

Der Strategiestern schafft Klarheit

Unternehmensidentität, Strategie und Vision interaktiv strukturieren



Dr. Hans Steiner

Mit dem Strategiestern lassen sich Unternehmensidentität, Strategie und Vision in ihrer Interaktion darstellen und entwickeln. - Ein Beitrag von Dr. Hans Steiner

Vor meinem ersten EKS-Erfolg in der Ausbildung von Bauunternehmern (über den ich beim Strategie-Kongress berichten werde) war ich schon einige Jahre am Markt „erfolgreich“ - ein typischer Techniker, in Ursache-Wirkung denkend und vor allem fachlich orientiert. Die Auseinandersetzung mit EKS brachte neue Sichtweisen als Unternehmer. Mir hat das EKS-„Rezept“ (wofür ich diese Lehre anfänglich hielt) geholfen, aus der „Unendlichkeit der Möglichkeiten“ einen funktionierenden, erfolgversprechenden Prozess ersichtlich und anwendbar zu machen.

„Brauchen Sie für Ihr Unternehmen eine Strategie? - Nein. Denn Sie haben bereits eine!“ Dieser vielleicht provokative Ansatz deckt sich mit meinen bisherigen praktischen Erfahrungen, die Frage ist nur: wie lässt sich die gegebene Strategie verbessern? Neben der fachlichen Kompetenz, brauchen wir Systeme, Gerüste, Tech-

niken, die unsere unternehmerische Identität sichtbar machen und unser Tun auf ein erwünschtes, konkret erscheinendes Bild in der Zukunft ausrichten. Einfach, nicht primitiv, uns unterstützend, nicht beherrschend, genau und vollständig genug, nicht perfekt, praktisch anwendbar im Einzelfall, aber allgemein verständlich sollen diese sein. So wie es aus meiner Sicht auch die Anwendung der EKS ist.

Grundlegende Elemente der Unternehmensidentität werden zueinander in Beziehung gesetzt.

Als ich ein weiteres Unternehmen zu gründen versuchte, verzettelte ich mich anfangs in der vermeintlichen Optimierung der „Kundenprozesse“. Als Lösungsansatz entwickelte ich daraufhin ein Instrument, das es mir ermöglichte, die „Spannungen“ zwischen dem „Sein“ (Identität des Unternehmens) und „Tun“ (Strategie) sichtbar zu machen - den Strategiestern.

Im Strategiestern werden grundlegende Begriffe der Unternehmensidentität zueinander in Beziehung gesetzt: Eignung, Werte, Rolle, Vision/Ziele (s. Abb. 1). Wenn sich zwischen den einzelnen Begriffen Spannungen ergeben, werden diese auf den Begriff „Strategie“ abgeleitet. Gibt es z.B. eine Spannung zwischen der gegebenen Eignung und dem gewünschten Ziel? Wenn ja, was bedeutet dies für die Strategie? Dieses eigentlich einfache Gerüst führte zu einer ausreichend differenzierten und noch fassbaren Betrachtungsmöglichkeit in der Praxis. Die Auswirkungen einer Frage ließen sich nicht nur anhand der vier Elemente (I-IV) untersuchen, sondern auch in sechs Spannungszuständen (Linien A-F) darstellen.

Am Ende der gedanklichen Auseinandersetzung (in jeweils mehreren Runden)

wusste man also, was man zu tun hatte – und das wirkte gleich mehrfach: im Strategiestern werden Fragen beantwortet, die auch für die EKS-Betrachtungen grundlegend sind. In Ideenprozessen erhalten wir Orientierungsgerüste: passen die Ideen zum Kunden, zu uns, sind Kooperationspartner wirklich kompatibel? usw. Mit diesem Werkzeug war es einfach, über neu zu gründende Unternehmen nachzudenken, bzw. bestehende besser darzustellen und klarer zu positionieren.

Praktisches Beispiel:

Stellen Sie sich vor... Sie wären ein Bauunternehmer um die 50 mit 20 Mitarbeitern, recht erfolgreich, ansässig in einer beinahe ländlichen Gegend, in einer Welt, in der alles in Ordnung scheint. Vor 25 Jahren haben Sie das Unternehmen von Ihren Eltern übernommen, es ausgebaut. Sie haben schöne Zeiten gesehen, nur gegenwärtig will es nicht mehr richtig rund laufen. Zum ersten Mal stehen rote Zahlen in Ihrem Jahresabschluss. Ein wenig demotiviert, beklagen Sie sich: Die Zeiten haben sich verändert! Die Kunden werden immer anspruchsvoller! Die Preise immer schlechter! Am meisten ärgern Sie sich über Ihren ehemaligen Mitarbeiter, der

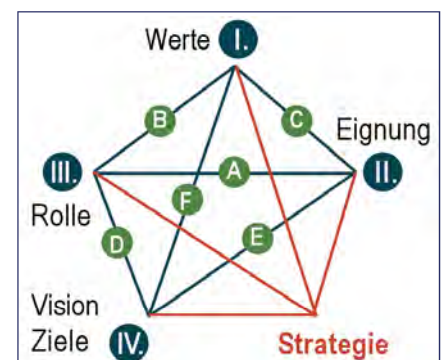


Abb. 1 - Strategiestern mit den Grundelementen (I-IV), den Spannungslinien (A-F) und Strategieableitung.

sich inzwischen im selben Ort selbständig gemacht hat und Ihnen „das Wasser abgräbt“. Sie übersehen, dass Ihre Geräte überaltert sind, auch dass der dritte Buchstabe Ihres Firmennamens an der Fassade leicht schräg hängt. „Macht das alles noch Sinn?“, fragen Sie sich immer öfter und denken an die Rente.

Doch, zu jung für die Rente und zu alt, um nochmal durchzustarten... Was tun? Beim örtlichen Wirt kann man am besten darüber nachdenken „was passiert, wenn nichts passiert?“ Und hier kommt Ihnen die Erleuchtung: Ein neues Geschäftsfeld muss her, neue Energie, neue Ideen... Und schon stellt sich ein Vision ein: „Ich werde der Bauunternehmer für die älteren Damen und Herren“. Doch diese spontane Vision ist ein wenig dünn. Sie wollen sich sicher fühlen, Ihre neue Unternehmensidentität erarbeiten und Kraft tanken... also nehmen Sie ein Blatt Papier, einen Stift und los gehts mit einem „Strategiestern“:

Aus den Spannungen zwischen den Elementen werden strategische Maßnahmen abgeleitet.

Schritt 1: Zuerst das Fundament, die unternehmerische Identität mit dem Strategiestern sichtbar machen:

Dazu konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Elemente der Unternehmensidentität, halten in groben Gedanken das Wichtigste fest. - Sie schreiben:

I) Werte, d.h. alles was konstant wichtig und nicht veränderbar sein soll: z.B. „Ich bin ein ehrlicher Baumensch, der solide arbeitet...“

II) Eignung/Kompetenz, d.h. ich überlege, wo ich bis jetzt schon gut war (Produkte, Leistungen): z.B. „Ich bin gut bei Umbau, Qualität, Regieaufträgen...“

III) Rolle, d.h. welche Rolle spiele ich am Markt? Bei welcher Kundengruppe hatte

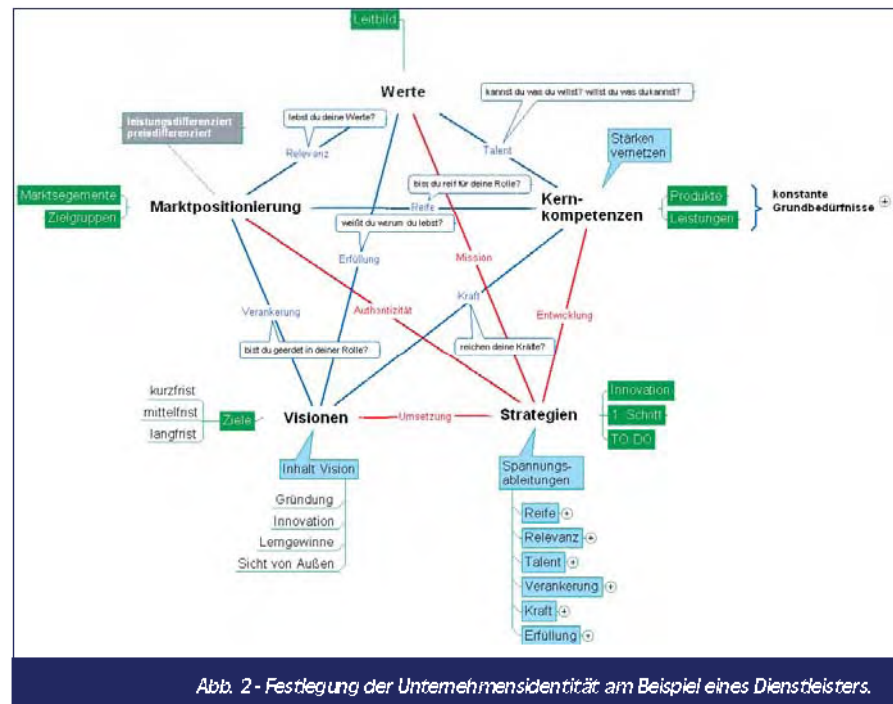


Abb. 2 - Festlegung der Unternehmensidentität am Beispiel eines Dienstleisters.

Ich bisher: meine besten Aufträge? Z.B. „Ich bin ein lokaler Anbieter, ältere Damen waren bisher besonders zufrieden...“

IV) Visionen/Ziele, d.h. Wie sieht das gewünschte konkrete Bild der Zukunft aus, welche konkreten Ziele ergeben sich? Z.B. „Vision: in 15 Jahren möchte ich ein wertvolles Unternehmen besitzen, das verwertbar ist, dazu die Marktführerschaft (wieder!)“ und „Ziel: Der Verwertungsbetrag soll aus heutiger Sicht 2 Mio Euro betragen.“

Schritt 2: Alle Elemente untereinander in Verbindung bringen, die vorhandenen „Spannungslinien“ (A-F, s. Abb. 1) analysieren und auf Strategien ableiten: Wo liegen die Spannungen zwischen den Elementen und was müsste ich tun, um diese zu nutzen, abzubauen,...? Welche Strategie ergibt sich daraus? Sie halten Ihre Gedanken wieder schriftlich fest:

a) Spannungslinie „A“ zwischen Eignung und Rolle: Wenn ich für ältere Damen arbeite, muss ich mich besser auf sie einstellen, meine Mitarbeiter auf Sauberkeit drillen, mehr anbieten als nur Maurerarbeiten... Strategieableitung = Qualifizierung, Entwicklung.

b) Spannungslinie „B“ zwischen Rolle und Werte: Das passt zusammen (waren auch bisher schon meine besten Aufträge) ... Strategieableitung = OK, kein unmittelbarer Handlungsbedarf.

c) Spannungslinie „C“ zwischen Werte und Eignung: Das passt auch, obwohl: bin ich noch auf dem neuesten Stand? ... Strategieableitung = Qualifizierung.

d) Spannungslinie „D“ zwischen Rolle und Vision/Ziele: Da gibt es eine große Spannung. Wie konzentriere ich mich auf die neue Idee? So viele alte Damen gibt es in einem Dorf gar nicht, dass ein verwertbares Unternehmen daraus entstehen könnte... Strategieableitung = Expansion, ▶

Spezialisierung auf Zielgruppe, Innovation. e) *Spannungslinie „E“ zwischen Vision/Ziele und Eignung:* Derzeit machen wir viel, für alles haben wir keine Zeit. Die Spezialisierung muss entwickelt werden, auch die kaufmännische Kompetenz, ... Strategieableitung = Entwicklung der Spezialisierung und Expansion.

f) *Spannungslinie „F“ zwischen Werte und Vision/Ziele:* Es passt zwar grundsätzlich zusammen, ist aber sehr materiell ausgeprägt... Strategieableitung = Entwicklung und Kommunikation des immateriellen Fundaments.

Schritt 3: Umsetzung und Maßnahmen - Sie haben einiges zu tun, insbesondere die Spannungen zwischen Ihrer Vision und der Rolle, beziehungsweise Ihrer Kompetenz zeigen eine besondere unternehmerische Herausforderung und zwingenden Handlungsbedarf.

Innovationsprozesse sind die direkte Folge. Die Idee muss weiterentwickelt werden, ebenso Ihre Vision. Entwickelt sich die Vision, verändern sich die Spannungen (A-F) im Strategiestern. Diese wiederum können Veränderungen und Ergänzungen in den Elementen (I-IV) nach sich ziehen. Durch laufendes Justieren in den Schritten 1, 2 und 3 werden das strategische Denken angeregt, das Ergebnis immer „runder“, die Vision immer klarer, die Werte immer stärker, der Wunsch nach Konkretisierung der Idee mit den Auswirkungen auf Kernkompetenzen und Marktpositionierung zum Drang und Antrieb. Parallel zum Strategiestern hilft die Anwendung der EKS bei der Entwicklung der strategischen Geschäftsfelder ...

Nach 10 Jahren ist aus Ihnen eine anerkannte Persönlichkeit geworden, mit einem Unternehmen für Wohnbedürfnisse älterer Menschen. Sie bieten Gewerke übergreifende Gesamtpakete, Sie

nehmen alle „Ticks“ der Zielgruppe dankbar ernst, kooperieren mit den von Ihnen zertifizierten Handwerkern und den Zielgruppenbesitzern (Steuerberater, Pfarrer, Frisör,...). Sie arbeiten bundesweit mit Partnern, die eine Lizenz von Ihnen haben, Sie sind bekannt aus Presse und Fernsehen. Nur Ihre erste Vision war dennoch falsch: Ihr Unternehmen ist wesentlich mehr wert als geplant, und an die Rente dachten Sie schon lange nicht mehr... An dieser Stelle endet die Geschichte, wie andere, die ich bisher begleiten durfte: Sie wissen wieder genau genug, wer Sie sind (Identität), was Sie tun sollten um erfolgreich zu sein (EKS) und wohin Sie wollen (Vision).

Der Strategiestern spiegelt die Dynamik der durchgeführten Maßnahmen wider.

Im Gespräch mit Kollegen aus der Bauwirtschaft stieß ich auf großes Interesse, weil der von mir gelöste eigene Engpass - die Identität meines Unternehmens zu entwickeln - anscheinend auch für andere ein Thema war. „Bring bitte auch meine Gedanken zum Vorschein!“, sagte mein Kollege, der mir den ersten Beratungsauftrag erteilte. Die Nachfrage nach dem „Strategietag“ stieg stark an, dadurch waren Mittel vorhanden, um den „Strategiestern“ weiterzuentwickeln (s. Abb. 2).

Durch die tiefere Beschäftigung wurde zum Beispiel klar, dass dieses Gerüst kompatibel mit der systemischen Betrachtung der strategischen Unternehmensführung² und der dort verwendeten Darstellung der Unternehmensidentität war. Durch begriffliche Ordnung und klare Zusammenhänge werden die gedanklichen Prozesse unterstützt, das rasche Zusammenwirken des Ganzen funktioniert schneller. Das ist bekanntlich wichtiger als die Perfektion im einzelnen Teil.

Für die praktische Anwendung in konzentrierten Strategietagen erhielten die Verbindungen zwischen den Elementen geeignet erscheinende Namen (s. Abb. 2), die natürlich im Einzelfall abänderbar sind und vor allem die Assoziationskraft unterstützten. Ebenso effektiv war die Hinterlegung von Fragen zu den einzelnen Verbindungslinien, um das kreative Wechselspiel zwischen Assoziation, Struktur, Rhythmus und Inkubation gehirngerecht zu ermöglichen.

Die weiteren Aufträge in Bauprojekten (den Strategiestern kann man zur Entwicklung der Bauherrenwünsche einsetzen) und Unternehmen (aus den Bereichen Bau, Bildung und Dienstleistung), die anfangs zur Klärung der Identität erteilt wurden, führten bei vielen Kunden direkt in Innovationsprozesse. Weitere Werkzeuge, wie der „Ideenraum“, die „EKS-Zentrifuge“, die „böse Torte“ gegen Verzettlung, das „Netzbild“ und andere Techniken unterstützen darin die Arbeit. Klare Systeme und Techniken, wie die EKS und vielleicht auch der Strategiestern schaffen im Unternehmen - in der Gegenwart - Ordnung, Sicherheit und Übersicht und lassen Bewegung und Bilder der Zukunft sichtbar werden.

Auf dem Strategie-Kongress (30.03 bis 01.04. in Bad Honnef) möchte ich das vorgestellte Modell, aber auch andere Werkzeuge anhand von praktischen Beispielen erläutern und vertiefen. ■

Kontakt:

*Dr. Hans Steiner ist Unternehmer in Österreich. www.stp.at
www.strukturhaus.at
Email: hs@stp.at*

¹ Reinhard Nagel et al., 2006, *Systemische Strategieentwicklung*; Klett-Cotta - ² Peter Herbek, 2002, *Strategische Unternehmensführung, Ueberreuter*