

Strategisch „flink“

Wie Unternehmen in besonders dynamischen Märkten den Erfolg steuern

Haben wir Management-Methoden, um die technologischen Veränderungen, die Globalisierung und die Reaktion der Märkte auf diese und andere Mega-Trends in der Strategie umfassend aufzufangen und verwertbar zu machen. Haben Unternehmen die nötige Umsetzungskompetenz für die Dynamik der heutigen Zeit?

Die These: Eine Unternehmensführung mit den Mitteln des klassischen Managements reicht in dynamischen Märkten nicht mehr aus. Die drei Managementfelder Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement sollten künftig in das strategische Gesamtkonzept eines Unternehmens eingebunden sein und die klassische Steuerung flankieren.

Einführung

Charles Darwin sagte zur Evolution der Natur: „Es sind nicht die stärksten Spezies, die überleben, nicht die schnellsten, sondern die, die am schnellsten auf Veränderungen reagieren können.“ Dies muss heute auf die Wirtschaftswelt übertragen werden.

Es wird immer wichtiger zu überblicken, ob und wie Unternehmen sich unter den schnellen externen Veränderungen wettbewerbsfähig halten. Gemessen an den dynamischen Einflüssen handeln sehr viele Unternehmen heute noch kurzatmig reaktiv oder langatmig. Vor allem fehlt oft in der Strategie die methodische, umfassende Konzentration auf externe Veränderungen.

Ein Strategie-Konzept für dynamische Märkte

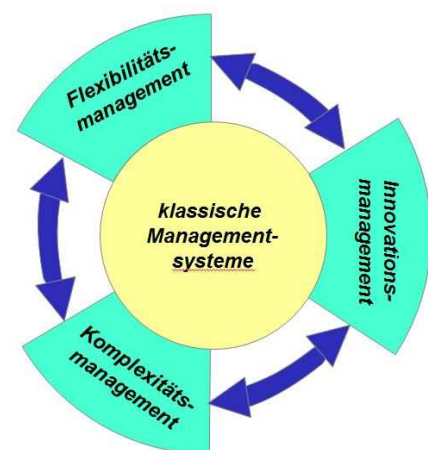
Im „Dschungel des strategischen Managements“⁽¹⁾ zählen heute Benchmarking, Branchenstrukturanalyse, die SWOT-Analyse, strategische Planung, Mission und Vision, CRM, Outsourcing, die Balanced Scorecard, Change Management und Kernkompetenz-Management zu den wichtigsten Tools im strategischen Management⁽²⁾. Sie leisten unverzichtbare Beiträge zur Unternehmensentwicklung. Reichen Sie aus die Dynamik der Märkte zu erfassen?

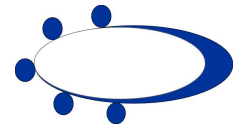
Operative Management-Tools wie TQM, FMEA, Prozessaudits, Reengineering, 4P-Marketing sorgen in den jeweiligen Funktionen für die bestmögliche Umsetzung der bevorzugten Strategie. Zur *Unternehmensentwicklung* tragen sie durch die mit ihrer Hilfe erreichten Ergebnisse indirekt bei, haben sie aber nicht zum vordergründigen Ziel.

Der amerikanische Psychologie Abraham Maslow befand: „Wer nur einen Hammer als Werkzeug kennt, hält jedes Problem für einen Nagel.“ Ein Strategiekonzept, das sich in einer besonders dynamischen Umgebung bewährt, wendet neue Managementfelder an.

Verfolgt man die Entwicklung im Management und in der Beratung, so findet man zur Beschreibung der Unternehmens-Performance in sich schnell ändernden Umfeldern gut bekannte Begriffe in Meta-Ebenen. Wie unten näher erläutert wird hier festgestellt, dass die Managementfelder

- **Flexibilitätsmanagement**
- **Innovationsmanagement**
- **Komplexitätsmanagement**





diese Anforderungen erfüllen. Sie werden in dieser Kombination aufgrund der naheliegenden Assoziation des Namens FLINK-Management genannt.

Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement heute

Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement sind in ihren Inhalten, Merkmalen und in ihrer Anwendung bekannt. Hier nochmals ihre Besonderheiten und ihre Entwicklung:

a) Flexibilitätsmanagement

Wer schnell auf veränderten Marktbedarf oder Wettbewerb reagieren will, hat mit speziell auf Flexibilität ausgerichtete Techniken und Arbeitsmodelle bessere Chancen als Unternehmen mit starren Strukturen, Prozessen und Ressourcen. In den vergangenen 2 Jahrzehnten hat daher viel in der Arbeitswelt verändert.

- Schichtarbeit, Arbeitszeitkonten und Gleitzeit
- Subunternehmer und Kooperationen
- Gruppenarbeit und Projektteams

sind Maßnahmen zur Flexibilisierung. Die Arbeitstechniken wurden mit PPS und ERP, mit computergestützter Lagerwirtschaft etc. auf mehr Flexibilität getrimmt. Unter Industrie 4.0 zeigen sich neue Projekte in neuen Größenordnungen.

Ein Blick über die Fertigung und deren Arbeitswelt hinaus zeigt, dass auch die Vermarktungskonzepte flexibilisiert wurden. Es entwickelten sich neue Vertriebsformen wie Franchising, Internet-Sales-Portale. Selbst den Finanzbereich hat die Flexibilisierung erfasst. Bankkredite werden durch eine Vielzahl von flexiblen Produkten ersetzt.

Aber: ist Flexibilitätsmanagement strategisch verankert? Wenn ja, wie? Und: wird auf der Gegenseite, also bei der zunehmenden Komplexität gegengesteuert? Hat diese Balance einen strategischen Fokus?

b) Innovationsmanagement

Innovationskraft ist einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Wer innovativ ist, der hat die Nase vorn. Mit Innovationen entwickelt man Alleinstellungsmerkmale, Technologie- und Kostenführerschaft und legt den Grundstein für künftigen Erfolg.

Systematische Innovationsarbeit ist weit entwickelt und erprobt. Kreativitätstechniken, Projektmanagement, Stage Gate, Wissensmanagement, die Ausgliederung von Business Units eigens für innovative Geschäftskonzepte sind Beispiele dafür.

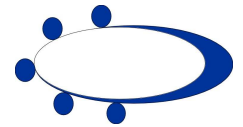
So unerlässlich das Streben nach laufend neuen Produkten, Dienstleistungen und Verfahren ist, so unverkennbar sind die Folgen. Aus diesem Grund wird über die damit wachsende Komplexität und die Notwendigkeit der Balance seit langem diskutiert.³⁾

c) Komplexitätsmanagement

Komplexität ist die schlichte Folge von Unternehmenswachstum. Typische Komplexitätstreiber sind Kundenwünsche, Neuvorstellungen von Lieferanten, fehlende Prioritäten, fehlende technische Hilfsmittel, nicht ausreichende Systematik und Innovationen.

Komplexität ist also grundsätzlich nicht abträglich, da die Komplexitätstreiber auf der Positivseite Wettbewerbsvorteile bringen. Die Herausforderung ist die Komplexität und ihre wirtschaftlichen Nachteile zu kontrollieren. Die Komplexitätstreiber müssen deshalb regelmäßig identifiziert werden.

Ihre Auswirkungen zu missachten ist riskant. Denn oft haben sie eine Unzahl an Folgen. Zuerst ist die Fertigung betroffen, dann auch die komplette Wertschöpfungskette.



In der Folge entstehen Mehraufwand in jeder Ebene und nahezu in jeder Funktion – im Tagesgeschäft, im Top-Management und auch in der Administration. Wachsende Fehlerquoten und Risiken werden in diesem Kontext oft erst gar nicht bewusst.

Komplexität kann verschieden kuriert werden. Hier eine Auswahl von Alternativen

- *Die strategische Option:* die Aufgabe von Aktivitäten
- *Die organisatorische Methode:* die Optimierung von Geschäftsprozessen
- *Der technische Weg:* die Erhaltung und Verwaltung mit EDV

Komplexität muss also mit den Komplexitätstreibern Flexibilität und Innovation ausbalanciert werden. Dies bedeutet alle unternehmerischen Aufgaben miteinander so zu abzustimmen, dass das Unternehmen sich wirtschaftlich arbeitet, die Kundenbedürfnisse befriedigt und das unternehmerische Risiko möglichst gering ist.

Mit FLINK-Management die strategische Unternehmensführung erweitern

Warum gerade die Kombination dieser drei Managementfelder? Hätte man nach den genannten Kriterien nicht andere Dimensionen nehmen können? Die Schlüssigkeit der Kombination stützt sich u.a. auf folgende Merkmale:

a) Die Vollwertigkeit:

Die drei Managementfelder decken eine Unternehmenstätigkeit in ihrem Bezug nach außen und nach innen ab. Sie sind proaktiv und reaktiv. Und sie vernetzen sämtliche Unternehmensbereiche.

b) Die Komplementarität:

Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement sind besonders komplementär:

- ***Flexibilitätsmanagement*** macht die gerade nötigen Ressourcen **verfügbar**
- ***Innovationsmanagement*** **versorgt** das Unternehmen mit neuen Produkten, etc.
- ***Komplexitätsmanagement*** **kontrolliert** den Aufwand.

c) Die Anwendbarkeit:

Die strategische Steuerung eines Unternehmens mit Hilfe seiner Flexibilität, seiner Innovationsleistung und seiner Komplexität hat den Vorteil in bekannten Terrains arbeiten zu können. Jedes Feld ist für sich genommen bekannt.

Die Nutzung der 3 Managementfelder in der Strategie braucht also keine neuen Vorgaben. Sie folgt dem „Good Practice“-Ansatz. Jedes Unternehmen findet seine individuelle Konkretisierung. Bewertungskennzahlen und Steuerungsverfahren gibt es genügend.

Fazit

In den operativen Bereichen die Symptome und Folgen hoher Dynamik zu bewältigen und eine Unternehmensstrategie mit den traditionellen Werkzeugen zu planen und zu steuern, reicht heute nicht mehr aus. Unternehmen riskieren wirtschaftliche Nachteile oder im Wettbewerb zurück zu fallen.

Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement sind die neuen Handlungsfelder der strategischen Unternehmensführung. Zusammen flankieren sie in Zukunft die erfolgreiche Entwicklung von Firmen, besonders in stark dynamischen Märkten.



Literatur:

- 1): Minzberg, Ahlstrand, Lampel: „Strategy Safari“, Finanzbuch Verlag, 2012
- 2): Bain-Studie: „Management Tools & Trends 2013“
- 3): Harvard Business Manager, Dezember 2007

Kontakt:

Dr. Peter Hasbach
Beratung für Unternehmensentwicklung
Theodor-Heuss-Straße 23
67256 Weisenheim am Sand

Telefon: 06353 / 98 96 72
Telefax: 06353 / 98 96 73
Mobil: 0162 / 74 12 112
Internet: www.den-erfolg-steuern.de

Über Dr. Peter Hasbach, Beratung für Unternehmensentwicklung

Dr. Peter Hasbach (geboren 1953) berät seit 2001 unter dem Leitmotiv „Den Erfolg steuern“ Industrie-Unternehmen in ihrer *Unternehmensentwicklung*. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Strategiearbeit, Marketing und Vertrieb, Controlling, Führung und Zusammenarbeit, Mediation und Business Coaching. Mit 16 Jahren Industrieerfahrung als Geschäftsführer, Marketing- und Vertriebsleiter, Entwicklungsleiter und Bereichsleiter in Großkonzernen und der mittelständischen Industrie ist er in seiner Beratung sehr praxisorientiert.

Dr. Hasbach ist akkreditierter Unternehmensberater [KfW](#), [BAFA](#), [ISB Rheinland-Pfalz GmbH](#), [RKW](#), autorisierter Fachberater der [Offensive Mittelstand](#) und der Mittelstandsinitiative [unternehmensWert Mensch](#) und zertifizierter NLP-Master ([D.V.N.L.P.](#)).

Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.den-erfolg-steuern.de>.