

The top half of the cover features an abstract graphic. On the left, there are several interlocking gears in shades of blue and grey. To the right, there are numerous horizontal lines of varying lengths and colors, including green, orange, and red, creating a sense of motion and complexity.

Roman P. Büchler

Der dynamikrobuste Strategieprozess

Strategiearbeit für unsichere Zeiten

 Springer Vieweg

Der dynamikrobuste Strategieprozess

Roman P. Büchler

Der dynamikrobuste Strategieprozess

Strategiearbeit für unsichere Zeiten

Roman P. Büchler
FORAN GmbH
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-44631-4 ISBN 978-3-658-44632-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44632-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Petra Steinmueller

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Gewidmet meiner Familie Liliane, Michelle und
Eileen*

Danke für eure Liebe!

Vorwort

Seit meinem 25. Lebensjahr habe ich eine Begeisterung für Strategiemethoden und Strategieprozesse entwickelt. Es gibt fast kein klassisches Strategiebuch, das ich nicht mindestens durchgeblättert habe. Besonders angetan haben es mir die fundamentalen strategischen Prinzipien, die mir vor allem aus Japan und China geläufig sind. Diese fand ich vor Kurzem exzellent wissenschaftlich zusammengefasst von meinem Kollegen Gunter Maier in seiner Trilogie «Die verborgene Grammatik der Strategie» (Maier, Die verborgene Grammatik der Strategie, 2017), «Das vergessene Vokabular der Strategie» (Maier, 2019), und «Die unsichtbare Handschrift der Strategie» (Maier, Die unsichtbare Handschrift der Strategie, 2022).

Wenn Sie sich für die grundlegenden Prinzipien strategischen Denkens und Handelns interessieren, dann empfehle ich Ihnen diese Trilogie wärmstens als Nachschlagewerk. Viele der in diesen Büchern dargelegten Prinzipien strategischer Führung habe ich in meiner Ausbildung zu strategischem Management vermisst.

Ich habe mich, wie wahrscheinlich die meisten von uns, vor allem mit den angelsächsischen Ansätzen zur Strategiearbeit auseinandergesetzt, die vor allem durch Methoden und Modelle versuchen, strategisches Management darzulegen. Peter F. Drucker, Fredmund Malik, Henry Mintzberg, Edward Deming, Gary Hamel und Tom Peters waren über lange Zeit prägende Charaktere meiner strategischen Überzeugungen. Zudem stamme ich aus St. Gallen in der Schweiz, wo das St. Galler Management Modell entstand, quasi vor meiner Haustüre.

Dies war an sich nichts Falsches für die sehr robusten, wirtschaftlichen Zeiten der vergangenen Jahrzehnte. Die großen Kriege waren vorbei, die Welt war im Wiederaufbau. Die Industrialisierung in vollem Gange. Die Menschen waren froh und dankbar, dass sie Arbeit und ein gesichertes Einkommen erhielten. Der Staat sorgte für den Rest. Arbeit wurde optimiert, industrialisiert und stets effizienter gestaltet.

Doch: Die Zeiten sind unsicherer geworden. Unser Umfeld verändert sich rasant, morgen ist nicht mehr wie heute. Oder wissen Sie mit Bestimmtheit, dass der morgige Tag so verläuft, wie Sie ihn sich vorstellen? Diese Idee habe ich schon vor rund vier

Jahren beerdigt, als ich mein Unternehmen FORAN¹ kurz vor der Pandemie gegründet habe. Seit beinahe fünf Jahren ist mein Leben derart von Dynamik und Unvorhergesehenem geprägt, dass alle meine bisherigen Ansätze, mein Unternehmen und mein Leben zu führen nicht mehr taugten. Ich war und bin noch immer auf der Suche nach Neuem, nach Funktionierendem. Dabei habe ich erkannt: Es gibt keine Best Practices! Niemand hat ein funktionierendes System, um mit der neuen Dynamik umzugehen. Viele experimentieren, die meisten versuchen mit den alten, leicht justierten Modellen die neue Welt zu beherrschen. Was ich inzwischen weiß: Mit den alten Modellen wird dies nicht mehr funktionieren. Dr. Gerhard Wohland hilft uns mit seinem Buch «Denkwerkzeuge der Höchstleister» (Wohland, 2012), dies besser zu verstehen und einzuordnen. Spannend dabei: Er liefert keine Modelle und Methoden. Es sind Denkwerkzeuge, um die neue Welt zu verstehen – ohne Best Practice!

Im vergangenen Jahrzehnt habe ich deshalb begonnen, deutlich kritischer auf die bewährten Ansätze und deren Entwicklungen zu blicken. Ich stelle fest, dass sie sich nicht mehr richtig weiterentwickeln. Sie halten mehrheitlich an der eingeschlagenen Richtung fest, wie so oft, wenn man das Neue verkennt und nicht akzeptieren will. Das scheint wohl eine Alterserscheinung zu sein, denn das hat uns bereits Gunter Dueck in seinem Buch «Das Neue und seine Feinde» (Dueck, 2013) unmissverständlich vor Augen geführt.

Ich habe mich entschieden, fortan rebellisch gegen das Altbewährte in den Managementtagen vorzugehen. Wir brauchen neue Ansätze, um die Wirtschaft zukunftsfähig, ja enkeltauglich zu machen. Das lässt sich nicht mehr von der Hand weisen. Zudem sind wir über 50-Jährigen die Dinosaurier. Eine aussterbende Art. Zugegeben, wir haben große Erfahrungen. Ältere Führungskräfte haben auch oft klare Werte und Prinzipien, die sie über die Jahre entwickelt haben. Sie können somit konsistente Führung bieten. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass nicht alle Führungskräfte über 50 diese Eigenschaften haben. Oder aber, ihre Führungsprinzipien und ihre Führungseinstellung sind nicht mehr zeitgemäß. Dies insbesondere, wenn ein altes Führungsbild verfolgt wird, das mit den heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen nicht mehr zu vereinbaren ist.

Das wissen wir nicht erst seit dem viel zitierten Fachkräftemangel. Der ist nämlich schon ein alter Hut. Wir stehen bereits vor dem nächsten großen Problem, dem Arbeitskräftemangel. Der jedoch verstellt uns die Sicht auf die nächste Welle, den Führungskräftemangel. Ja, genau: Wir finden kaum mehr Menschen, die in verantwortungsvolle Positionen wollen.

Ich will nicht aussterben! Ich will mich anpassen und mitgehen. Auf in eine neue, dynamikrobuste Welt, die wir gemeinsam mitgestalten – jung und alt. Das sichert uns das wirtschaftliche Überleben!

¹ www.foran.ch

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, einige Aha-Erlebnisse sowie neue Denk- und Handlungsansätze, um Ihre Organisation dynamikrobuster zu gestalten und sie strategisch auf neuen Landkarten zu bewegen.

Im Januar 2024

Roman P. Büchler

Danksagung

Für das vorliegende Buch entstand die grundlegende Idee während ich mein vorheriges Buch «Die neue Leadership DNA» (Büchler, 2022) schrieb. Durch die Literaturrecherche wurde mir bewusst, dass im Bereich der Unternehmensstrategien ein hoher Handlungsbedarf besteht.

Nun halten Sie mein erstes MVP (Minimum Viable Product), also ein minimal funktionsfähiges Produkt für zukunftsfähige, enkeltaugliche Strategiearbeit, in der Hand. So würde man das Buch im agilen Kontext wohl benennen. Es bietet Ihnen alles, um einen dynamikrobusten Strategieprozess in Ihrer Organisation einzuführen, damit er grundlegend funktioniert. Mir ist bewusst, dass der Prozess noch ausbaufähig ist und in vielen Bereichen optimiert werden kann. Das ist wie bei Scrum selbst. Das Buch gibt Ihnen einen Orientierungsrahmen. Ich wünsche mir und Ihnen, dass Sie das Optimum für Ihre Organisation daraus gestalten.

Insofern danke ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser für den Entscheid, sich mit meinen Überzeugungen, Hypothesen und Ansätzen vertieft auseinanderzusetzen.

Ein großer Dank geht an meine Kunden und Interessenten, die sich bereits mit den Themen in diesem Buch auseinandersetzen und mir vertrauen, dass dieser Weg ein zukunftsfähiger sein kann. Immer konstruktiv kritisch sorgen sie dafür, meine Ansätze zu hinterfragen, zu schärfen, zu verbessern, aus anderen Blickwinkeln zu betrachten und sie fordern mich heraus, ob ich es wirklich ernst meine und alles durchdacht habe. Ehrlich: Nein, habe ich nicht, denn ich sehe mich als Pionier, der neue Ansätze ausprobiert, Bestehendes neu ordnet und unterwegs justiert. Das ist zukunftsfähiger und zielführender aus meiner Sicht.

Dieses Buch wäre ohne die Unterstützung des Teams von Ben Schulz & Partner aus Dillenburg (D) nicht fertig geworden. Mein großer Dank geht in erster Linie an Marina Klofat, Saskia Rauwolf und Niklas Beul. Sie haben maßgeblich zur Textqualität und der Visualisierung des Buchs beigetragen. Es ist bereits die zweite erfolgreiche Zusammenarbeit, da sie auch «Die neue Leadership DNA» mit mir gemeinsam gestaltet haben. Herzlichen Dank an euch!

Die Kolleginnen und Kollegen Johanna Becker, Philippe Fiedler, Susanne Wagner, Alexandra Schulz und Janina Pachaly, ebenfalls von Ben Schulz & Partner, sind meine treuen Business-Gefährt*innen, die das ganze Jahr über im Hintergrund für den Social Media- und Web-Auftritt von mir persönlich und FORAN besorgt sind. Zudem produzieren und publizieren sie mein YouTube-Format «Roman in the Box» zu den Themen Strategie, Leadership und Organisationsentwicklung, was mich zu den beiden Schlüsselpersonen bei Ben Schulz & Partner führt:

Uwe Klössing, der Business-Fotograf, der mich immer wieder ins richtige Licht rückt und Ben Schulz himself, mit dem mich eine inzwischen achtjährige Zusammenarbeit und Freundschaft verbindet.

Ben ist der Ursprung meiner persönlichen Entwicklung und Entfaltung zum erfolgreichen Unternehmer, Autor und Speaker seit 2016. Ihm verdanke ich einige unvergessliche Momente in meiner Entwicklung, die wegweisend sind in meinem Unternehmerleben. Ich weiß gar nicht, wie ich ihm für alles danken soll, darum mache ich es einfach: DANKE!

Ein weiteres grosses Dankeschön geht an Petra Steinmüller der Springer Fachmedien GmbH in Wiesbaden für ihr Vertrauen in meine Arbeit als Autor und das finale Lektorat des Manuskripts. Ihr verdanke ich auch die Koordination des Verlagsprozesses. Sie war und ist meine erste Ansprechperson beim Verlag.

Wenn man Bücher schreibt, wohlgermerkt neben einem intensiven Unternehmerleben, dann betrifft dies das persönliche Umfeld einschneidend. Viele Abende und Wochenenden habe ich vor dem MacBook gesessen und in die Tasten gehauen, recherchiert, bin in zukünftige Welten eingetaucht, habe kombiniert und alles zusammengetragen. Daneben viel hinter Büchern und eBooks gesessen. Zudem habe ich noch eine Weiterbildung zum Key-Note Speaker absolviert.

Wie im Buch erwähnt, bin ich Pferdesportler. Das ist mein Ausgleich schlechthin. Unsere belgische Schimmelstute Napijri hilft mir, jeweils den Kopf freizukriegen, bei Wind und Wetter. Sie nimmt zusätzliche Zeit von mir in Anspruch, genauso wie unsere Hündin Bonita, mit der ich jeweils über Feld, Wald, Wiesen und um Häuser ziehe. Sie sind mir treue Begleiterinnen und verschaffen mir große Freude.

Ich mache es kurz: Ich war zu viel abwesend!

All das hat dazu geführt, dass ich während des Schreibprozesses deutlich mehr vom Beziehungskonto meiner Frau Liliane abgehoben als einbezahlt habe in den letzten 12 Monaten.

Deshalb gebührt mein größter Dank dir Lilly! Du unterstützt mich stets ohne Wenn und Aber. Du bist meine Seelenverwandte und ich kann jederzeit in allen Lebenslagen auf dich zählen. Es gibt nichts Kostbareres für mich.

Einleitung

Ich bin der festen Überzeugung: Ohne Strategie kein Erfolg! – Das klingt im ersten Moment banal, doch lassen Sie uns kurz darüber sprechen, warum das so ist.

Haben Sie jemals erlebt, dass eine Fußballmannschaft ohne klare Strategie und Taktik den Sieg einfährt? War jemals ein militärisches Unterfangen ohne Strategie erfolgreich? Würden Tiere ihre Beute erlegen, wenn sie einfach planlos losrennen? Sie sehen, wir sind täglich umgeben von Strategien. Sie sichern uns das Überleben, den Sieg und letztlich sind sie auch wesentlicher Bestandteil des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens.

Immer wieder werde ich angefragt, Strategieprozesse zu begleiten oder gar eine Strategie zu schreiben. Meist kommt die Anfrage zu spät. Forderungen, wie: «Wir hätten gerne in drei Monaten eine neue Strategie.» Oder zum Beispiel im vierten Quartal «Wir müssen unsere Strategie noch bis Ende des Jahres aktualisieren.» Darauf folgt meist die Frage «Wann sollen wir beginnen?»

Meine ehrliche Antwort: «VOR drei Monaten ...!»

Meine Botschaft an Sie lautet: Strategieentwicklung ist ein Denkprozess. Dieser lässt sich nicht mit Tempo oder einer wilden Aufholjagd forcieren. Aus meiner Sicht ist der kürzeste, mögliche Takt zwischen Strategie-Workshops drei Wochen, wenn es darum geht, ein neues strategisches Zielbild zu entwerfen. Workshops lösen im Nachgang immer einen Denkprozess aus. Meistens kommen auch Themen auf, die im Nachgang intern zu weiteren Gesprächen führen, bevor der Strategieprozess weitergeführt werden kann. Oft werden im Strategieprozess auch Führungsthemen adressiert, die es ebenfalls zu lösen gilt. Denn sie bilden die Grundlagen für ein ziel- und zukunftsorientiertes Vorkommen. Ohnehin müssen für zukunftsfähige Strategien Führungs-, Prozess-, Organisations- und Personalthemen einbezogen werden.

In den vergangenen 25 Jahren hat sich Strategiearbeit kaum verändert. Zumindest kann ich persönlich diese Dauer einschätzen und habe mich selbst daran orientiert. Vor rund 10 Jahren habe ich meinen Master in Business Management abgelegt. Ich erinnere mich noch gut an das Modul «Strategisches Management». Drei Tage Strategieprozess mit den klassischen Instrumenten: SWOT-Analyse, 5-Kräfte-Modell von Michael Porter, BCG-Matrix mit Kühen, Sternen, lahmen Hunden, die Ansoff-Matrix etc.