

Titelthema

Standort Deutschland

Vorboten des demographischen Wandels

Special

Stiftungen

Titelthema

Bundestagswahl 2013
Das Dilemma der Parteien

Special

Stifterwille als Auftrag
Aktive Vermögensmehrung

Kapitalanlage & Vermögen

Lukrative Immobilien
Mezzanine-Finanzierungen

»Behavioral Strategy«

Interview mit der Buchautorin

UMAG ► *Im Titel Ihres Buches »Behavioral Strategy« ist Strategie das Hauptwort. Was ist denn eine gute Strategie? Was kann sie und was muss sie können?* ► Eine gute Strategie gibt dem ganzen Unternehmen Orientierung und Ausrichtung, also einen Zukunftsrahmen, auf den es sich zu bewegt. Die Grundidee jeder Strategie ist zu wissen, wohin ich gehe und wonach ich mein Handeln ausrichte, mein heutiges, mein mittelfristiges und mein langfristiges Streben.

UMAG ► *Bezugspunkte von Strategien sind Markt und Wettbewerb, aber auch die Organisation selbst. Die Gremien, die Strategien machen, müssen das eigene Haus also sehr gut kennen.* ► Zunächst einmal müssen sich diese Entscheider selbst gut kennen und sie müssen sich in ihrem Zusammenwirken in ihren Gremien gut kennen. Sie sollten sich im Klaren über ihre Persönlichkeitsstrukturen sein. Und sie müssen natürlich wissen, was das Unternehmen gut kann, wozu es überhaupt in der Lage ist. Und wozu es in die Lage versetzt werden kann! Man muss also eine Einschätzung vornehmen, was es künftig können soll und wird. Dabei geht es um die Bewusstmachung der jetzigen Kompetenzen und um eine Projektion, welche Kompetenzen es erwerben muss und wie sich das aus der Vergangenheit ableiten lässt.

UMAG ► *Strategie ist also immer eine Bestandsaufnahme und ein Konzept für Veränderung?* ► Nein, eine Bestandsaufnahme eigentlich nicht. Die ist die Grundlage der Strategie, ihr Ausgangspunkt, aber die Strategie selbst ist gedachte und vorweggenomme-

ne Zukunft. Sie will ja Neues und in diesem Sinne Zukunft antizipieren. Sie denkt darüber nach, wie sich das Unternehmen in der Zukunft verortet, wie das Zusammenspiel künftiger Märkte, künftiger Kunden, künftiger Bedürfnisse, künftiger Wettbewerber geht und wie man darin einen neuen Platz für sich findet und gestaltet.



Dr. Claudia Nagel

Geschäftsführende
Gesellschafterin

Nagel & Company
GmbH, Frankfurt/M.

UMAG ► *Es geht im Strategieprozess also um Informationsverarbeitung. Da man die Zukunft klären will, werden Informationen betrachtet und bewertet, um Schlüsse zu ziehen?* ► Ja, das versucht man, aber das ist meines Erachtens eben der falsche Weg. Die klassische Strategieentwicklung, die sich auf Zahlen, Daten und Fakten stützt, macht das, was strategisches Denken ausmacht, unmöglich. Wenn Sie in der Vergangenheit bleiben, und Zahlen, Daten, Fakten sind vergangenheits- oder gegenwartsbezogen, dann kommen Sie dabei, was Sie als Strategie machen müssen, nämlich »Zukunft denken«, gar nicht an.

UMAG ► *Nun gibt es natürlich Prognosen für die Zukunft. Es gibt Interpolationen von Zahlen, Daten, Fakten aus Vergangenheit und Gegenwart. Sie sagen, die aber können auch keine Entscheidungsgrundlage sein?* ► Richtig, ganz sicher nicht!

UMAG ► *Weil sie unsicher sind?* ► Nein, ich glaube, weil sie alt sind. Strategie hat ja damit zu tun, etwas Neues denken zu müssen. Das heißt, dass das Wesen der Prognosen auf Altem beruht, auf einem alten Verständnis der Dinge. Und das ist das Problem.

UMAG ▶ Das ist ein interessanter, klarer Punkt. Zu verstehen, dass eine Sache so tut, als ob sie Zukunft kann, sie aber eigentlich nicht kann, weil die Perspektive, die das Material hervorbringt, immer noch die alte Perspektive ist? ▶ Das ist exakt der entscheidende Faktor und unser Hirn hat auch exakt dieses Problem. Es tut sich wahn-sinnig schwer damit, umzudenken. Es ist unglaublich schwierig, sich jenseits des Alten etwas ganz Neues auszumalen. Das muss man ein-fach wissen. Und aus dieser Unsicherheit, dass man das als Mensch gar nicht gut kann, halten sich Manager und Unternehmer gern an das, was sie schon wissen, statt den Blick in diese doch sehr ungewisse Zukunft zu wagen und sich unbefangen eine Vorstellung davon zu machen, wo man künftig stehen will. Das ist nämlich extrem riskant.

UMAG ▶ Kreativität auf Kommando ist ja auch schwer! ▶ Ja, natürlich, aber sie können alternativ einen gemeinsamen »Denkraum« schaffen, indem Sie sich in ihrem Entscheidungsgremium in einer bestimmten Art und Weise mit Ihren Ideen und dabei auch miteinander beschäftigen. Vielleicht haben Sie ja auch schon so viel miteinander erlebt und geteilt, dass Sie über wirklich neue Dinge nachdenken können. Das geht nicht unbedingt auf Kommando, aber Sie können üben, sich ein bißchen frei zu machen von dem, was bisher gewesen ist. Das geht. Dafür gibt es auch Hilfsmittel. Es gibt ganz gute Techniken, die das unterstützen. Außerdem ist es ja selten, dass jemand eine Idee, die er dringend bräuchte, alleine hat. Niemand kann eine Idee ganz allein haben. Es sieht so aus, als hätte

er sie alleine, aber wenn Sie sich alle Ideen anschauen, die diese Welt jemals gehabt hat, dann sind diese immer inspiriert von irgend et-was oder irgend jemandem. Unser Gehirn ist ja sozusagen eine so-ziale Institution. Es funktioniert im richtigen Leben nur, indem man im kreativen Austausch mit anderen durch neue eigene Denkwege vielleicht zu etwas Neuem kommt, aber ohne den Austausch mit an-deren oder mit einem ganz bestimmten Anderen gibt es nichts Neues.

UMAG ▶ Der Dialog, das zielgeleitete Gespräch ist also ein Instru-ment, um das, was das Neue ausmachen soll, hervorzubringen? ▶ Ja, ohne qualifizierte Auseinandersetzung mit anderen, mit ihren anderen Einschätzungen und Perspektiven, fällt Inspiration schwer.

UMAG ▶ Wenn Zahlen, Daten, Fakten das Neue nicht hervorbrin-gen, sind dann die Erfahrungen der handelnden Personen die Res-source, die in den Strategieprozess einzuführen ist? Aber die stam-men ja aber auch aus Vergangenheit und Gegenwart? ▶ Das tun sie immer. Das Problem ist, dass die Erfahrungen nicht bewusst einflie-ßen. Hier geht es darum, biografische Erfahrungen und vor allem de-ren Vielfalt viel mehr zu nutzen. Wenn ich als Unternehmer in mei-nem Managementteam gemeinsame strategische Entscheidungen hinsichtlich der Zukunft treffen will, muss ich wissen, vor welchem Hintergrund einer argumentiert, wo er herkommt, was er erlebt hat.

▶ Fortsetzung auf Seite 36

www.pwc.de/familienunternehmen

Die Familien- unternehmer verstehener

Wir kennen die Besonderheiten kleinerer und größerer Unternehmen und verstehen das Zusammenspiel von Unternehmen, Eigentum und Familie. Mit Erfahrung und Augenmaß finden wir für Sie optimale Lösungen und behalten dabei alle Dimensionen im Blick. Sprechen Sie uns gerne an. Dr. Peter Bartels, Tel.: + 49 211 981-2176, E-Mail: peter.bartels@de.pwc.com

pwc

© 2013 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezieht sich auf die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

► Fortsetzung von Seite 35

UMAG ► Grundsätzlich gibt es zwei Sorten von Erfahrungen. Die unternehmerischen, je nach dem, was jemand in seinen Positionen gelernt hat, in den typischen Konflikt- und Problemlagen der Branche, eines Marktes. Und dann persönliche, biografische Dinge, die sich ganz anderen Zusammenhängen vor der Tätigkeit im Unternehmen und währenddessen und dem privaten Umfeld verdanken.

► Jeder ist ja in seiner besonderen Art und Weise, wie er mit anderen Menschen umgeht, also in seinen sozialen Kontakten, in seinen Erlebnissen, geprägt davon, welche ersten Beziehungserfahrungen er überhaupt in seinem Leben gemacht hat.

UMAG ► Also profitieren Strategiegelgespräche davon, dass die, die da miteinander reden, sowohl ihre beruflichen Erfahrungen als auch ihre persönlichen Erfahrungen in den Gedankenprozess einführen?

► Ich würde noch früher ansetzen. Ich glaube, es geht erst einmal darum, dass jeder einzelne sich in diesem Gremium darüber im klaren ist, dass er spezifische Erfahrungen gemacht hat, die seinem Verhalten, seinen Handlungen, seinen Wahrnehmungen eine sehr individuelle Perspektive geben. Diese Bewusstwerdung, dass jeder am Tisch eine individuelle Perspektive hat, ist die Grundvoraussetzung dafür, dass man die Perspektive der anderen überhaupt als andere wahrnehmen kann. Dass das nicht als bedrohlich empfunden wird, sondern als eine neue Möglichkeit, die Welt zu erleben, so dass die eigene Weltsicht eben nur die eigene und damit nur eine Weltsicht ist. Das Neue, das gesucht wird, entsteht vor allem durch die Kombination dieser verschiedenen Weltsichten. Das ist der Witz.

UMAG ► Es geht also nicht nur darum, zu wissen, was der Markt ist, was der Wettbewerb ist, was das eigene Unternehmen ist, die eigene Organisation. Es geht eigentlich mehr noch darum, zu wissen, wer man selber ist, mit all den Stärken und Schwächen, die das eigene Konzept ausmachen. Da müsste man doch auch noch Ursachen und Wirkungen erkennen können?

► Mir würde es schon reichen, wenn Unternehmer in der Lage wären, zu erkennen, an welchen Stellen sie zu welchen Wahrnehmungen, Befangenheit, Eingenungen, Verzerrungen, Perspektiven neigen, was sie mögen und was nicht, was sie gut finden und was sie ablehnen, wo sie automatisch ihren Blick hinwenden und was sie gerne übersehen. Es gibt einfach Dinge, die man übersieht und dafür gibt es Gründe.

UMAG ► Jeder sollte also selbst feststellen, wann sein vermeintlich objektives Urteil eigentlich ein subjektives Urteil ist?

► Es gibt keine objektiven Urteile! Wir sind immer in unseren Erfahrungswelten ge-



Buchvorstellung im Mai 2013 im Hessischen Hof in Frankfurt/M.

fangen. Es gibt keine Möglichkeit, dem zu enttrinnen. Sich einer bestimmten Information zuzuwenden, heißt, eine andere Information auszublenden. Das ist bereits eine erste Entscheidung: Was ist mir wichtig? Was glaube ich, ansehen zu müssen? Da fängt die Subjektivität an. Es gibt nichts Objektives. Das wissen wir seit Immanuel Kant.

UMAG ► Gefährlich bei Entscheidungen wäre dann ein unreflektierter Konsens. Die reine Übereinstimmung von Aussagen wäre noch keine Indikation für die Zuverlässigkeit der Entscheidung.

► Es muss ein errungener Konsens sein. Man muss sich in so einen wichtigen Prozess mit dem, was man weiß und kann und mit all den Gefühlen, die man bei einem Thema hat, mit allen Ängsten, Sorgen und Befürchtungen, einbringen. Und diese Äußerungen müssen gemeinsam durchdacht und durchfühlt werden. Wenn da dann eine gemeinsame Entscheidung rauskommt, hat die eine ganz andere emotionale Qualität und eine ganz andere Energie, die auch das Unternehmen ganz anders befeuert und mitnimmt auf seinen neuen Weg. Halbherzige Kompromisse auf dem kleinsten Nenner funktionieren eigentlich nie. Die Materie muss einfach so durchdrungen, durchdacht, durchfühlt werden, dass alle hinterher sagen: Ja, so machen wir es! So wie ein guter Hefeteig lange durchknetet werden will. Strategische Themen sind ja nun wirklich absolut wichtige unternehmerische Entscheidungen. Das ist ja nichts, was man so en passant aus den Budgets der letzten Jahre entwickelt. Und dann würde man einfach mal sagen: Jetzt machen wir das halt so! So ist es ja nicht.

UMAG ► Der große Wurf in der Entwicklung einer Strategie wäre also die Ausnahme, dass man sich trifft und sagt, so stelle ich mir das vor, also gut?

► Ich glaube wohl, dass es die Notwendigkeit zu strategischen Würfeln gibt. Die Frage ist nur, wann es dazu kommt und es gehört das Talent dazu, kleinste Veränderungen im Markt, bei Kunden, im Wettbewerb, von den Rändern her aufzunehmen und zu spüren, dass da gerade ein Signal gegeben wird, über das ganz anders nachzudenken ist. Das ist ja die große Kunst von Unternehmern zu wissen, was hinhörensenswert und was vernachlässigenswert ist.

► Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel

	<p style="text-align: right;">Literatur</p> <p>Dr. Claudia Nagel »Behavioral Strategy«. Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess. Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg • Bonn 2013 • 167 S. • 48,- Euro • Unternehmer Medien GmbH • ISBN 978-3-937960-18-0 • Bestellung unter: www.unternehmermagazin.de/shop/</p>
--	---

Fortsetzung in UMAG 5/6-2013