

Update für die Nachfolger-Agenda

Strategie in unsicheren Zeiten

Ein „Wait-and-see-Verhalten“ unter unsicheren und krisenhaften Rahmenbedingungen verhindert strategisches Vorausdenken und Handeln und lässt sich in der Krise bietende Chancen ungenutzt. Wenn die Fortschreibung bisheriger Wege bei volatiler Zukunft nicht mehr wirkt, sollte die Nachfolgeneration neue Wege gehen.

VON JOHANNES SPANNAGL UND GUSTL F. THUM

Die geopolitischen Einflussfaktoren (Ukrainekrieg, Nahrungs- und Energiekrise, Lieferkettenprobleme und Inflationsbelastungen) haben weiter an Dynamik gewonnen. Trotzdem halten sich auf Führungsetagen Aussagen wie „Wir sind jetzt vollkommen auf das kurzfristige Überleben konzentriert, andere Aufgaben müssen daher warten“ oder „Der Wettbewerb hat die gleichen Probleme, warum also über neue, alternative Strategien nachdenken“. Sie dominieren und bestimmen die mentale Einstellung des Managements sowie deren strategisches Vorausdenken und Handeln. Nicht bedacht wird, dass letztlich jede unternehmerische Entscheidung unter mehr oder weniger großen Unsicher-

heiten gefällt wird. Warum also in der Krise nicht die sich bietenden Chancen nutzen? Ein Zitat von John F. Kennedy bringt es auf den Punkt: „Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“ Ein sehr zutreffender Leitgedanke für die strategische Unternehmensführung in der Krise.

NextGen und die neue Wirtschaftsordnung

Und eine riesige Chance für die „neue Generation“ der Unternehmensführenden in Familienunternehmen. Dabei spiegelt die Titulierung als „NextGens“ nicht mehr die Realität wider: Längst sind diese mehrheitlich tief operativ in die Bewältigung der genannten Herausforderungen eingebunden und gestalten diese Transformation – nicht etwa als Azubis und Lernende, sondern direkt und unmittelbar in Verantwortung stehend. Der „Neuigkeitsaspekt“ und die Chance der Nachfolgenerationen liegt vielmehr im Angang, in der Sozialisierung und in der Motivation, traditionell beackerte Pfade des Unternehmenserfolgs stärker infrage und auf den Prüfstand zu stellen.

Diese Einstellung ist hochrelevant, um sich aus der strategischen „Schockstarre“ zu lösen, denn es gilt, den Mindset der Führung und gesamten Organisation zu verändern: Der Umgang mit Unsicherheiten wird zur Norm und als Prämisse akzeptiert, Entscheidungsprozesse laufen kollaborativ und nicht

mehr hierarchisch ab. Die Nachfolgeneration beansprucht für sich nicht die einzig richtige strategische Antwort, sondern sieht sich als Navigator des Wandels und strahlt gerade dadurch Zuversicht aus.

Zielorientiert navigieren – das Gebot der Stunde

Die Rahmenbedingungen und Merkmale der Strategieentwicklung in unsicheren Zeiten unterscheiden sich signifikant vom Strategieprozess in ruhigem Fahrwasser: aktives und simultanes Chancen- und Risikomanagement, konsequentes Denken und Handeln in Szenarien, agiles und strategisches Engineering und der Spagat zwischen performancesteigernden beziehungsweise Kostensenkungsmaßnahmen und der gleichzeitigen Offenheit für strategische „Experimente“ und disruptive Ansätze. Diese Herangehensweisen haben nur noch bedingt mit dem Prozess der klassischen strategischen Planung zu tun. Insofern kann ein neues Strategieverständnis nur von Vorteil sein.

Je höher die Unsicherheit, desto größer die strategische Freiheit

Ausgangspunkt sind die unterschiedlichen Level der Unsicherheit, die aus Markt- und Branchensicht denkbar und plausibel sind. Am Anfang der strategischen Überlegungen sollte die Ausarbeitung von zum Teil bewusst extremen Basiszenarien stehen. In der Praxis haben sich vier Level der Unsicherheit als

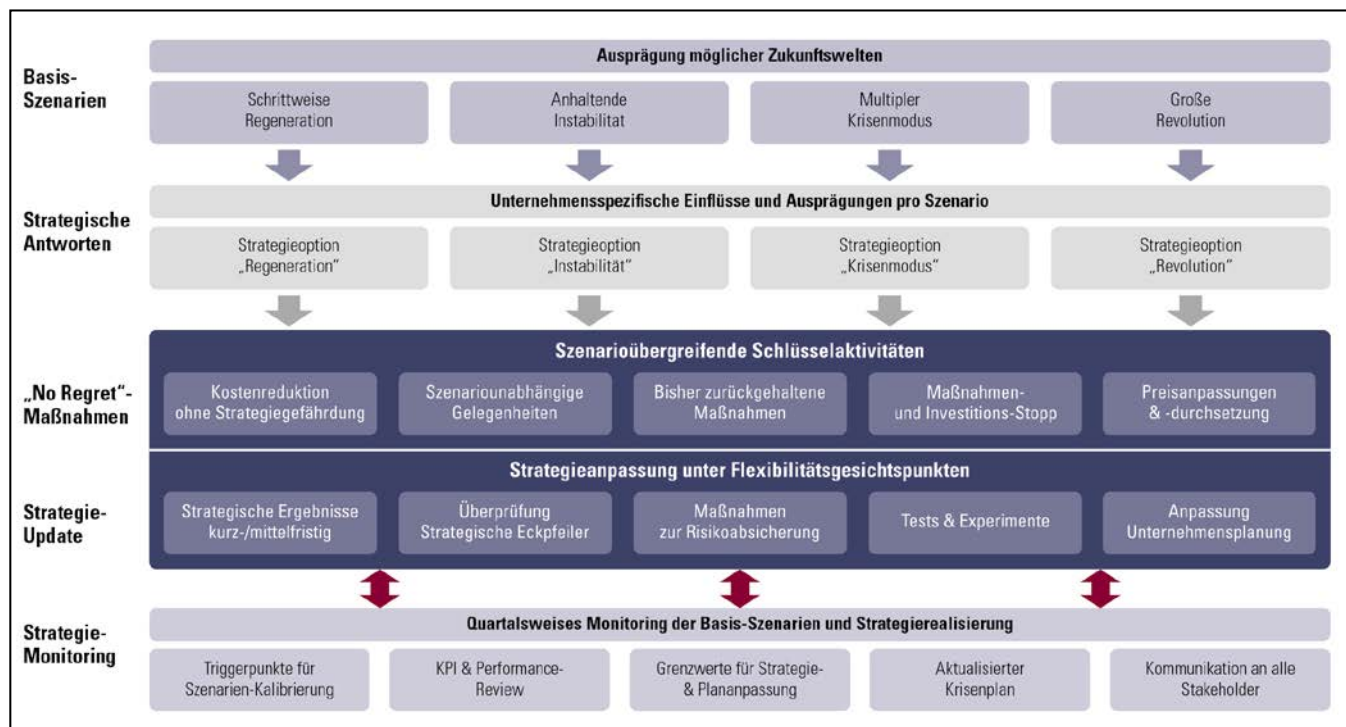


ZU DEN PERSONEN

Johannes Spannagl und **Gustl F. Thum** sind Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, der führenden Unternehmensberatung für Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum.

www.wieselhuber.de

Strategiearbeit in unsicheren Zeiten



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

zielführend erwiesen, die auf Unternehmensebene, aber vor allem auf Ebene der einzelnen Geschäftsfelder zu erarbeiten sind.

Aus diesen Basisszenarien werden dann sogenannte Normstrategien abgeleitet, die die individuellen strategischen Antworten auf die unternehmensspezifischen Einflüsse und Ausprägungen pro Szenario liefern. Entscheidend dabei ist, dass man sich nicht von Anfang an auf ein Szenario beziehungsweise eine Normstrategie festlegt, sondern alle Optionen „durchdekliniert“, immer wieder aktualisiert und als „Schubladenkonzepte“ bereithält. Erst im Verlauf des auf Dauer angelegten Strategieprozesses werden eine Normstrategie oder Teile davon „scharfgestellt“ oder gegebenenfalls wieder verworfen. Daraus ergeben sich die Strategieupdates, die vor allem unter Flexibilitätsgesichtspunkten bewertet und ausgewählt werden sollten.

Ohne hier auf Markt- und Unternehmensspezifika eingehen zu können, werden im Folgenden beispielhaft die Ausprägungen von Basisszenarien und Normstrategien pro Unsicherheitslevel kurz skizziert:

- Level eins – schrittweise Regeneration – Strategy as usual: kaum Unsi-

cherheiten vorhanden, keine grundsätzlichen Veränderungen im Geschäftsmodell erforderlich.

- Level zwei – anhaltende Instabilität – Optimierung des Geschäftsmodells: gut vorhersehbare Entwicklung anhand weniger Kernvariablen/-indikatoren, klar abgegrenzte Wenn-dann-Beziehungen, etwa Weiterentwicklung der Kernkompetenzen notwendig.
- Level drei – multipler Krisenmodus – dynamischer Strategieansatz: keine klar abgegrenzten Wenn-dann-Beziehungen, aber Set von Szenarien, Strategie muss kurzfristig überwacht und gegebenenfalls revidiert werden, Optionen müssen offengehalten werden.
- Level vier – große Revolution – Shaping the Future: extreme Mehrdeutigkeit der Vorhersagen, mit ausgeprägtem Gestaltungswillen aktive Veränderung des Branchenumfelds und der Branchenregeln zum eigenen Vorteil möglich, disruptive Strategien werden zur Norm.

Abgeleitet aus den strategischen Antworten für die möglichen Zukunftswelten sollten darüber hinaus übergeordnete Schlüsselaktivitäten, sogenannte No-Regret-Maßnahmen, verabschiedet

und umgesetzt werden. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie unabhängig vom Szenario und von der Strategie auf jeden Fall zur Stabilisierung und Weiterentwicklung des Unternehmens wichtig und erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist das kontinuierliche, am besten quartalsweise Strategiemonitoring, das erfahrungsgemäß in den wenigsten Unternehmen etabliert ist.

FAZIT

Die Antwort von Unternehmen auf unsichere Zeiten ist ein professioneller und agiler Strategieprozess, um Chancen in der Krise gezielt nutzen zu können. Die Nachfolgegeneration in Familienunternehmen hat hierfür den (vielleicht entscheidenden) Vorteil, unbelastet vom althergebrachten Einmaleins der erfolgreichen Unternehmensführung der Vergangenheit, mit einem neuen Mindset an diese Aufgaben heranzugehen: das jeweils richtige Strategieupdate auszuwählen, krisenrelevante Maßnahmen zu verabschieden und die jeweils gültige Strategie immer wieder aufs Neue auf Basis eines notwendigen Strategiemonitorings auf den Prüfstand zu stellen – denn gerade im Strategiekontext kann der „Rucksack der Erfahrung“ mehr Last als Treiber sein. ■