

Kolumne: Unternehmenswachstum

Die Strategie und die Basisdemokratie



Professor Dr. Guido Quelle

Die Entwicklung und Realisierung von Strategien ist die hoheitliche Aufgabe der Unternehmensführung. Eine Basisdemokratie ist diesem Prozess nicht dienlich.

Ich erhalte nach Vorträgen oder in persönlichen Dialogen mit Unternehmern, Vorständen und Geschäftsführern immer hohen Zuspruch, wenn ich betone, dass «Strategie» keine basisdemokratische Veranstaltung ist. Was in der Praxis aber erlebbar ist, ist genau das: Strategie wird zunehmend zu einer langwierigen, konsensgesteuerten, theoretischen Diskussion degradiert. Es fehlt der Mut zum Tun. Es wird in den Gremien der Unternehmensführung zu wenig entschieden. Selbst im inhabergeführten Mittelstand ist der Wunsch angekommen, alles möge von allen, mindestens aber von vielen absegnet sein. Dahinter steht die Annahme, dass bei zu autoritärer Führung ein hohes Risiko des Scheiterns einer Strategie vorgeprogrammiert sei.

Eine Unternehmensstrategie muss der jeweiligen Unternehmerstrategie folgen Meiner persönlichen Auffassung, aber auch meiner Erfahrung und Beobachtung zufolge, sind diese Bedenken überbewertet. Eine Strategie zu entwickeln, ist hoheitliche Aufgabe der Unternehmensführung. Sie kann (und sollte) sich dabei erfahrener Dritter bedienen, die kein Interesse an einer spezifischen Lösung, sehr wohl aber mit der Unternehmensführung das gemeinsame Ziel einer passenden Lösung vereinbart haben.

Aber unabhängig von der Einbindung Dritter ist, dass die Unternehmensführung die Strategie verantwortet. Wir sprechen in unserer Beratungspraxis an dieser Stelle von der Ebene des «Was». Das «Was» ist Sache der Führung und zwar unabhängig davon, ob dieses «Was» im Unternehmen gemocht wird oder nicht.

Gehen wir einen Schritt zurück und schauen einmal auf den Mittelstand, der in vielen Fällen ja inhabergeführt ist oder in dem zumindest, selbst beim gehobenen Mittelstand, die Familie oder Familien wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen nehmen. Befassen wir uns nun mit verschiedenen Ebenen der Strategie und erkennen für einen Augenblick an, dass hinter jedem geschäftlichen Ziel, hinter jeder geschäftlichen Absicht ein persönliches Ziel, eine persönliche Absicht steht, dann müssen wir konstatieren, dass die erste Strategie-Ebene die Ebene der Unternehmerstrategie ist. Wird eine Unternehmensstrategie entwickelt, die nicht kongruent zur Unternehmerstrategie ist, kann dies nicht ohne Friktionen gelingen, denn wie soll eine Unternehmensstrategie umgesetzt werden, welche die Unternehmerstrategie nicht fördert? Wenn die Unternehmer den Verkauf des Unternehmens zum Ziel haben, dann muss die Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet werden, dies zu unterstützen. Altruismus ist hier fehl am Platz. Dass es nicht zum Schaden des Unternehmens sein darf, sei vorausgesetzt und ändert nichts an der Argumentation.

Noch differenzierter wird es, wenn wir uns nach der Unternehmer- und Unternehmensstrategie die dritte Ebene ansehen: Die Ebene der Marktsegment-Strategie. Die meisten unserer Klienten-

unternehmen bearbeiten mehrere Marktsegmente. Die einzelnen Marktsegment-Strategien müssen sich selbstverständlich aus der Unternehmensstrategie ableiten, das wissen spätestens all diejenigen, die einmal versucht haben, ein Sammelsurium von zufällig entstandenen oder über die Jahre nicht gepflegten Marktsegment-Strategien «oben», auf der höheren Ebene der Unternehmensstrategie, zusammenzuführen.

Wenn aber die Reihenfolge 1. Unternehmerstrategie, 2. Unternehmensstrategie, 3. Marktsegment-Strategie(n) richtig ist, dann scheidet Basisdemokratie als Hilfsmittel der Strategieerarbeitung aus. Der guten Ordnung halber möchte ich anmerken, dass das Schlimmste, was in diesem Zusammenhang passieren kann, ist, dass unter dem Vorwand der Partizipation bereits Beschlossenes scheinbar noch zur Diskussion gestellt wird. Menschen sind nicht dumm und dürfen nicht für dumm verkauft werden. Eine scheinbare Partizipation wird immer als solche enttarnt.

Die Realisierung von Wachstumsstrategien

Wie kann es dennoch gelingen, die Wahrscheinlichkeit des Realisierens einer Strategie grösstmöglich zu gestalten? Hier ist ein Verfahren, das wir grundsätzlich mit unseren Klienten wählen:

1. Erarbeitung oder Bestätigung der Vision
2. Feststellung der unternehmerischen Absichten der Eigentümer (Unternehmerstrategie)
3. Erarbeitung der Unternehmensstrategie auf Basis der Unternehmerstrategie
4. Ableitung der einzelnen Marktsegment-Strategien
5. Planung der relevanten Realisierungsprojekte im Rahmen einer beherrschbaren Projekte-Landschaft
6. Aktivierung und konsequentes Verfolgen der Realisierungsprojekte
7. Strukturiertes Debriefing für jedes einzelne Projekt inklusive Sammeln der Erfolgsmuster

Es würde hier zu weit führen, auf alle Details einzugehen, aber einige Aspekte aus den obigen sieben Punkten seien noch besonders hervorzuheben:

Erstens: Vor der Unternehmensstrategie ist die Vision zu erarbeiten. Dabei ist «Vision» für mein Verständnis kein esoterischer Begriff, der zu mehrmonatigen Diskussionen im Unternehmen

führt, sondern eine Vision beschreibt ein möglichst konkretes, plastisches Bild einer erstrebenswerten Zukunft, die möglicherweise nie erreicht wird, die aber einen solchen Sog ausübt, dass eine Magnetwirkung für die Strategie entsteht. In der Vision haben Zahlen, Zeiten, messbare Faktoren nichts zu suchen, sondern es ist eher eine prosaische Beschreibung. Dass diese von den Eigentümern des Unternehmens oder deren Repräsentanten kommen muss, ist selbstverständlich. Auch hier ist Basisdemokratie fehl am Platze. Ebenso fehl übrigens wie Perfektion.

Zweitens: Ist die Unternehmerstrategie klar, können weitere Vertraute einbezogen werden, die im Übrigen nicht notwendigerweise nach hierarchischen Gesichtspunkten ausgewählt werden müssen. Wichtig ist dabei, dass aus dem Strategieteam nur Dinge an die unternehmensinterne Öffentlichkeit dringen, die gemeinsam als kommunikationswürdig eingestuft wurden. Bis zu diesem Beschluss heisst es, Stillschweigen zu bewahren. Je konkreter die strategischen Festlegungen werden, desto grösser kann der Kreis der Einbezogenen werden.

Drittens: An der Grenze zwischen dem oben erwähnten «Was», also der Strategie, und dem «Wie», also der Realisierung, muss spätestens ein breiter Einbezug helfender Menschen erfolgen. An dieser Stelle ist die Fachexpertise aus den Fachbereichen gefragt, hier muss Intelligenz in die Realisierung gesteckt werden, in die Gestaltung des «Wie» müssen sich die Beteiligten voll einbringen können, damit die Realisierung eine breite Unterstützung erfährt. Nicht häufig, aber immerhin mitunter ändern sich an diesem Punkt sogar noch strategische Aspekte, weil erkannt wird, dass Realisierungshürden nicht in erforderlicher Masse genommen werden können. Strategien scheitern selten in der Konzeption, sondern wenn, dann in der Realisierung. Hier gilt es vorzubeugen.

Wenn die Reihenfolge eingehalten wird, wenn klare Führung gezeigt wird und wenn deutlich wird, dass sich jeder, der auf die strategische Reise mitgehen will, an der Realisierung beteiligen kann, dann ist dies eine gelungene Partizipation, welche einer Basisdemokratie bei Weitem überlegen ist. «

Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. www.mandat.de, guido.quelle@mandat.de