

Dem Irrsinn ein Ende setzen

Unternehmensstrategien in der Wissensgesellschaft

Wissen ist einer der Schlüssel zum Unternehmenserfolg und entsprechend sorgfältig gehen die Unternehmen damit um – sollte man meinen. Täte man es, würden Zeit und Kräfte zur Umsetzung von Strategien frei.

von Robert Schiller

Nach Peter Drucker ist Wissen der einzig verbleibende Wettbewerbsvorteil der entwickelten Länder. Es geht um Überlegenheit im strategischen und innovativen Bereich. Von Ikujiro Nonaka stammt der Begriff «hypertext organisation», verstanden als das globale Netzwerk, welches ständig Informationen und Wissen austauscht und neu schafft. Folglich müssen wir lernen, uns zu vernetzen und im Gegenzug Ballast abzuwerfen.

Diesen abstrakten Aussagen stehen täglich Geschehnisse wie die zwei folgenden gegenüber:

- Ein Beratungsunternehmen stellt der erweiterten Geschäftsleitung den Schlussbericht vor. Von den weit über hundert Folien werden rund dreissig gezeigt und erläutert. Notizen

macht sich kaum jemand, denn alle haben den Bericht vorab erhalten. Die Diskussion beschränkt sich auf Einzelpunkte.

- Ein CEO informiert die Geschäftsleitung über VR-Beschlüsse und ein neu zu startendes Projekt. Dazu benötigt er eine Dreiviertelstunde statt der vorgesehenen halben. Da er zum nächsten Termin muss, bleibt es in der «Diskussion» lediglich bei Verständnisfragen. Für Feedback ist keine Zeit. Die Runde nimmt es gelassen, die nächste Sitzung wird ähnlich verlaufen.

Unter vier Augen heisst es: Bereitet diesem Irrsinn ein Ende! Mangelnde Effizienz ist das eine; schwerwiegender ist der fehlende Bezug zu den wichtigsten Werten und Zielen des Unternehmens.

Strukturierte Informationsaufnahme

Die Wissensgesellschaft kennt einen umfassenden und schnell fließenden Informationsaustausch. Er zwingt die Unternehmen, ihre Produkte weiterzuentwickeln und zielgenau zu vermarkten. Wie können wir Produkte, Qualität, Service und Marken noch besser herausstellen? Wie die Entwicklungs- und Fertigungskosten trotz Beschleunigung senken? Neu auftauchende Informationen sind zu überprüfen, bevor sie in Umlauf gebracht werden:

- Wie verlässlich ist die Information?
- Was wissen wir mit Sicherheit, was wissen wir nicht?
- Trotz Unsicherheit: Worauf dürfen wir uns stützen?
- Was ist wirklich neu?

Strategische Massnahmen müssen in das Herz des Unternehmens gerichtet sein



- Sind es harte Gegebenheiten wie technologische Entwicklungen?
- Sind es kulturelle Entwicklungen?

Anschliessend sind die Informationen in Bezug zur Geschäftstätigkeit zu bringen. Lediglich «interessante» Informationen, ohne erkennbaren Bezug zum Geschäft, sind Ballast und als solcher abzuwerfen. Dies setzt voraus, dass die Informationsempfänger mit dem Grundgeschäft des Unternehmens vertraut sind. Zudem müssen sie einschätzen können, welche Informationen zu vernichten, welche weiterzuleiten und welche selbst zu verarbeiten sind. Der Kreis der Informationsempfänger ist gross geworden. Neben Unternehmensangehörigen geht es in erster Linie um Kunden und Lieferanten. Gerade Letztere verfügen teilweise über hervorragende Marktinformationen, ohne sie nachhaltig auszuwerten. Der folgende Ausflug in die Welt der Strategieumsetzung zeigt, wozu diese Informationen dienen können.

Bündeln, erneuern und anpassen

Um als Unternehmen in der Wissensgesellschaft überhaupt eine Chance zu haben, sind die Kräfte des Unternehmens zu bündeln. Bündeln bedeutet, etwas auf einen zentralen Punkt zu richten. In der Optik sind die Lichtstrahlen auf den Brennpunkt und beim Unternehmen auf die Geschäftsaktivitäten, auf die Vision und die Kunden zu richten. Zu vermeiden ist eine Verzettlung innerhalb der einzelnen Arbeitsgebiete. Der Einsatz von Arbeits-, Zeitmanagement- und Sitzungstechnik ist ein erster Schritt. Entscheidender ist die Ausrichtung der Tätigkeiten auf die gemeinsamen übergeordneten Ziele, was die Angelsachsen «Strategic Alignment» nennen.

Eine Forderung, der unter dem Druck der täglichen Arbeit kaum nachgegangen wird, obwohl kein zusätzlicher Führungsaufwand anfällt.

Ein zweiter Pfeiler der Strategieumsetzung ist das systematische Erfassen und Einsetzen der Innovationskraft. Innovation ist hier umfassend zu verstehen und schliesst die Erneuerung von Bestehendem und die innovationsfreundliche Gestaltung des Arbeitsumfelds mit ein. Laut Studien schätzen die Konsumenten die Vorteile ihres bereits gekauften

Produkts im Vergleich zu neueren zu hoch ein. In den Firmen geschieht das Umgekehrte: Sie sind überzeugt, jeder Konsument springe gleich auf das neue Produkt an.

Ein dritter Pfeiler ist die Anpassung der Organisationsstrukturen an die Strategien. Die anhaltende Verbreiterung der Automatisierung der Produktion und der Flexibilisierung der Organisation setzte starren Modellen Grenzen und führte zum Organisationsmodell der Geschäftseinheiten (business units).

Die Kraft einfacher Fragen

Als Managementberater werde ich bei Mandatsaufnahme mit einer Flut von Dokumenten

eingedeckt: Leitbilder, Strategien, Pläne, Mitarbeiterinformationen. Oft höre ich: «Steht alles da!» Ich lese diese Informationsflut trennscharf. Nur Unternehmensspezifisches interessiert, einschliesslich der benutzten Begriffe. Dieses Wissen schreibe ich mir raus; meist genügen dazu zwei bis drei Seiten.

Um das Bewusstsein um die unternehmerische Grundidee in Erfahrung zu bringen, eröffne ich die ersten Gespräche mit drei einfachen Fragen:

1. Was «macht» das Unternehmen? (Die Frage nach der Geschäftstätigkeit.)
2. Was «macht» es besonders gut? (Die Frage nach den Stärken des Unternehmens.)

Informationen sammeln,
aber auch strukturieren





Den Überblick zu behalten und Informationen zu bündeln, ist nicht immer eine einfache Aufgabe

▶ 3. Was sind die Ziele für das laufende Jahr? (Die Frage nach den aktuellen Zielen des Unternehmens.)

Allein schon die Antworten auf diese ersten Fragen sagen viel über ein Unternehmen aus – nicht zuletzt aufgrund der Art und Weise, wie die Antwort gegeben wird. Sie fällt selten klar aus. Je nach Gegenüber stelle ich dieselben Grundfragen genauer, ohne die allgemein verständliche Sprachebene zu verlassen. Sprudelt mir eine un- oder missverständliche Fachsprache entgegen, formuliere ich das Ganze neu, was quittiert wird mit: «So kann man es auch sagen.»

Die Antworten beschreiben oftmals Fähigkeiten, die wichtig sind, um in der entsprechenden Branche erfolgreich zu sein. Genannt werden technologische Führerschaft, Kundennähe, hohe Lieferbereitschaft und anderes mehr. Aber die Befragten haben Mühe, die eigentlichen Stärken des Unternehmens auszudrücken. Aber nur so kann man sich vom Mitbewerber unverwechselbar unterscheiden. Es fällt den Befragten schwer, selbst leicht nachzu-

weisende Konkurrenzvorteile wie sparsamere Technologie oder höhere Leistung anschaulich zu beschreiben. Da beginnt die Feinarbeit strategischer Umsetzung.

Wissen ist mehr als Internet und Aktenstösse

In der Praxis zeichnen sich schon bald erste Möglichkeiten zur Verkürzung der zur Strategieumsetzung benötigten Zeit ab. Es handelt sich um effektive, wenig aufwendige Massnahmen, die von den meisten Beteiligten akzeptiert werden. Diese ersten Umsetzungen bringen ein erhöhtes Bewusstsein und einen gesteigerten Veränderungswillen mit sich.

Um weiter reichende Veränderungen bleibend zu realisieren, achten wir auf Verträglichkeit mit der Unternehmenskultur und berücksichtigen auch unscheinbare Begebenheiten. Meist genügen einige Massnahmen, die jedoch ins Innerste des Unternehmens zielen. Sie führen in wenigen Monaten zu einem strategiekonformen Mitteleinsatz und Verhalten – und damit zu einem erhöhten finanziellen Erfolg.

Haben Sie alle wichtigen Informationen im Blick?



Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft



Die wachsende Zahl von Informationskanälen droht uns zu überfordern. Was ist wichtig, was ist unwichtig? Wie setze ich die Informationen im Unternehmen strategisch um? Wir streben danach, rationeller

und schneller zu werden, verlieren dabei aber unsere Ziele aus den Augen. Diese Widerspruchslücke kann verkleinert werden. Die Kunst der Strategieumsetzung wird immer wichtiger.

Robert Schiller hat einen eloquenten Wegweiser zum unternehmerischen Erfolg geschrieben. Das Buch ist eine willkommene Orientierungshilfe zur Konzeptentwicklung in Unternehmen der Wissensgesellschaft und so als Grundlage und Erweiterung zum oben stehenden Beitrag zu lesen. **glu**

Robert Schiller, Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft, Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, 216 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-280-05232-7, Fr. 49.– / € 29.80

Das angedeutete Vorgehen nenne ich «Time to Success®». Es ist ein unternehmensweiter Lernprozess. Umgang mit Wissen ist weit mehr als Internet und Aktenberge. Jedes Unternehmen, das gelernt hat, sich fortgesetzt mit dem Grundgeschäft auseinanderzusetzen, wirft gerne Ballast ab und widersetzt sich ganz selbstverständlich dem selbst erzeugten Irrsinn.

Robert Schiller



Dr. phil. Robert Schiller studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen HSG und war über zehn Jahre in verschiedenen leitenden Funktionen bei Ciba-Geigy (Novartis) tätig. Seit 1990 berät er Firmen im Aufbau oder in bedeutenden Veränderungsphasen im In- und Ausland. Robert Schiller ist

zudem Dozent für Führungslehre an der ETH Zürich und am Schweizerischen Public Relations Institut tätig.

Weitere Informationen

www.schillerconsulting.ch