollektiven Überzeugungen, und bietet zugleich eine gute Anschlussfähigkeit an bisherige strategische und operative Entscheidungen.

***– Verankerung und Routinisierung der Strategiearbeit in der Management-Praxis sind zentrale Voraussetzungen für eine wirksame Strategie:***

Die Auseinandersetzung mit „Strategie“ muss kontinuierlich, regelmässig und langfristig in der Management-Praxis verankert werden. Entsprechend ist es nicht ausreichend, wenn die Strategieentwicklung sich nur auf wenige Treffen oder Offsites beschränkt, nur im Kreis des Executive Management verfolgt, reflektiert und gestaltet wird. Strategiearbeit muss als kontinuierliche Praxis gelebt werden. Dadurch gewinnt eine Organisation vier Dinge: (1) die Bedeutung und Priorität „strategischer“ Themen ist immer präsent und bewusst, (2) zentrale strategische Stoßrichtungen werden zur Selbstverständlichkeit, (3) die Kollektivierung und Verbreitung strategischer Überzeugungen und Entwicklungsrichtungen in die operativen Tätigkeitsfelder und Entscheidungsprozesse werden sichergestellt; (4) potentiell strategische Opportunitäten und Initiativen kommen systematisch in den Aufmerksamkeitsfokus und auf die Agenda der Management-Praxis.

**Offene Fragen:**

*In der gemeinsamen Arbeit der vorherigen RISE Lab Executive Circles sowie in den abschließenden Diskussionen wurden gewisse offene Fragen in der Zwischenzeit bearbeitet und vertieft (siehe jeweils die entsprechenden Hinweise in den RISE Lab Notes). Andere Fragestellungen sind noch offen oder wurden als relevant für einen zukünftigen Workshop identifiziert.*

*Die nächsten RISE Lab Executive Circles werden diese offenen Fragen aufgreifen und adressieren (die Liste ist nicht vollständig und soll laufend erweitert werden):*

*\_ Wie können disruptive Innovationen über die Zeit entstehen und aktiv erkannt und mitgestaltet werden? Wie kann man sein eigenes Geschäftsfeld disruptiv verändern, bevor es Wettbewerber tun?*

*\_ Welche Rollen spielen Provokation und Dissidenz in einer Organisation? Insbesondere für die Kreation von Neuem und interne Erneuerung der eigenen Prozesse und Praktiken?*

*\_ Wie steht Design als gestalterischer Prozess und Entwurfsprozess in Beziehung zu Prozessen der Strategieentwicklung? Was bedeuten Begriffe wie strategic prototyping in der Praxis?*

*\_ Wie lässt sich die Balance zwischen der aktuellen Wertschöpfung und Investitionen in zukünftige Wertschöpfung gestalten? Wie geht man mit den darin implizierten Konflikten um?*

*\_ Was ist der Beitrag von Executives und Unternehmern zum Erfolg einer Organisation? Wie schafft die Management-Praxis die Voraussetzungen, um die eigene Wirksamkeit sicherzustellen?*

*St. Gallen & Zürich, im Oktober 2019*