

Hans-Gerd Servatius

Erfolgreiche Managementsysteme mit mehr strategischer Intuition*

In der Managementprozessforschung herrschte lange Zeit eine Denkrichtung vor, bei der Analyse und Planung dominierten. Beispiele erfolgreicher Unternehmen zeigen jedoch, dass diese die richtige Balance zwischen strategischer Planung und strategischer Intuition gefunden haben. Wir gehen der Frage nach, was strategische Intuition ist und wie man sie fördern kann. Von besonderer Bedeutung ist dies im Hinblick auf die Co-Produktion von innovativen Erlebnisräumen für Kunden. Wir zeigen am Beispiel der Kaffeehauskette Starbucks, wie Analyse und Intuition bei der Einführung von Hear Music™ zusammengewirkt haben. Eine organisatorische Herausforderung bei der Gestaltung eines solchen Managementsystems ist die Synchronisation des Strategiekreislaufs mit einem Innovationskreislauf. Erfolgsentscheidend ist dabei eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Strategiebüro sowie einem Wissens- und Netzwerkmanagement.

Für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen wie Apple, Microsoft oder Google waren zwei Fähigkeiten von besonderer Bedeutung, nämlich

1. eine ausgeprägte strategische Intuition als Grundlage für Innovationen und
2. Umsetzungskompetenz bei der Verknüpfung von strategischem Denken und operativem Handeln.

Strategische Intuition ermöglichte es z.B. den Gründern von Google, verschiedene bereits vorhandene Elemente, wie Data Mining-Algorithmen und die Werbung im Internet, zu einem bahnbrechenden neuen Geschäftsmodell zu kombinieren. Ohne ihre Umsetzungskompetenz wäre Google aber einer von vielen unbedeutenden Start ups geblieben. Google ist es gelungen, seinen Innovationskreislauf und seinen Strategiekreislauf zu synchronisieren.

Strategiekreislauf zur Verbindung des strategischen und des operativen Managements

Robert Kaplan und David Norton beschreiben in ihrem neuen Buch, wie erfolgreiche Unternehmen ihr strategisches und ihr operatives Management in einem Strategiekreislauf verbinden und so eine Umsetzungsprämie erzielen(1). Am Anfang steht dabei die Entwicklung oder Entstehung von Strategien. Die Strategien werden mit Strategiekarten und Balanced Scorecards in Ziele, Themen, Messgrößen und Initiativen übersetzt. In der nächsten Phase erfolgt die gemeinsame strategische Ausrichtung der Organisationseinheiten und die Kommunikation an die Mitarbeiter. Ein solches Alignment bildet den Ausgangspunkt für eine Optimierung der strategisch wesentlichen Geschäftsprozesse. Das neue Konzept des Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) ermöglicht eine verbesserte operative Planung und Budgetierung(2).

Aus dieser integrierten Planung ergeben sich die strategischen Initiativen und operativen Maßnahmen, die es mit Hilfe eines leistungsfähigen Programm-Managements zu realisieren gilt(3). Dessen Erfolg wird in getrennten strategischen und operativen Lagebesprechungen kontrolliert, die auch das Ziel haben, Lernprozesse zu fördern. Ausgehend von neuen internen und externen Entwicklungen kann es dann von Zeit zu Zeit notwendig sein, die Strategien und das Geschäftsmodell anzupassen.

In vielen Organisationen weist der Strategiekreislauf typische Schwachstellen auf, wie z.B. eine fehlende Koordination von strategischen Initiativen oder eine zu geringe Flexibilität bei Veränderungen im Umfeld. Von derartigen Schwachstellen geht die Gefahr aus, Wert zu vernichten und die Zukunft des Unternehmens zu gefährden. Es ist daher wichtig, die verschiedenen Phasen dieses Kreislaufs und seine Akteure zu koordinieren. Erfolgreiche Unternehmen haben hierfür ein Strategiebüro eingerichtet (Abbildung 1).

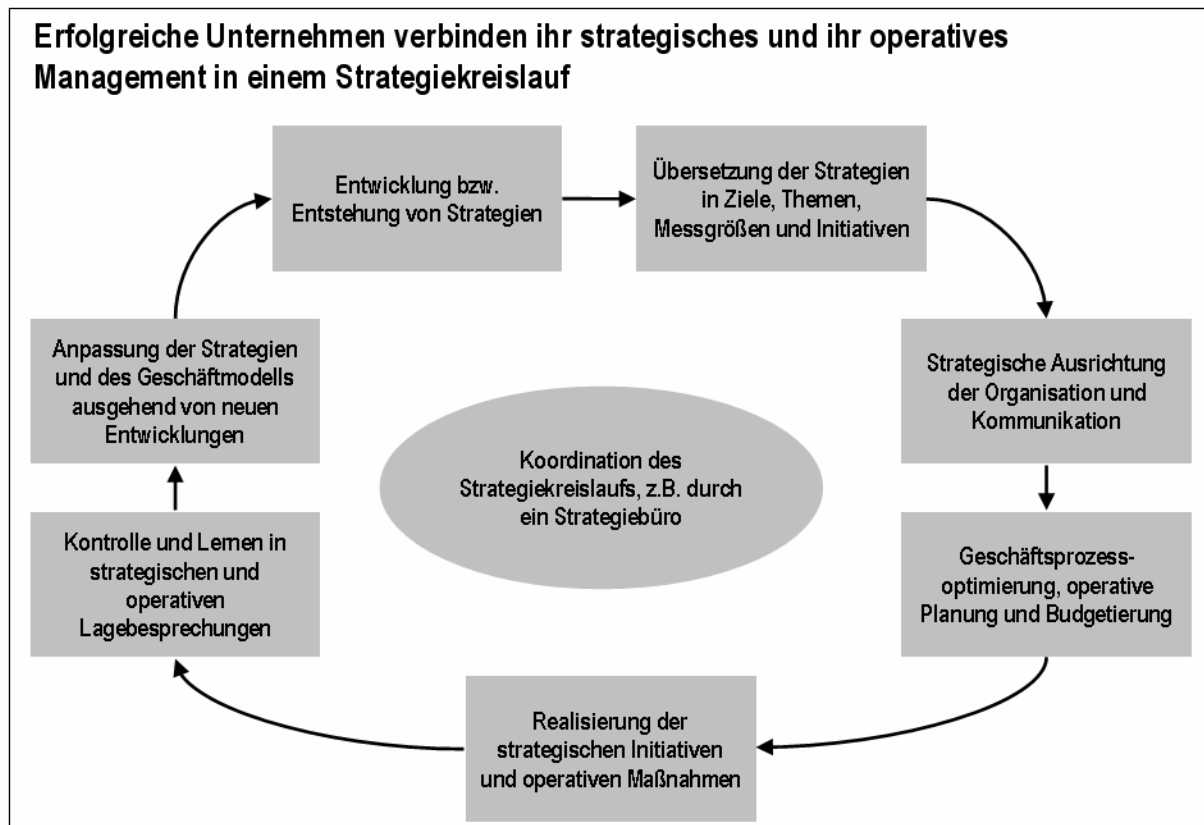


Abb. 1: Strategiekreislauf

Mit einem solchen Strategiekreislauf, der das strategische und das operative Management verbindet, wird allerdings noch nicht die Herausforderung bewältigt, strategische Innovationen zu initiieren. Hierzu bedarf es eines zweiten Kreislaufs, der den Strategiekreislauf ergänzt. Dieser Innovationskreislauf macht aus dem Single Loop System ein Double Loop System, wobei die Schwierigkeit in der Synchronisation der beiden Kreisläufe liegt(4). Mit dem Begriff Double Loop System knüpfen wir bewusst an das Konzept eines Wandels zweiter Ordnung bzw. eines Double Loop Learnings an(5).

Erweiterung um einen Innovationskreislauf

Die notwendige Basis für den Innovationskreislauf bilden eine von der Führung vorgelebte Innovationskultur und kompetente Mitarbeiter(6). Eine strategische Frühaufklärung von Chancen und Risiken hilft den Verantwortlichen, neue Trends rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen(7). Auf diese

Weise wird eine wirkungsvolle Krisenprävention realisiert(8). Immer wichtiger wird auch die intensive Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern und damit der Übergang von einem geschlossenen zu einem offenen Modell der Innovation(9). Parallel dazu erfolgt zunehmend eine Mitwirkung von Kunden bei der Co-Produktion von innovativen Erlebnisräumen(10). Zur Realisierung dieser Ideen führt man gemeinsame Innovationsprojekte durch, bei denen Softwaretools das Experimentieren unterstützen(11). Kontrolle und Lernen erfolgen in Strategie-Innovationstreffen, die im Unterschied zu den anderen Lagebesprechungen primär darauf abzielen, neue Märkte zu schaffen(12).

So setzt z.B. die Metro Group ihre Future Store-Initiative bei dem Tochterunternehmen Real mit der Eröffnung des „SB-Warenhauses der Zukunft“ fort. Zu den innovativen Konzepten, die man dort erprobt, gehören mobile Einkaufsassistenten, Erlebnisklänge wie Meeresrauschen in der Fischabteilung, Qualitätssicherung mit Radiofrequenz-Identifikation (RFID) und neue Kassensysteme. Das Grundprinzip bei dieser Zukunftswerkstatt des Handels ist die aktive Beteiligung des Verbrauchers am Innovationsprozess. Die gemeinsam mit Partnerunternehmen gewonnenen Erkenntnisse fließen später in eine Weiterentwicklung der 2200 Standorte der Metro Group ein.

Bei allen diesen Aktivitäten spielt die strategische Intuition eine wichtige Rolle. Es stellt sich daher die Frage, wie Unternehmen die Intuition des Einzelnen und der Organisation als Ganzes fördern können. Dies ist eine wichtige Herausforderung für ein Wissens- und Netzwerkmanagement, das nicht nur die Aufgabe hat, vorhandenes Wissen zu dokumentieren, sondern auch die Entstehung von neuem Wissen zu fördern und die Zusammenarbeit mit Partnern zu orchestrieren(13). Dem Wissens- und Netzwerkmanagement kommt demnach beim Innovationskreislauf eine koordinierende Rolle zu, ähnlich der des Strategiebüros beim Strategiekreislauf (Abbildung 2).

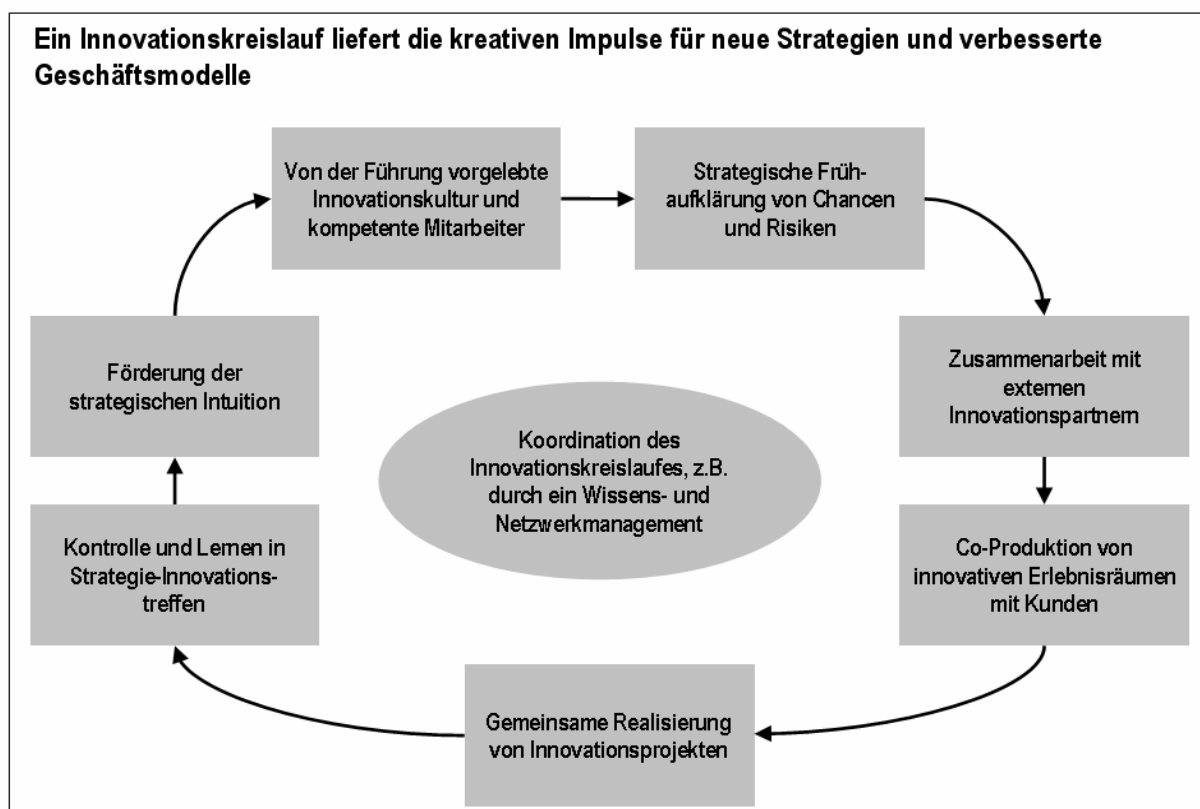


Abb. 2: Innovationskreislauf

Natürlich wird die Gesamtverantwortung für das Thema Innovation in der Regel woanders liegen, z.B. beim Leiter Forschung und Entwicklung. Wichtig ist nur, dass jemand die relevanten neuen Ideen sammelt, strukturiert, dokumentiert, zusammenführt und im Unternehmen kommuniziert.

Nach dieser Skizzierung des Strategie- und des Innovationskreislaufs möchten wir erläutern, was wir unter strategischer Intuition verstehen, warum diese zumindest in der Theorie heute noch eine untergeordnete Rolle gegenüber der Analyse und Planung spielt und wie man strategische Intuition fördern kann.

Was wissen wir über die Förderung von strategischer Intuition?

Strategische Intuition wird definiert als die Kombination aus eigenen und fremden Wissens-elementen in einem kreativen Gedanken (Flash of Insight). Sie ist vor allem in neuartigen Situationen wichtig und benötigt in der Regel Zeit, um sich zu entwickeln. Hierdurch unterscheidet sie sich von der Experten-Intuition z.B. eines Feuerwehrmanns, der aufgrund seiner eigenen Erfahrung aus ähnlichen Gefahrensituationen in der Lage ist, schnell und richtig zu handeln⁽¹⁴⁾.

Der preußische Militärgeschichtler Carl von Clausewitz, auf den die Strategieforschung gerne Bezug nimmt, hat die Bedeutung der strategischen Intuition früh erkannt. Bei seiner Beschreibung der Erfolge Napoleons kommt er zu dem Ergebnis, die folgende Schrittfolge sei entscheidend:

- das Studium von Beispielen aus der Geschichte
- eine geistige Bereitschaft
- die Entstehung eines kreativen Gedankens und
- ein entschlossenes Handeln.

Geistige Bereitschaft ist auch ein zentrales Element der asiatischen Philosophien. Diese Eigenschaft hat der Chinese Sun Tzu schon 450 vor Christus in seinem Werk „Die Kunst des Krieges“ behandelt.

Die heutige Dominanz von Analysen in der Strategiearbeit geht allerdings auf einen Zeitgenossen von Clausewitz zurück: den Schweizer Stabsoffizier im Heer Napoleons Baron Antoine Jomini. Dieser legte mit seiner Empfehlung, zunächst die Situation zu analysieren, ein Ziel festzulegen und dann zu planen, wie dieses Ziel zu erreichen sei, die Grundlage für ein weit verbreitetes Verständnis von strategischer Planung.

Aufgrund von neuen Erkenntnissen der neurowissenschaftlichen Forschung begreift man heute viel besser, wie Intuition und Analyse zusammenwirken. Das Gehirn arbeitet wie ein intelligentes Gedächtnis, das gespeicherte Elemente verknüpft und so in der Lage ist, kreative Synthesen zu schaffen. Bei einem großen Vorrat an gespeichertem Wissen und Erfahrung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass etwas Neues entsteht oder ein drängendes Problem gelöst wird.

Strategische Intuition und Planung sind also keine Gegensätze(15). Eine Stärkung der Intuition bedeutet daher keine Abwertung von Analysen. Zur Verbindung von strategischer Analyse und strategischer Intuition bietet sich die folgende Sequenz an:

- analysieren
- der Intuition mehr Raum geben
- die intuitiv entstandenen Ergebnisse wieder analysieren
- entscheiden und schließlich handeln.

Im Rahmen eines Beratungsprojekts kommunizierten wir im ersten Schritt die Ergebnisse von strategischen Analysen an ausgewählte Mitarbeiter, Kunden und Partner. Es wurden Probleme formuliert und strategische Fragen gestellt. Dieser Input floss in einen „Raum für Intuition“. Entscheidend war dabei die Sensibilisierung der Teilnehmer für ihre eigenen individuellen Wege zu mehr Intuition. Eine Online-Community schaffte die Grundlage für eine verbesserte spontane Kommunikation. Darüber hinaus gab es persönliche Treffen zu spezifischen Themen. Hieraus entstand eine Folgeaktivität, in der wir uns gegenwärtig mit einer Nutzung der Möglichkeiten des Social Webs im Rahmen von Innovationsprozessen beschäftigen.

Ergebnisse dieser intuitiven Prozesse lösten weitere Analysen aus, bis schließlich der richtige Zeitpunkt für eine Entscheidung gekommen war. Gemäß dem Motto „lerne, Deiner Intuition zu vertrauen“ bevorzugte das Unternehmen überschaubare Aktionen mit begrenztem Risiko (Abbildung 3).

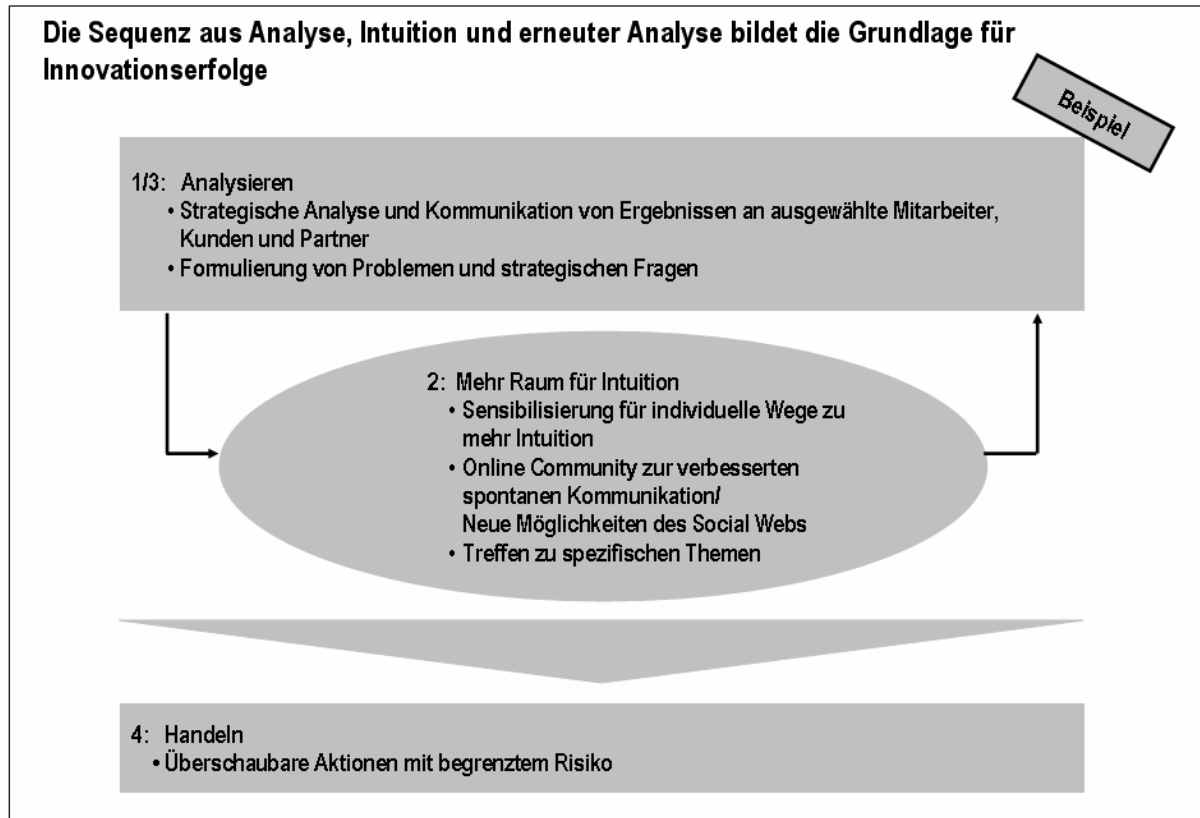


Abb. 3: Analyse und Intuition

Dieses Erfolgsmuster eines intelligenten Gedächtnisses, das Analyse und Intuition verknüpft, spielt auch bei der Co-Produktion von innovativen Erlebnisräumen mit Kunden eine wichtige Rolle.

Strategische Intuition bei der Co-Produktion von innovativen Erlebnisräumen

Die Co-Produktion von innovativen Problemlösungen, Erfahrungen und Erlebnisräumen (Experience Co-Creation) gehört zu den neueren Ansätzen des Innovationsmanagements, bei denen die Interaktion mit Kunden und Netzwerkpartnern im Mittelpunkt des Interesses steht(16). Ein Beispiel liefert die Kaffeehauskette Starbucks, deren in den USA bereits realisiertes Hear Music™ - Angebot ein wichtiges Element in der Weiterentwicklung der Starbucks Experience ist.

Der Logik eines intelligenten Gedächtnisses folgend hat Starbucks hierzu die folgende Schrittfolge durchlaufen:

- Analyse der Kundenbedürfnisse sowie der Potenziale des Unternehmens und möglicher Netzwerkpartner
- Bereitschaft zur Identifikation neuer Beziehungen und Interaktionsmuster
- kreative Verknüpfung und Konzeption eines innovativen Erlebnisraums
- Analyse der Erfolgchancen eines intuitiv entstandenen Konzepts und schließlich
- Realisierung in ausgewählten Märkten.

Neben der Analyse spielte also bei der Experience Co-Creation von Starbucks die Intuition eine wichtige Rolle. Im Mittelpunkt standen vier Fragen zu den Aspekten Kundenbedürfnisse/ Potenziale, Beziehungen, Interaktionsmuster und Erlebnisräume (Abbildung 4)(17).

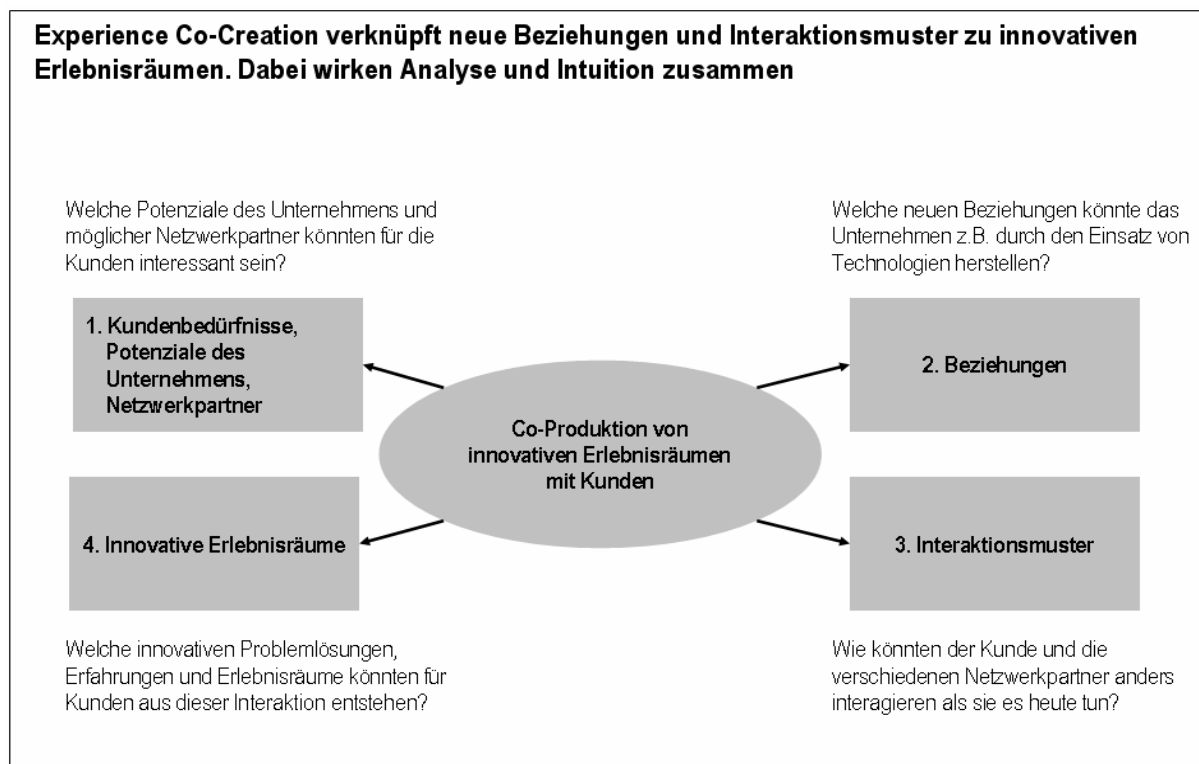


Abb. 4: Experience Co-Creation

Bei der Beantwortung der Frage, welche Potenziale des Unternehmens und möglicher Netzwerkpartner für die Kunden interessant sein könnten, stieß Starbucks auf Musikanbieter. Die Frage, welche neuen Beziehungen und Interaktionsmuster möglich wären, führte zum Konzept eines individuellen Musikangebots in der Kaffeehausatmosphäre. Ein wichtiger Partner ist inzwischen Apple mit seinem iTunes-Konzept geworden. Starbucks-Besucher können in ausgewählten Kaffeehäusern Musik aus einem großen Angebot auf ihren iPod oder ihr iPhone herunterladen. Neue Anregungen liefert dabei die jeweils gespielte Musik, deren Interpreten auf Bildschirmen gezeigt werden.

Das Beispiel Starbucks zeigt, dass die eigentliche Innovationsidee, die Hear Music™ zu Grunde liegt, letztlich das Ergebnis von strategischer Intuition ist. Analysen haben hierfür aber die Basis geschaffen und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung erhöht.

Abschließend wollen wir der Frage nachgehen, wie Unternehmen einen derartigen Prozess organisatorisch so verankern können, dass die Ergebnisse nachhaltig sind.

Synchronisation des Strategiebüros mit einem Wissens- und Netzwerkmanagement

Eine wichtige Aufgabe des Performance Managements ist es, praktische Empfehlungen zur Gestaltung von Hochleistungsorganisationen zu geben(18). Im Rahmen unserer Best Practice-Forschung haben wir festgestellt, dass bei vielen erfolgreichen Unternehmen der Strategiekreislauf durch ein Strategiebüro koordiniert wird. Dies führte uns zu einer vertieften Beschäftigung mit den Aufgaben des Strategiebüros. Robert Kaplan und David Norton haben die Rollen beschrieben, die ein Office of Strategy Management (OSM) wahrnehmen sollte(19). Sie unterscheiden zwischen

- einem Architekten, dessen Aufgabe in der Gestaltung des Managementsystems und der Definition der relevanten Managementprozesse liegt
- einem Prozessverantwortlichen, der für einige der Prozesse, wie z.B. die Übersetzung der Strategie in Ziele, Themen, Messgrößen und Initiativen, die Rolle eines Process Owners übernimmt sowie
- einem Integrator, der alle relevanten Prozesse synchronisiert, die zum Teil auch in der Verantwortung anderer Bereiche liegen, wie z.B. die Budgetierung.

Eine solche Synchronisationsaufgabe besteht auch zwischen dem Strategiekreislauf und dem Innovationskreislauf. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit ein Wissens- und Netzwerkmanagement etabliert, das das Ziel verfolgt, die kreative Kombination von Wissens-elementen aus verschiedenen internen und externen Feldern zu fördern. Erfolgsbeispiele, aber auch Fehlschläge zeigen, dass es von entscheidender Bedeutung ist, eine solche auf die Förderung von Innovationen gerichtete Wissenserzeugung in den Strategieprozess zu integrieren. Dabei eröffnet das Web 2.0 neue Möglichkeiten zur Vernetzung. Eine solche Integration ist für die meisten Unternehmen eine Managementinnovation(20).

Es ist daher anzustreben, dass ein Chief Knowledge and Networking Officer eng mit dem Strategiebüro zusammenarbeitet. Das Thema Innovation sollte einen festen Platz auf der Vorstandsagenda haben. In einem leistungsfähigen Managementsystem liefert der Innovationskreislauf die kreativen Impulse für eine kontinuierliche strategische Erneuerung. Auch dem Wissens- und Netzwerkmanagement kommen drei Rollen zu. Es wirkt

- als Sammler und Analyst, der das System zur Dokumentation von intern und extern entstandenen Innovationsideen gestaltet, die Ideen analysiert und Fragen ableitet
- als Kommunikator, der die Ideen und Fragen an Fach- und Machtpromotoren übermittelt und den Wissensaustausch zwischen den Netzwerkpartnern fördert sowie
- als Katalysator, der das soziale Netzwerk weiterentwickelt, die Akteure in Workshops zusammenführt und Schlussfolgerungen für das weitere Handeln ableitet.

Das Zusammenwirken von Innovations- und Strategiekreislauf ist in Abbildung 5 zusammenfassend dargestellt.

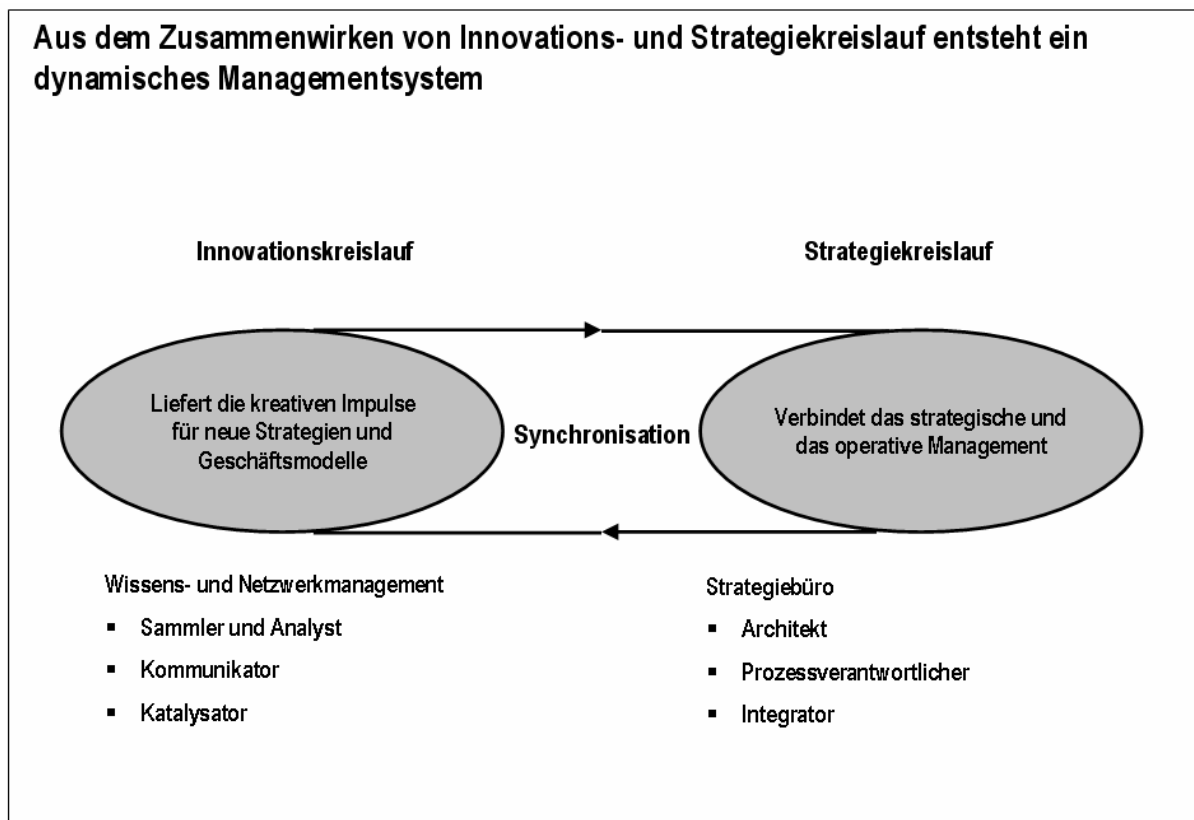


Abb. 5: Innovations- und Strategiekreislauf

Was für Carl von Clausewitz das Studium von Beispielen aus der Geschichte war, ist für den modernen Strategen der Innovationsspeicher, der durch Vorschläge der eigenen Mitarbeiter, eine Frühaufklärung von Chancen sowie die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern gefüllt wird. Das Wissens- und Netzwerkmanagement haben die Aufgabe, diesen Speicher zu strukturieren und für das Strategieteam verfügbar zu machen. Auf diese Weise wird aus dem statischen Strategiekreislauf ein dynamisches

Managementsystem, in dem es mit strategischer Intuition gelingt, Innovationsideen in Markterfolge umzusetzen.

Fazit und Ausblick

Die Beschäftigung mit Managementsystemen geht in eine nächste Runde. Robert Kaplan und David Norton haben mit ihrem Single Loop System, das das strategische und das operative Management verbindet, die Basis geschaffen. Durch die Erweiterung des Strategiekreislaufs um einen Innovationskreislauf wird aus dem Single Loop System ein Double Loop System. Gleichzeitig wächst unser Verständnis, wie Intuition und Planung in Hochleistungsorganisationen zusammenwirken. Ein wichtiges Anwendungsfeld hierfür ist die Co-Produktion von innovativen Erlebnisräumen gemeinsam mit Kunden und Partnern. Die organisatorische Umsetzung erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Strategiebüro sowie dem Wissens- und Netzwerkmanagement.

In unserer projektbegleitenden Forschung werden wir uns mit der Frage beschäftigen, wie Unternehmen die Koevolution von Managementprozessen, unterstützenden IT-Systemen, Führungsverhalten und den erzeugten Managementinhalten weiter verbessern können. Dabei betrachten wir ein Managementsystem als komplexes soziales System, dessen Leistungsfähigkeit entscheidend von den Rahmenbedingungen abhängt, die die Führung gestaltet⁽²¹⁾. Wichtige Impulse für unsere Arbeit liefert wie auch in der Vergangenheit der enge Erfahrungsaustausch mit der Praxis.

Literatur

- (1) Kaplan, R.S. / Norton, D.P.: The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston 2008
- (2) Kaplan, R.S. / Anderson, S.R.: Time-Driven Activity-Based Costing – A Simple and More Powerful Path to Higher Profits, Boston 2007
- (3) Morgan, M. / Levitt, R.E. / Malek, W.: Executing Your Strategy – How to Break It Down and Get It Down, Boston 2007
- (4) Servatius, H.G.: Strategische Führungsprozesse im Real-Time-Business, in: Information Management & Consulting, 19. Jg, 2004, Nr.2, S. 25 – 31
- (5) Watzlawick, P. / Weakland, J.H. / Fisch, R.: Change – Principles of Problem Formation and Problem Resolution, New York 1974
- Argyris, C. / Schon, D.A.: Organizational Learning – A Theory of Action Perspective, Reading 1978
- Servatius, H.G.: Mit Change Management zur Hochleistungsorganisation, in: Servatius, H.G./ Sinß, M. (Hrsg.), Change Management – Schriftlicher Management-Lehrgang in 7 Lektionen, Lektion 1, Düsseldorf 2008 (Euroforum-Verlag)
- (6) Gratton, C: Hot Spots – Why Some Companies Buzz with Energy and Innovation – and Others Don't, Harlow 2007
- (7) Day, G.S. / Schoemaker, P.J.H.: Peripheral Vision – Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company, Boston 2006
- (8) Servatius, H.G.: Risikomanagement als umfassende Krisenprävention, in: Information Management & Consulting, 21. Jg., 2006, Nr. 4, S. 69 - 77
- (9) Chesbrough, H.W.: Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston 2003
- (10) Prahalad, C.K. / Ramaswamy, V.: The Future of Competition – Co-Creating Unique Value with Customers, Boston 2004
- (11) Thomke, S.H.: Experimentation Matters – Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation, Boston 2003
- (12) Kim, W.C. / Mauborgne, R.: Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston 2005
- (13) Palass, B. / Servatius, H.G.: WissensWert – Mit Knowledge Management erfolgreich im E-Business, Stuttgart 2001
- (14) Duggan, W.: Strategic Intuition – The Creative Spark in Human Achievement, New York 2007
- (15) Lester, R.K. / Piore, M.J.: Innovation – The Missing Link, Cambridge (Mass.) 2004
- (16) Servatius, H.G.: Next Practice des Innovationsmanagements, in: Information Management & Consulting, 19. Jg., Sonderausgabe, Oktober 2004, S. 53 – 60
- (17) Gouillart, F. / Ramaswamy, V.: Experience Co-Creation – Co-Creating Strategy, erscheint 2009
- (18) Servatius, H.G.: Performance Management der dritten Generation (Teil 1 und Teil 2), in : Information Management & Consulting, 22. Jg., 2007, Nr. 3, S. 63 – 70 und Nr. 4, S. 78 – 83
- (19) Kaplan, R.S. / Norton, D.P.: The Office of Strategy Management – Emerging Roles and Responsibilities, in: Balanced Scorecard Report – The Strategy Execution Source, 10. Jg., Juli / August 2008, S. 1 – 5
- (20) Hamel, G. / Breen, B.: The Future of Management, Boston 2007
- (21) Servatius, H.G.: Führungsorganisation als komplexes adaptives System, in: Information Management & Consulting, 19. Jg, 2004, Nr. 3, S. 37 – 46