

## Strategic Directions Report

Ziel dieses Berichts ist es, das Bewusstsein für die Positionierung Ihres Teams als kollektive Einheit in Bezug auf die strategischen Ausrichtungen zu schärfen, wie sie in Leonardo 3.4.5 beschrieben sind und die wir als „generische Strategien“ bezeichnen, weil jede Organisation sich - bewusst oder unbewusst - in jeder dieser fünf Dimensionen positioniert und dabei die Nähe einer externen Position der vorgeschlagenen Polarität gegenüber dem anderen wählt.



Bild 1 - Schema der 5 strategischen Achsen mit Erläuterung der Fragen im Zusammenhang mit den 10 Polaritäten

Es ist wichtig zu beachten, dass die Positionierung auf diesen Achsen nicht fixiert ist. Es ist ein Cursor, der sich je nach Situation oder Umgebung mehr oder weniger von einer Polarität zur anderen bewegt.

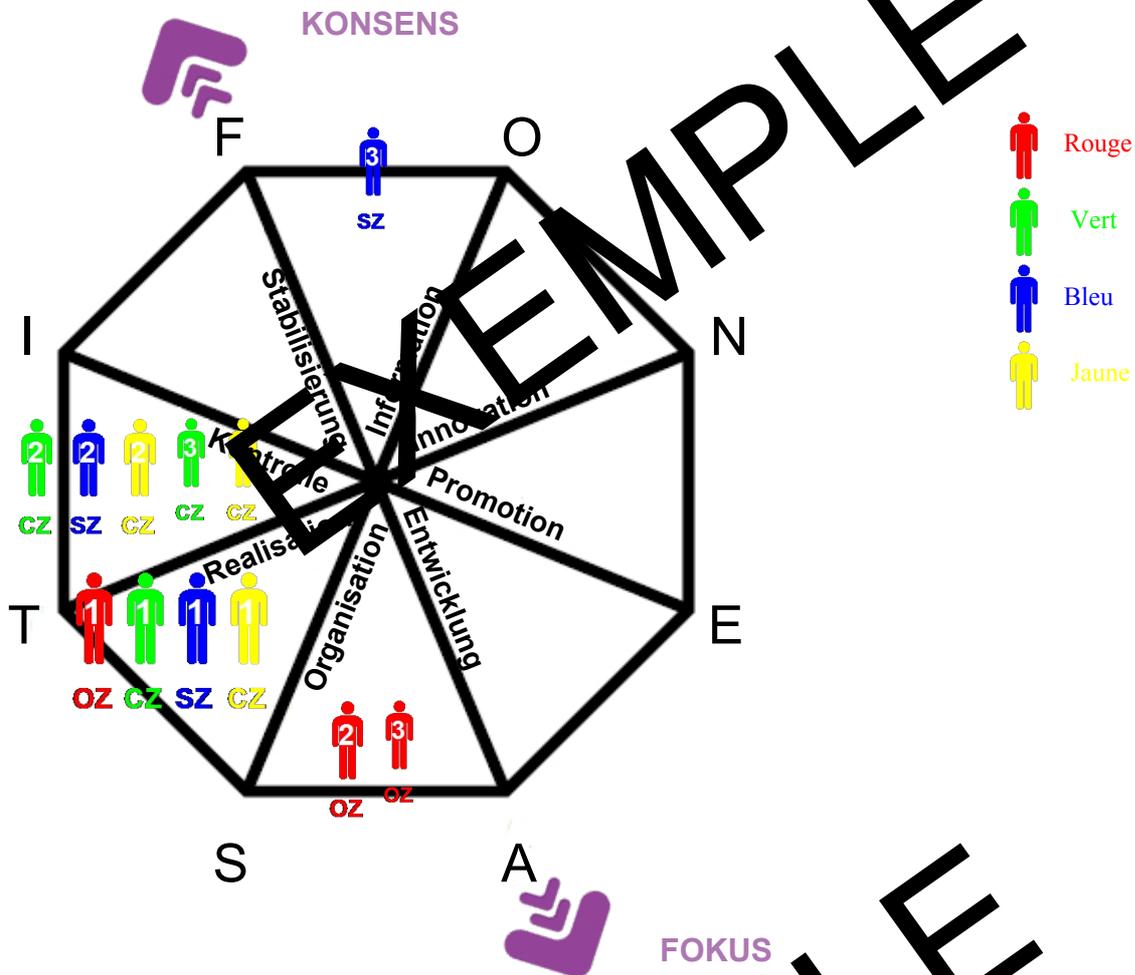
Zwar kann sich eine Organisation den allgemeinen Strategien nicht entziehen, sie kann jedoch den Kontext, in dem sie tätig ist, in Bezug auf viele andere Faktoren analysieren, die sich viel schwieriger nach ihren Typologien einordnen lassen. Dies sind die spezifischen Strategien, die sie entwickeln muss, um mit Risiken umzugehen und Chancen auf ihrem Markt zu nutzen. Ein paar Beispiele zur Veranschaulichung:

- Auf dem Lebensmittelmarkt kann es sein, dass ein Unternehmen auf Bioprodukte abzielt, während ein anderes den besten Preis anbieten will; dies war einer der Marktkämpfe zwischen Coop und Migros in der Schweiz. Coop gewann, dafür revanchierte sich die Migros einige Jahre später, indem es sich auf lokale Produkte verließ.
- Auf dem Buchmarkt wandte sich Amazon zunächst an den Buchhandel, indem es billigere Versandhandelskäufe anbot, die genauso schnell wie Buchhandelsbestellungen waren; dann dehnte Amazon dieses Geschäftsmodell auf eine große Zahl anderer Produktkategorien aus.
- Um sich gegen Akteure wie FlixBus zu verteidigen, haben die Eisenbahngesellschaften eine Vielzahl von Tarifen geschaffen, um die Nebenverkehrszeiten besser zu nutzen und den Komfort und die Geschwindigkeit einer Zugfahrt gegenüber einer Busfahrt zu erhöhen.
- Um Marktanteile von Bäckereien zu erobern backen Lebensmittelkaufhäuser und Tankstellen Tiefkühlprodukte bis kurz vor Ladenschluss auf.
- Und um mit einem anderen Beispiel abzuschließen: Baumärkte wurden von „Do It“-Geschäften phagozytiert.

Es gibt unzählige Beispiele für spezifische Strategien. Allen gemeinsam ist, dass sie sich immer auf eine Situation auf dem Markt und die dort tätigen Akteure beziehen. In dieser Hinsicht ist es interessant, dass die meisten Wirtschaftstheorien den Preis oder die Rentabilität in den Mittelpunkt des Diskurses stellen, während die obigen Beispiele deutlich zeigen, dass der Preis nur eines der bestimmenden Elemente und zudem nicht immer das wichtigste ist.

## Ausrichtungsachsen des Teams

Die Wertachse: Polarität Konsens / Fokus



### Kommentare

Auf dieser Skala liegen sich gegenüber:

- Eine auf Fakten und Ergebnisse ausgerichtete Haltung (Fokus) und
- Eine auf die Einhaltung der Werte und Aufrechterhaltung der Harmonie abgestimmte Haltung.

Der Forderung, die Organisation auf der Grundlage von Werten und einer gemeinsamen Vision zusammenzuhalten, stehen oft Erfordernisse des Managements entgegen. In unsere westlich geprägten Unternehmenskultur hat derzeit jedoch der Fokus die Oberhand, was schnellen, rationalen und harten Entscheidungen gleichkommt.

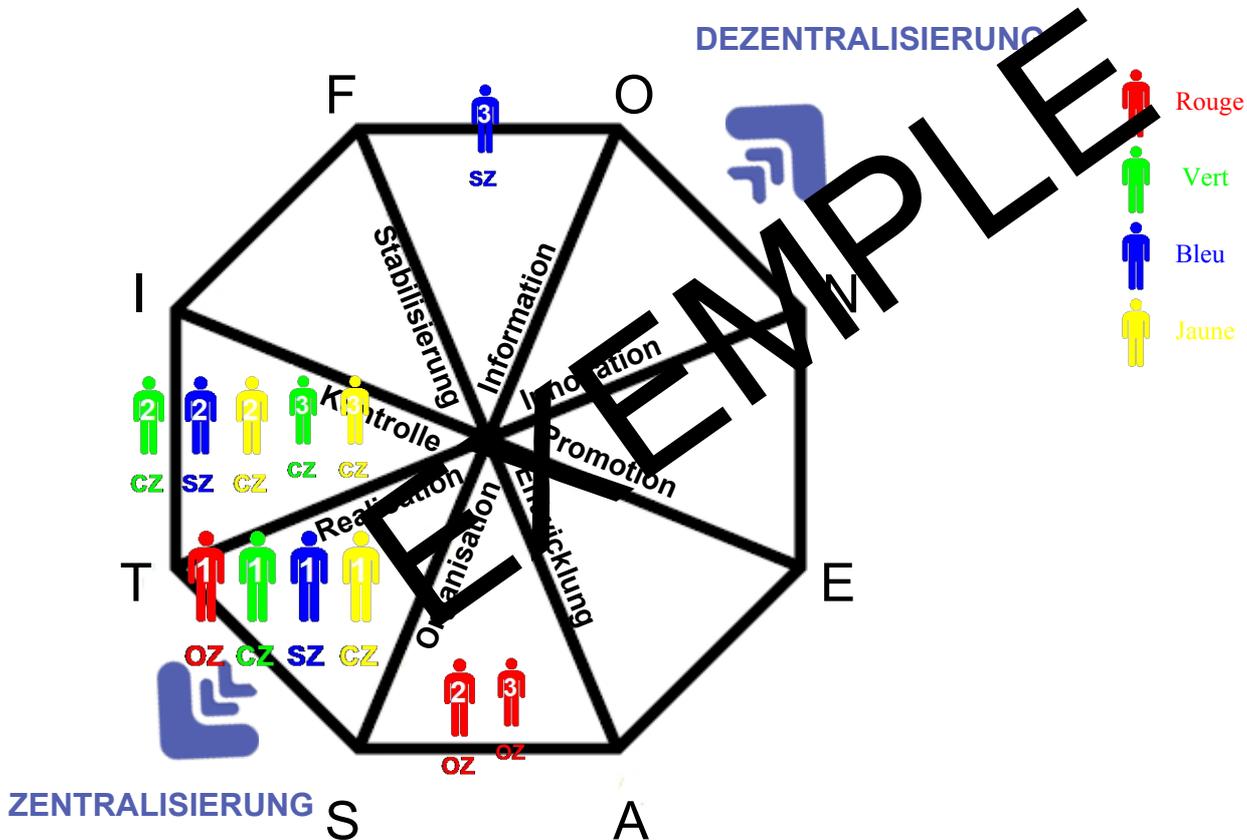
Um eine innerliche Abwendung der Mitarbeiter vom Unternehmen zu vermeiden, sollte das Management dem Konsenspol jedoch mehr Gewicht verleihen. Nur so kann das in den Mitarbeitern schlummernde Potential genutzt werden.

Lutz von Rosenstiel hat aufgezeigt, wie wichtig Werte für die Leistung von Mitarbeitern sind.

Werte haben eine nicht zu unterschätzende Auswirkung auf Entscheidungen, die Beruf und Lebensumfeld betreffen. Im Funktionsachteck spielen Werte grundsätzlich für diejenigen eine besonders wichtige Rolle, deren Präferenzen in den Aufgabenfeldern Stabilisierung und Information angesiedelt sind.

Auch die übrigen Profile zeigen sich für Werte empfänglich, aber nur, wenn das Unternehmen gemeinsam mit allen Mitarbeitern einen Geschäftszweck verfolgt, der als Motivationsquelle dienen kann. Ausgehend von diesem Geschäftszweck kann das Unternehmen Ziele definieren, die ihrerseits ein Wertmarketing ermöglichen: „Glaube versetzt Berge.“

Organisationsachse: Polarität Zentralisierung/Dezentralisierung



Kommentare

Eine Zentralisierung / Dezentralisierung (z. B. im Rahmen von Fusionen, Übernahmen, Privatisierungen usw.) bedingt Veränderungen der Strukturen, der Arbeitsorganisation und die Bildung bzw. Auflösung von Teams. Auch hier kann der Erfolg der Maßnahme von der Haltung der Mitarbeiter gegenüber den strategischen Entscheidungen abhängen. Je zentraler die Struktur, umso mechanischer, hierarchischer und spröder wird eine Organisation, bis ihr jegliche Anpassungsfähigkeit abhanden kommt (wie in der ehemaligen UdSSR).

Je dezentraler eine Organisation strukturiert ist, desto höher ist das Risiko einer Aufsplitterung des Systems, es sei denn, das zentralistische Modell wird von einer föderativen Struktur abgelöst. Föderative Strukturen vereinen die Vorteile beider Polaritäten in sich. Erfahrungsgemäß wird eine Zentralisierung durch folgende Argumente gerechtfertigt:

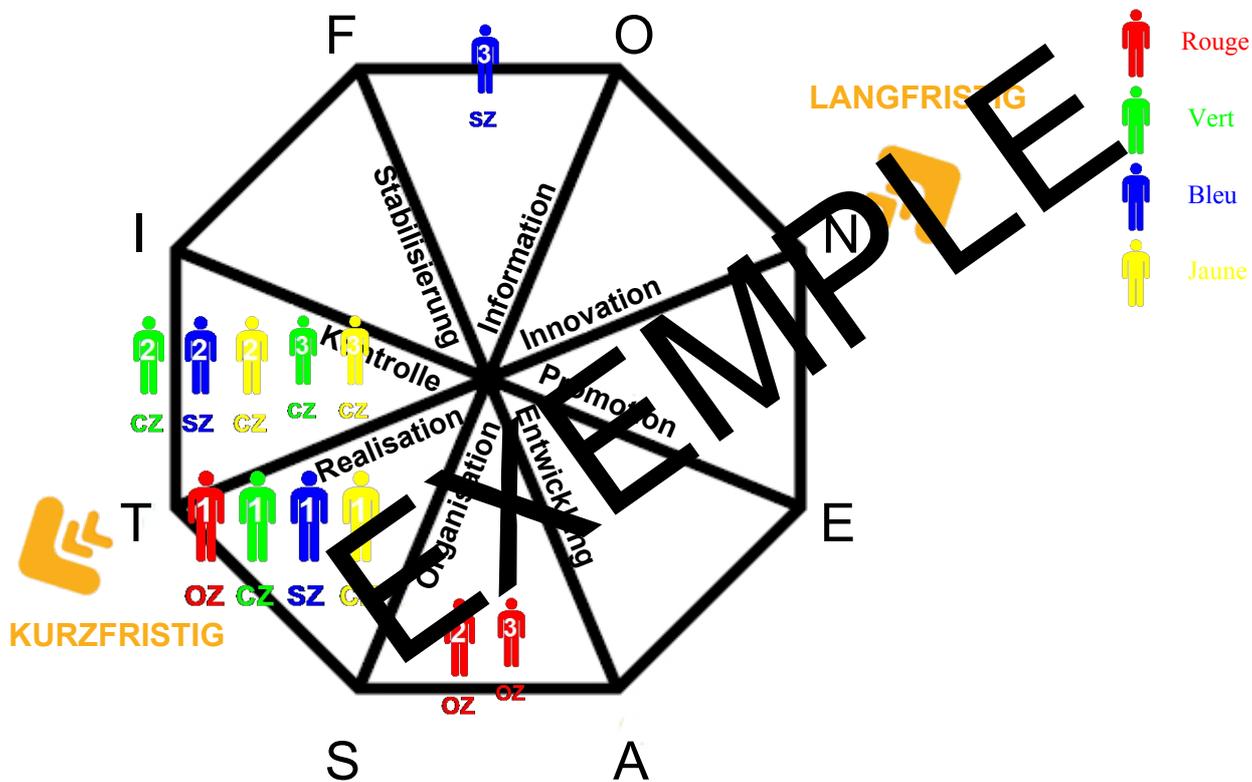
- Vorteile einer starken Identität
- Maßstäbliche Einsparungen
- Bessere strategische Kontrolle
- Klare, effiziente Strukturen, Abläufe und Hierarchien
- Zielgerichtete Entscheidungen, die zügig und im kleinen Kreis getroffen werden.

Eine Dezentralisierung bietet die Vorteile der Selbstregulierung, nämlich:

- Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Schnelligkeit
- Marktgerechte Strukturen
- Besserer Informationsfluss
- Bessere Motivation der Mitarbeiter.

Die Beherrschung der Achse Zentralisierung / Dezentralisierung bedeutet für das Unternehmen eine Entscheidung hinsichtlich der Festlegung von zu zentralisierenden / dezentralisierenden Abläufen und Strukturen, um das System im Ganzen effizienter zu gestalten.

## Zeitachse: Die Polarität kurzfristig / langfristig



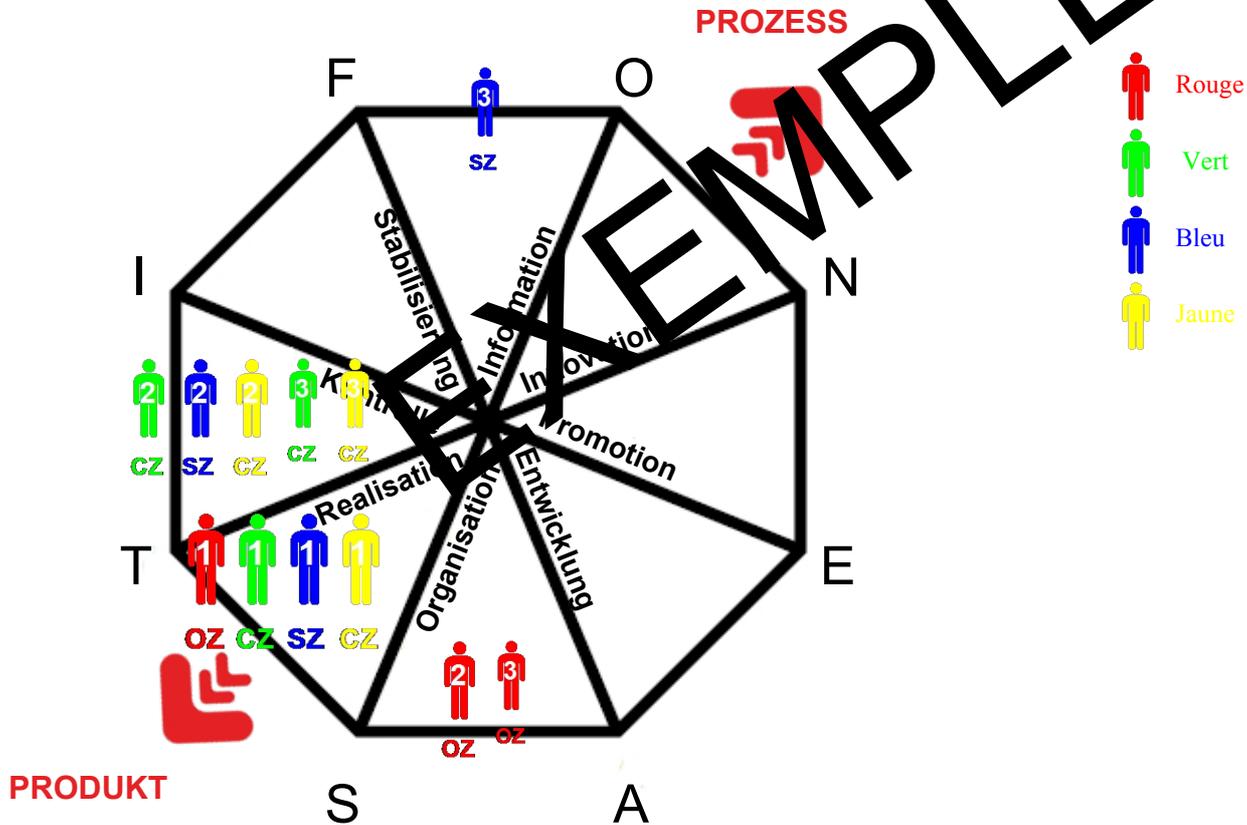
### Kommentare

Ein Unternehmen, das die Zeitachse nicht im Griff hat, entwickelt unangemessene Strategien. Konzentriert es seine Anstrengungen auf die nahe Zukunft, sucht es sein Heil in sofortiger Rendite, der Optimierung bestehender Produkte oder in „gelegenheitsbedingten“ Entscheidungen. Da langfristige Überlegungen fehlen, gibt es keine „Vision“, die das Unternehmen flexibel machen würde: Eine solche Ausrichtung auf den Markt ohne langfristige Vision führt in der Wirklichkeit dazu, dass es nicht mehr als Trendsetter handeln kann. Konzentriert sich das Unternehmen hingegen auf die ferne Zukunft und lässt kurzfristige Entwicklungen außen vor, fehlen ihm die Situationsanalyse und das Feedback seitens des Marktes.

Beispiel: Die Beherrschung der Zeitachse hat bestimmten Herstellern von Unterhaltungselektronik eine jahrelange Dumping-Preispolitik ermöglicht, bis sie den Markt schließlich kontrollierten. Deshalb sind folgende Informationen wichtig:

- Ist das Management in der Lage zwischen lang-, mittel- und kurzfristig zu lösenden Problemen zu unterscheiden?
- Wie steht es zu langfristigen Investitionen?
- Wie stehen die Führungskräfte und die betroffenen Mitarbeiter zu strategischen Entscheidungen?

Ausrichtungssachse: Prozess / Produkt



Kommentare

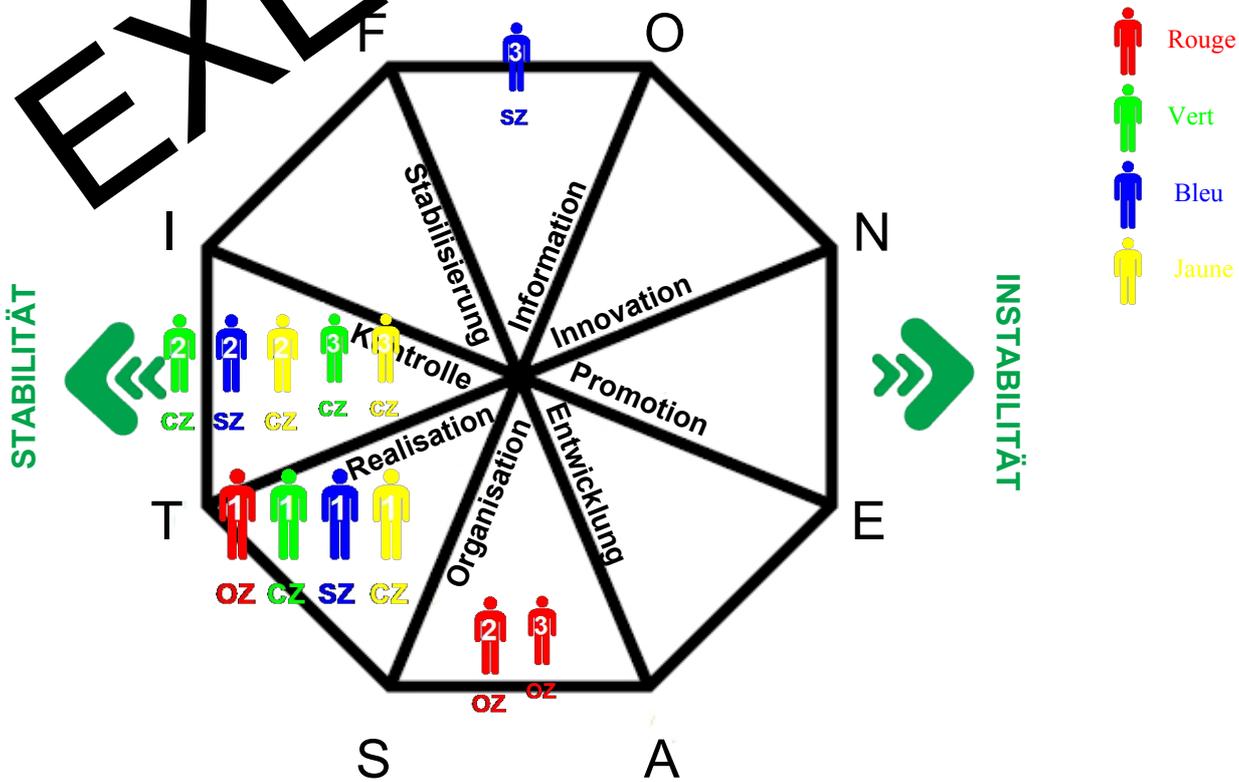
Eine Ausrichtung auf das Produkt führt zu festgelegten Strukturen: Ein Produkt für einen Markt, die Optimierung dieses Produktes oder dessen Ersetzung durch ein Produkt desselben Typs (beispielsweise wird ein traditioneller Autohersteller nur Autos bauen und sich auf diesen Bereich beschränken).

Eine Ausrichtung auf einen Prozess führt zur ständigen Analyse der wichtigsten technischen Fähigkeiten und Kompetenzen, die den Produkten und Produktionssystemen zu Grunde liegen und zur Herstellung anderer Produktsortimente eingesetzt werden könnten (bestimmte japanische Hersteller von medizinischen Geräten haben beispielsweise ihr Know-how im IT-Bereich zur Produktion von Laptops genutzt).

Eine Prozessausrichtung ist notwendig, um bei einem Produktsortiment einen Paradigmenwechsel durchzuführen und die Geschäftstätigkeit des Unternehmens neuen gesellschaftlichen Bedürfnissen anzupassen (z.B. Nutzung der Kompetenzen der Automobilindustrie im Bereich Motorenbau zur dezentralen Stromversorgung mittels Kinet-Wärmeübertragung).

Eine Produktausrichtung beinhaltet das Risiko festgefahrener Strukturen und nicht marktgerechter Produkte, durch eine Ausrichtung auf den Prozess hingegen, verzettelt sich das Unternehmen möglicherweise, weil es Ausrichtung auf sein Kerngeschäft aufgibt.

Lenkungsachse: Stabilität / Instabilität



## Kommentare

Stabilität und Instabilität sind für die Entwicklung jedes lebenden Systems unerlässlich. Bei Tieren und Menschen stehen Stabilität und Instabilität in engem Zusammenhang mit neophoben (Ablehnung alles Neuen) und neophilen Reaktionen (Neugier, Wissbegier).

Die Stabilität, eine neophobe Reaktion, ist eine Vorsichtsreaktion auf ein Umfeld voller Anforderungen, Fragen, aber auch Gefahren. Alles Neue kann potentiell gefährlich oder tödlich sein. Deshalb siegt die Angst vor Leiden oder Tod über die Suche nach Lustgewinn und somit die Entdeckung von Neuem und das befriedigende Lernen. Neophilie führt zu Experimentierfreude, zum Streben nach Lustgewinn und zur Entdeckung neuer Potentiale, aber auch zum Eingehen von Risiken und somit zur Instabilität.

Zu viel Instabilität kann ein System zerstören. Deshalb muss die Stabilität gegenüber der Instabilität die Oberhand behalten.

Würde eine Firma sich ständig umstrukturieren, neue Kompetenzen in den Vordergrund stellen und unverhältnismäßigen Veränderungen im Management herbeiführen, verliert sie an Qualität und Produktivität.

Die Dualität der beiden Pole Stabilität/Instabilität ist der Schlüssel für das Change Management.