

Die Komplexität nicht verdrängen

Interne und externe Möglichkeiten, Einschränkungen und Gegebenheiten: Bei der Entwicklung einer Strategie sind sie alle zu berücksichtigen – idealerweise in einem systematischen Prozess. —VON GILBERT PROBST, ANDRÉ MAERZ UND CHRISTIAN WIEDEMANN

overview **Strategisches Management ist eine vielschichtige Herausforderung: Die Prämissen sind vernetzt und dynamisch, das Umfeld ändert sich ständig. Vorhandene Methoden und Instrumente werden aber meist isoliert betrachtet und genutzt – die Gefahr ist gross, dass wesentliche Informationen und Erkenntnisse verloren gehen. Das Praxisbeispiel des Schweizer Medienhauses Ringier zeigt auf, wie ein Unternehmensbereich neu ausgerichtet wird, indem die Verantwortlichen eine geeignete Strategie entwickeln und umsetzen. Statt einzelner isolierter Instrumente wurde dafür die «Methode der ganzheitlichen strategischen Führung» verwendet, mit deren Hilfe vernetzte und dynamische Zusammenhänge einer Strategiesituation erkennbar werden.**



PROF. DR. GILBERT PROBST ist Professor für Management und Organisation an der Universität Genf, Direktor des dortigen MBA-Programms und Präsident der SKU (Schweizer Kurse für Unternehmensführung). gilbert.probst@hec.unige.ch



ANDRÉ MAERZ ist Leiter E-Content & Internet bei der Ringier AG. andre.maerz@ringier.ch



DR. CHRISTIAN WIEDEMANN ist Managing Partner bei der Strategic Knowledge Group GmbH in Zürich. wiedemann@sk-group.ch

Wie können Führungskräfte heute in einem immer komplexer werdenden Umfeld die richtige Strategie für das eigene Unternehmen finden? Bedingungen, die früher Konstanten waren, verändern sich mit hoher Geschwindigkeit; ein Anwenden der zahlreich vorhandenen Methoden, Instrumente und Checklisten des strategischen Managements reicht nicht mehr aus. Denn diese werden in der Regel nur isoliert betrachtet und genutzt. Wesentliche Informationen und mögliche neue Erkenntnisse gehen verloren. Checklisten beispielsweise adressieren zwar durchaus wichtige Faktoren im Kontext der strategischen Unternehmensführung, geben aber keinerlei Auskunft über die Zusammenhänge und Interaktionen zwischen den einzelnen Faktoren, deren Wirkungen aufeinander sowie deren zeitliche Abhängigkeiten. Aus einer Checkliste kann die Rolle der einzelnen Faktoren im praktischen, realen Netz von Beziehungen für die jeweilige Situation nicht herausgelesen werden.

Die Strategieentwicklung am Fallbeispiel der elektronischen redaktionellen Dienste von Ringier, «Ringier ERD», zeigt auf, wie der Vernetzung interner und externer Einflussfaktoren sowie deren dynamischer Wechselwirkung untereinander bei der Erarbeitung einer neuen Strategie Rechnung getragen werden kann. Die elektronischen redaktionellen Dienste (ERD) sind ein Konglomerat von historisch gewachsenen,

dezentral geführten Einheiten innerhalb des Medienhauses Ringier, die Dienstleistungen im Bereich der Bildproduktion (z. B. Fotografieren), der Bild- und Textverarbeitung (z. B. Satz und Gestaltung), der Bildarchivierung sowie des Bildverkaufs (z. B. Bildlizenzen) für interne und/oder externe Kunden erbringen.

Sämtliche ERD-Abteilungen sind in einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt: Die Kundenbedürfnisse haben sich stark gewandelt – die Kunden verlangen Just-in-Time-Produktion und «Alles aus einer Hand» auf höchstem Qualitätsniveau, erwarten immer grösseres Fachwissen, sind aber gleichzeitig empfindlich in Bezug auf die Kosten. Zugleich hat sich das technologische Umfeld enorm entwickelt: Die Digitalisierung, Standortabhängigkeit, die exponentiell sinkenden Infrastrukturkosten



Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (vorgestellt in Ausgabe 9/2005) setzt das «io new management»-Expertenteam den **Druck, die Kernfähigkeiten zu erneuern und zu nutzen auf Platz 6** der für Unternehmen entscheidenden «Driving Forces». Dieser Artikel zeigt auf, wie eine solche neue Strategie entwickelt werden kann.

► Das aktuelle «io new management»-Trendbarometer finden Sie in Ausgabe 9/2005 (zu bestellen unter Tel. +41 (0)44 288 35 46).



Strategieentwicklung als ganzheitlicher Prozess: Verschiedenste Blickwinkel müssen miteinander verknüpft werden. Illustration: Lorenz Meier

und die zunehmende Bedeutung des Anwendungs-Know-hows sind hier die Trends.

Künftig automatische Prozesse statt Handarbeit

In naher Zukunft ist deshalb in gewissen Bereichen mit einem stark abnehmenden Arbeits- bzw. Auftragsvolumen zu rechnen. Zurzeit führt beispielsweise die Abteilung «Ringier Dokumentation Text» (RDT), die Textdaten aus den Ringier Printprodukten in die Schweizerische Mediendatenbank (SMD) exportiert, noch sehr viel Handarbeit aus, da die heutigen Redaktionssysteme keinen genügend strukturierten automatischen Export erlauben. Künftige Redaktionssysteme dagegen werden diese Arbeitsprozesse weitgehend automatisieren, was unweigerlich zu einer Neuausrichtung dieser Abteilung führen muss.

Andere Abteilungen weisen ein grosses Wachstumspotenzial auf, wie der exklusiv für die Schweiz betriebene Bildverkauf für «Corbis», eine der weltweit grössten Bildagenturen. Die starke Marke, das breite Angebot und der professionelle Service treffen auf eine vermehrte Nachfrage nach Bildern von Seiten der Werbeagenturen und der Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation. Um dieses Potenzial voll zu erschliessen, sind auch hier grosse Restrukturierungen zwingend notwendig.

Zudem ist auf der Gesamtebene der elektronischen redaktionellen Dienste ein erhebliches, bis anhin wenig erschlossenes Produktivitätssteigerungs- und Synergiepotenzial vorhanden. Gleichzeitig besteht die Gefahr einer direkten Einflussnahme der Ringier Konzernleitung auf die ERD-Entwicklung. Sie könnte im Rahmen von li-

nearen Sparübungen einen radikalen Stellenabbau innerhalb der ERD beschliessen.

Profit Center für digitale Dienstleistungen als Ziel

Diese Ausgangslage bewog die ERD-Verantwortlichen selbst aktiv zu werden und das lose Konglomerat von Abteilungen in ein homogenes, zentral geführtes, profitables digitales Dienstleistungszentrum umzuwandeln. Welches aber war der geeignete Weg bzw. die zielführende Strategie? In einem ersten Anlauf versuchten die Verantwortlichen, ein über alle ERD-Abteilungen hinweg gültiges Kommunikationskonzept zu erstellen, um im Bereich der internen und externen Marktbearbeitung Synergien zu schaffen. Doch bald war klar, dass sich ohne die Beantwortung grundsätzlicher Fragen, die Inhalte des Kommuni-

kations- bzw. Marketingkonzeptes nicht weiterentwickeln liessen:

- ▶ Wie sieht die gemeinsame Vision aus?
- ▶ Welches sind die zukünftigen strategischen Erfolgspositionen?
- ▶ Wie sehen die aktuellen Stärken und Schwächen und die für die ERD künftig relevanten Chancen und Risiken aus?
- ▶ Wohin zielt die gemeinsame Strategie?

Ohne die Definition dieser strategischen Leitplanken würde auch die Klärung weiterer Punkte (z. B. wie ein bedürfnisgerechtes ERD-Dienstleistungsportfolio oder eine passende ERD-Struktur zu gestalten sind) fundamentallos bleiben. Diese Erkenntnisse waren der Auslöser für den systematischen Strategieentwicklungsprozess, der in der Folge im Frühjahr 2004 initiiert und anhand der «Methode der ganzheitlichen strategischen Führung» der Schweizer Kurse für Unternehmensführung (SKU), auch SKU-Methode genannt, durchgeführt wurde. Diese Methode baut auf fünf Phasen auf (siehe auch Abbildung auf der rechten Seite):

- 1. Phase:** Strategische Ausgangslage identifizieren.
- 2. Phase:** Komplexität und Dynamik der Strategiesituation verstehen.
- 3. Phase:** Strategische Stossrichtung erarbeiten.
- 4. Phase:** Strategie beurteilen und konkretisieren.
- 5. Phase:** Strategie umsetzen und überprüfen.

Die Methode basiert auf dem von den Wissenschaftlern Peter Gomez und Gilbert Probst entwickelten Lösungsansatz des «Vernetzten Denkens» und dient seit rund 15 Jahren im Rahmen der Schweizer Kurse für Unternehmensführung (SKU) als Grundlage für Ausbildung und konkrete praktische Arbeit

in Unternehmen. Das «Vernetzte Denken» ist als Ansatz zu verstehen, der die komplexen Zusammenhänge und Spannungsfelder in Führungssituationen erkennen und im unternehmerischen Handeln entsprechend berücksichtigen lässt.

1. Phase: Strategische Ausgangslage identifizieren

Zu Beginn der Strategiearbeit mussten die Verantwortlichen festlegen, welche Abteilungen des ERD-Konglomerates künftig unter einem Dach operieren sollten. Konkret bedeutete dies, die ERD-Grenzen zu ziehen und eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Doch in einem Strategieworkshop zeigte sich, dass es den einzelnen Abteilungsleitern teilweise schwer fiel, ihre über Jahre hinweg entwickelte abteilungsspezifische und -zentrierte Optik zu wechseln und auf einer ERD-Gesamtebene zu denken. Die Abteilungsleiter identifizierten sich stark mit ihren angestammten «Grafschaften» und ein ERD-Gesamtgebilde schien für sie ziemlich abstrakt.

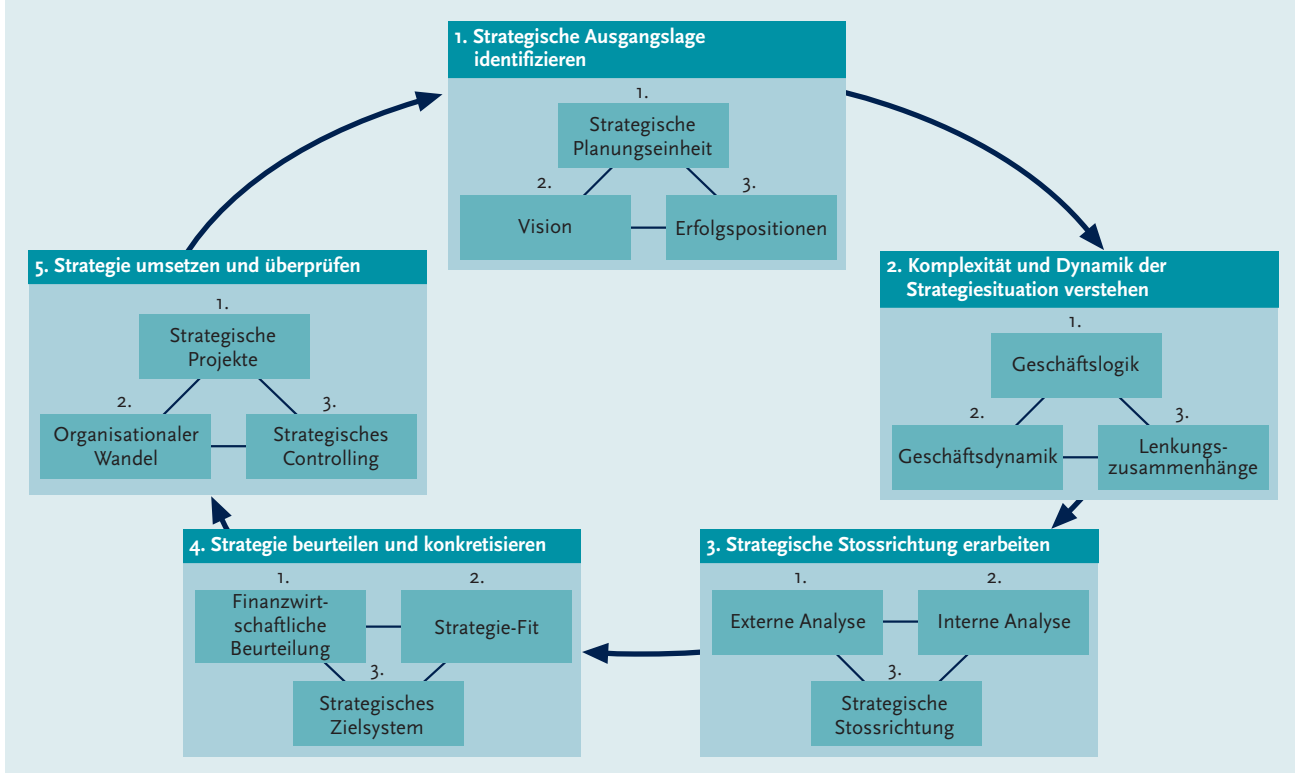
Immerhin liess sich bald «das elektronische Bild» als gemeinsamer Nenner der ERD-Abteilungen (Fotostudio, Fotolabor, Bildübermittlung, Bildbearbeitung, Satz und Gestaltung, Bildarchivierung und -verkauf) festlegen. Danach passte zwar die Abteilung Textarchiv und -dokumentation nicht mehr (oder noch nicht) in die strategische Planungseinheit, aber die mutig formulierte Vision «Wir wollen die Nummer 1 in Sachen Bilder in der Schweiz werden» machte etliche unerwartete mögliche Erfolgspositionen deutlich und zeigte ein grosses Entwicklungspotenzial. Die bis anhin verfolgten kompromisslosen und abteilungszentrierten Workflow-Optimierungen führten einerseits zwar zu einem Höchstmass an (Kosten-)Effizienz, andererseits aber auch zu einer grossen Inflexibilität der Abläufe. Die neue Vision bewirkte hier eine mentale Lockerung.

Fazit: Die Diskussion der strategischen Ausgangslage zeigt, dass die Beteiligten die aktuellen Entwicklungen und die anstehenden Herausforderungen ganz unterschiedlich wahrnehmen. Durch die Entwicklung einer gemeinsamen Vision lassen sich diese vielen Perspektiven integrieren. Die Vision soll ein motivierendes und identitätsstiftendes Bild der Zukunft sein.

2. Phase: Komplexität und Dynamik der Strategiesituation verstehen

In einem weiteren Workshop galt es nun, Geschäftslogik, -dynamik und Lenkungszusammenhänge zu analysieren. Dabei entstand zwar auf Papier ein scheinbar unentwirrbares System von Geschäftszusammenhängen, gleichzeitig öffnete dieser Prozess allen Teilnehmern den Blick für die Faktoren, die das Geschäft treiben (Identifikation des «Motors»). Die intensive Diskussion über «Stellschrauben», «Hebelwirkungen», «ökonomische Sackgassen» usw. zeigte, dass eine ERD-Abteilung isoliert betrachtet zwangsläufig ganz anders funktioniert als im Verbund mit gleichberechtigten Partnern. Auch zeigte sich, dass vermutete «Wahrheiten» zum Teil nicht zutrafen: Die Einbettung der ERD-Abteilungen in den Ringier-Konzern war nur vermeintlich eine Sicherheit, stellte aber eigentlich ein grosses Abhängigkeits- und damit Gefahrenpotenzial dar. Wurde noch im Rahmen der Visionsentwicklung die lose Idee erarbeitet, man könnte ja die vorhandenen Produktionsmittel, die eigenen Dienstleistungen, die Pickettdienste sowie das vorhandene Know-how vermehrt auch an externe Kunden verkaufen («Warum nicht ein paar Franken mehr verdienen?»), so machte die Analyse der Strategiesituation deutlich, dass letztlich nur genau eine solche massive Steigerung der externen Erlöse sowie eine Beseitigung von Doppelspurigkeiten längerfristig das Wachstum und damit das

Die fünf Phasen der «Methode der ganzheitlichen strategischen Führung»



Strategieentwicklung in fünf Phasen: Ein systematisches Vorgehen, das in jedem Schritt der Komplexität Rechnung trägt.

Weiterbestehen eines Ringier Bildkompetenzentrums überhaupt würden ermöglichen können.

Fazit: Wenn mittels des «Vernetzten Denkens» visualisiert wird, welche Faktoren die aktuelle Situation beeinflussen, können die Beteiligten die Komplexität besser verstehen. Umweltrends werden deutlich, es wird klar, wo Massnahmen Sinn machen, aber auch welche Nebeneffekte diese bewirken können. Blinde Flecken werden also eliminiert, neue Erkenntnisse hervorgebracht, bestehende Vermutungen bestätigt oder verworfen.

3. Phase: Strategische Stossrichtung erarbeiten

Nachdem die Phasen 1 und 2 die Situation geklärt und die Einflussfaktoren sichtbar gemacht hatten, galt es darauf basierend sowohl eine externe als auch eine interne Analyse durchzuführen, um daraus eine strategische Stossrichtung

abzuleiten. Die Gegenüberstellung von Schwächen und Stärken bzw. Chancen und Gefahren stellte sich wiederum als schwierig heraus, da je nach (Abteilungs-)Optik ein Umstand verschieden gewertet werden kann. Indem die Beteiligten den methodischen Ansatz konsequent verfolgten, arbeiteten sie konzentriert auf einen Punkt hin. Die Einzelinteressen traten immer mehr hinter ein ERD-Gesamtbild zurück. Das Ergebnis dieser dritten Phase war ein bereits beachtliches Strategieentwicklungspapier.

Fazit: Die Resultate der ersten beiden Phasen der Methode sind die Basis für eine punktgenaue Analyse in den relevanten Umwelt- und den internen Wertschöpfungsbereichen. Dadurch wird sichergestellt, dass eine strategische Stossrichtung entwickelt wird, die der Komplexität der jeweiligen Strategiesituation voll Rechnung trägt und somit auch hohe Erfolgchancen in der Umsetzung hat.

4. Phase: Strategie beurteilen und konkretisieren

In der vierten Phase beurteilten die Beteiligten die Machbarkeit der Strategie und konkretisierten sie. Sie mussten dabei miteinbeziehen, dass das künftige Bildkompetenzzentrum Teil des Ringier-Konzerns ist und Fragen nach der Infrastruktur, den Räumlichkeiten, den Ressourcen oder den IT-Diensten in diesem Kontext zu beantworten sind.

Gleichwohl entschieden sich die Verantwortlichen, grosszügige Massnahmen zu verabschieden, um der eigenen Entschlossenheit auch Ausdruck zu verleihen – der Entschlossenheit, das ehemalige Cost Center in ein Profit Center umzugestalten: Interne Beziehungen sollen dafür künftig konsequent durch «Service Level Agreements» geregelt werden; nach aussen hin wird das eigene Angebot in Zukunft intensiv promotet und verkauft, mit dem Ziel, im Segment Bilder die Marktführerschaft

zu erlangen. Die Umsetzung der Strategie beinhaltet drei Schritte:

1. Zunächst legten die Verantwortlichen der Konzernleitung ein aus der Strategie abgeleitetes **ERD-Vermarktungskonzept** (neue Dachmarke «Specter», Branding, neues Verkaufskonzept, neues Verkaufspersonal, Bild-Events) vor, das diese bewilligte.

2. Bereits zwei Monate später segnete die Konzernleitung auch die **Einführung einer neuen Software** ab, über die alle Transaktionen des Bilder-Webshops und sämtliche anderen ERD-Dienstleistungen erfasst, ausgewertet und abgerechnet werden können. Die rasche Zustimmung der Konzernleitung erreichten die Verantwortlichen wegen des hohen wirtschaftlichen Nutzens der Software, aber auch dank der methodisch sauberen Herleitung.

3. Parallel zur Einführung dieser Software sollen nun sämtliche ERD-Dienstleistungen bzw. deren Erstellungsprozesse in einem **Prozesshandbuch** detailliert aufgeführt werden. Damit ist die Basis für die operative Strategieumsetzung geschaffen, in der sämtliche Mitarbeiter in einer Schulung mit den neuen Abläufen vertraut gemacht werden.

Fazit: Strategien müssen finanziell bewertet werden, das darf aber nicht das einzige Kriterium sein. Es braucht eine zusätzlich qualitative Beurteilung, ob ein Fit zwischen Strategie und Struktur bzw. Kultur da ist, um abzuschätzen, ob sich eine Strategie effektiv umsetzen lässt oder aber an organisatorischen und kulturellen Barrieren scheitert. Sobald eine Strategie beurteilt und verabschiedet wird, muss sie sich in entsprechenden Zielen und in der Initiierung erster Massnahmen bzw. Projekte niederschlagen. Damit kann einerseits der Schwung in der Organisation genutzt und andererseits die Glaubwürdigkeit des Managements unter Beweis gestellt werden.

5. Phase: Strategie umsetzen und überprüfen

Für die konkrete Strategieumsetzung hat der Bereich ERD eine detaillierte Planung der strategischen Projekte erarbeitet. Ob über diese Projekte der gewünschte Wandel effektiv herbeigeführt werden kann, wird ab 2006 konsequent überprüft. Das entwickelte Prozesshandbuch bildet dafür eine zentrale Basis. Aus ihm lassen sich entsprechende Messgrössen ableiten. Diese Messgrössen bzw. -werte werden zudem mit den Erfahrungen kombiniert, die in teils völlig neuen Beziehungen mit externen und internen Kunden gemacht werden (was früher intern oft Pauschalumlagen waren, sind heute transaktionsbezogene Kosten, die auf «Service Level Agreements» basieren). Über eine Verknüpfung mit den Finanzdaten können so die Möglichkeiten einer klassischen Balanced Scorecard ausgeschöpft werden. Damit lassen sich letztlich die Veränderungsprozesse systematisch überprüfen, die auf Grund der gewählten Strategieentwicklungsmethode in geordneten Bahnen ablaufen können. Das gilt sowohl für die grossen Zusammenhänge als auch bezogen auf jeden Mitarbeiter. Je transparenter dabei dem einzelnen Mitarbeiter seine Funktion und Bedeutung innerhalb dieses Prozesses ist, desto eher ist er gewillt, die Veränderungen mitzutragen.

Fazit: Strategieumsetzung heisst primär, bewusst zu machen, dass Veränderungen notwendig sind und den Willen zu schaffen, diese anzupacken. Jeder Mitarbeiter der Organisation ist dabei entsprechend in den Veränderungsprozess einzubinden. Das vorgestellte Vorgehen ist dabei ideal, da die künftigen Träger der neuen Strategie von Beginn an beteiligt sind. Für die Verankerung der Strategie müssen die Verantwortlichen intensiv nach innen und aussen kommunizieren. Um die Fortschrittskontrolle im Sinne eines Soll-Ist-

Vergleichs, die strategische Frühwarnung und das strategische Lernen unter einen Hut bringen, eignet sich die Balanced Scorecard als Führungsinstrument.

Stakeholder-Ansatz pflegen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nicht nur im hier geschilderten Ringier-Case, sondern in vielen Schweizer Unternehmen die «Methode der ganzheitlichen strategischen Führung» auf Basis des «Vernetzten Denkens» im Rahmen von Strategieentwicklungs-Prozessen in den letzten 15 Jahren erfolgreich genutzt werden konnte. Diese Methode zwingt die Beteiligten, die Strategiesituation aus verschiedensten Blickwinkeln zu analysieren, einen Stakeholder-Ansatz zu pflegen, die zahlreichen Einflussfaktoren in ihrer Vernetzung und Dynamik zu verstehen und sich kritisch mit Lenkbarkeiten, Hebelwirkungen, zeitlichen Abhängigkeiten, Rückkopplungen und Frühwarnindikatoren zu befassen. Durch systematisches (methodisch sauberes und systemisches) Arbeiten auf Basis des «Vernetzten Denken» verstehen alle Beteiligten die Komplexität der Strategiesituation. Die Chancen für eine erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung der Strategieinhalte erhöhen sich dadurch signifikant.

Literatur

- Gomez, P.; Probst, G.** (1999): *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen.* (3. unveränd. Auflage). Haupt, Bern.
- Gomez, P.; Probst, G.** (1987): *Vernetztes Denken im Management: Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens.* Schweizerische Volksbank, Bern.
- Jarillo, J.-C.** (1993): *Strategische Logik: Die Quelle der langfristigen Unternehmensrentabilität.* Gabler, Wiesbaden.
- Kaplan, R.; Norton, D.** (2001): *Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard.* Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, Ch.** (2001): *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen.* Schäffer-Poeschel, Stuttgart.