

---

## CARF Luzern 2020

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

**Konferenzband**

Konferenz Homepage: [www.hslu.ch/carf](http://www.hslu.ch/carf)

---



# Agilität in der strategischen Unternehmensführung

## Extended Abstract

**Felix Schuhknecht, M.Sc.**

Universität Bamberg, Lehrstuhl für Controlling, E-Mail: [felix.schuhknecht@uni-bamberg.de](mailto:felix.schuhknecht@uni-bamberg.de)

**Jan-Michael Schönebeck, B.Sc.**

Universität Bamberg, Lehrstuhl für Controlling, E-Mail: [jan-michael.schönebeck@uni-bamberg.de](mailto:jan-michael.schönebeck@uni-bamberg.de)

**Prof. Dr. Christian Lohmann**

Universität Bamberg, Lehrstuhl für Controlling, E-Mail: [christian.lohmann@uni-bamberg.de](mailto:christian.lohmann@uni-bamberg.de)

## Abstract

Auf der Unternehmensführungsebene, wo die Leitplanken für das wirtschaftliche Handeln festgelegt, strategische Grundsatzentscheidungen getroffen und die Umsetzungen kontrolliert werden, findet man häufig noch ein traditionelles Verständnis für Strategieprozesse. Diese bestehen häufig aus einer wasserfallartigen Abfolge der Aufgaben von strategischer Diagnose, Strategieformulierung, strategischer Bewertung und Wahl sowie der all diese Aktivitäten umschließenden strategischen Kontrolle. Die hierarchische Entkopplung zwischen dem Führungs- und Ausführungshandeln begünstigt dabei eine Entfremdung der entscheidenden Top-Manager von den tatsächlichen Herausforderungen innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen (Laloux, 2014, S. 28f.). Im Zuge der zunehmenden Differenzierung von Produkt- und Dienstleistungsportfolios sowie der steigenden Dynamik innerhalb des Marktumfeldes von Unternehmen wird der Ruf nach Agilität in der Unternehmensführung dementsprechend immer lauter, um dieser Komplexität besser gewachsen zu sein (Becker, 2018, S. 56). Im operativen Bereich sind es vor allem agile Managementverfahren, die dazu befähigen sollen, dass Lösungen kundenorientierter ausgerichtet, schneller zur Marktreife gebracht und ressourceneffizienter realisiert werden (Beck et al., 2001).

## 1 Bedeutung der Agilität in der strategischen Unternehmensführung

Ein grundlegender Schritt für ein agiles strategisches Management stellt die unternehmerische Fähigkeit, marktbezogene Chancen und Gefährdungen für die Organisation wahrnehmen zu können (sensing) dar. Dies ist unbedingt notwendig, um externe und interne Potentiale für die Wertschöpfungsprozesse in einer von Unsicherheit geprägten Umwelt ermitteln zu können (Teece et al., 2016, S. 23ff.). Die entsprechenden Informationen dienen sodann als Basis, auf der aufbauend das strategische Management adäquate strategische Optionen formuliert und diese unter dem Einfluss sich ändernder Marktsituationen anpasst, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Wahrnehmen der marktbezogenen Chancen und Gefährdungen sollte dementsprechend proaktiv angegangen werden, indem Kundenbedarfe gezielt gesammelt und bewusst Veränderungen in der Marktumgebung beobachtet bzw. durch entsprechende Thesen über Ursache-Wirkungsbeziehungen antizipiert werden (Vaishnavi et al. 2019, S. 2394f.). Auf dem Wahrnehmen der marktbezogenen Veränderungen setzt die Fähigkeit des strategischen Managements auf, entsprechende Chancen zu identifizieren, auf die das zukünftige unternehmerische Handeln ausgerichtet wird, und diese vorteilhaft für die Organisation zu nutzen (seizing). Die entsprechenden Strukturen unterstützen das strategische Management darin, Transparenz zu erzielen, sodass aktuelle Informationen bei der Gestaltung neuer und Anpassung bestehender Produkte und Dienstleistungen einbezogen bzw. bewusst genutzt werden können. Eine Transformation hin zu agilen Denk- und Handlungsweisen auf der organisationalen Ebene benötigt mindestens zwei erfahrene Führungskräfte, die in ihrem Denken und Agieren bereits beweglich sind und eine Vorbildrolle für das Unternehmen übernehmen (Hill et al. 2017, S. 229).

## 2 Konzeptvorschlag für die agile strategische Unternehmensführung anhand eines Fallbeispiels

Im Folgenden soll nun der Konzeptvorschlag für eine agile strategische Unternehmensführung anhand eines rudimentären Fallbeispiels – aus Gründen der Anonymisierung wird das Unternehmen nicht weiter beschrieben – dargelegt werden. Hierzu werden zunächst zentrale Anforderungen angeführt, auf denen aufbauend Chancen und Herausforderungen sowie unternehmenskulturelle Barrieren für eine spätere Umsetzung aufgezeigt werden.

### 2.1 Anforderungen an ein agiles strategisches Managementkonzept

Im Rahmen des Fallbeispiels stellt die Verbesserung der Kundenzentrierung eine zentrale Anforderung dar. Demnach ist es wichtig, dass die Mitarbeiter vermehrt ihre eigene Rolle als „Ohr am Kunden“ verstehen und im Rahmen dessen die Bedarfslandschaft der Kundengruppen wahrnehmen. Dieses so aufgenommene Wissen sollte in seiner ursprünglichen Art in das Unternehmen transportiert werden, damit für die Mitarbeiter ein klares Bild über die jeweiligen Kundensegmente zur Verfügung steht. Daran anknüpfend ist eine weitere Anforderung, dass das über die Kunden von außen gewonnene Wissen innerhalb der Organisation für die Mitarbeiter sichtbar gemacht und entsprechend verbreitet wird. Da durch den gesteigerten Zufluss ständig gegenwartsbezogene Informationen zur Verfügung stehen werden, ist eine Verschiebung von einer aufwendigen Verarbeitung, Verwaltung sowie Erweiterung von bestehendem mit neuem Wissen hin zu einer bewussteren Verwendung der aktuellen Informationen notwendig.

### 2.2 Chancen und Herausforderungen durch ein agiles strategisches Managementkonzept

Eine bessere Anpassungsfähigkeit an die steigende Komplexität sowie an neue Gegebenheiten stellt eine der großen Chancen dar, die ein agiles strategisches Managementkonzept bieten kann. Damit geht einher, dass das betrachtete Unternehmen proaktiv neuen Marktanforderungen begegnet bzw. schneller auf sie reagiert und somit seine Attraktivität bei den Kundengruppen wahren kann. Eine weitere Chance wird darin gesehen, dass eine agile und damit schrittweise Vorgehensweise in der Strategiearbeit zu einem fokussierteren und zielgerichteten Handeln führt, welches sich an klaren Werten orientiert. Folglich wird von der Chance ausgegangen, dass ein agiles strategisches Managementkonzept dazu beitragen kann, dass die über die Zeit aufgebauten und bestehenden Strukturen und Prozesse überdacht werden und der historisch gewachsene organisationale Selbstzweck sich hin zu mehr Ei-

## ■ Bereich (Controlling)

genverantwortung, Motivation und Spaß an der Arbeit sowie einflusswirksamem Denken bei der ganzen Belegschaft verschiebt. Eine zentrale Herausforderung besteht in dem Veränderungsprozess hin zu einem agilen strategischen Managementkonzept selbst. Die Entscheidungsträger haben die Notwendigkeit eines Wandels hin zu einer agilen Vorgehensweise erkannt. Doch die Abkehr von den gewohnten Handlungsmustern sowie die kontinuierliche Hinterfragung hin zu unkonventionellen und sinnhaften Lösungsansätzen, kann zu einer gewissen Form von Orientierungslosigkeit im Umgang mit unsicheren Umweltzuständen führen, die als solche erst einmal akzeptiert und als positiv gewertet werden möchte. Ebenso lässt sich für diesen kontinuierlichen Veränderungsprozess kein Abschlussdatum im Vorhinein festlegen, bis wann und mit welcher Geschwindigkeit eine agile strategische Vorgehensweise etabliert sein wird.

### 2.3 Barrieren eines agilen strategischen Managementkonzeptes

Die eruierten Barrieren lassen sich in drei Kategorien separieren. Die erste Gruppe bezieht sich auf die Bereitschaft sowie die Kompetenz der Mitarbeiter. So wird als ein mögliches Szenario angenommen, dass die Mitarbeiter gegenüber den Veränderungen durch eine agile Vorgehensweise in den Rückzug gehen könnten, weil sie diese als Bedrohung des Status Quo empfinden. Die zweite Kategorie an Barrieren bezieht sich auf die strukturellen Veränderungen im Unternehmen, bei der die Zusammenarbeit in hierarchisch gegliederten Abteilungen in selbstorganisierte Teams überführt werden wird. Die Änderung des organisatorischen Rahmens setzt dabei voraus, dass Mitarbeiter sich frei von bisherigen Bereichsgeosimen begegnen, entsprechend sich von einem internen Wettbewerbsdenken distanzieren und an einem Teamgeist orientieren, innerhalb dessen sie in einem ständigen Austausch miteinander stehen, um in einem strategischen Gleichklang zu agieren. An diese Barrierenkategorie schließt unmittelbar die der Führung an. Einerseits müssen die Führungskräfte die Mitarbeiter in der fundamentalen Veränderung in ihrer Denk- und Handlungsweise hin zu einem agilen strategischen Managementkonzept unterstützen, Vertrauen dafür und im Miteinander schaffen und sie an „die Hand“ nehmen. Andererseits müssen sie selbst ein authentisches Vorbild im Vorleben agiler Reflektions- und Vorgehensweisen sein und sich an dem Anspruch messen lassen, statt im metaphorischen Sinn „Wasser zu predigen und Wein zu trinken“. Entsprechend dieser beiden Perspektiven bedeutet dies, dass die Orientierung an der Kunden- und Mitarbeiterzentrierung immer mit einem Blick für das Ganzheitliche im Vordergrund stehen muss.

## 3 Fazit

Die Aufgabe des strategischen Managements ist es, die Voraussetzungen zu schaffen, um einen nachhaltigen Erfolg realisieren zu können. Dabei liegt vor allem das Augenmerk darauf, inwiefern sich die unternehmenseigenen Erfolgspotentiale durch ein agiles Managementkonzept besser schaffen, nutzen, regenerieren und ggf. abbauen lassen. Mit der Schaffung neuer Handlungsstrukturen und -prozesse, die den sich ständig ändernden Herausforderungen besser bei der Bedarfsdeckung, der Befriedigung der Kundenbedürfnisse und der Entgelterzielung gerecht werden sollen, wird ein Zugewinn an organisationaler Schlantheit, Mitarbeiterbefähigung, Freiheit und Geschwindigkeit angestrebt. Den dafür erforderlichen Veränderungen können dabei allerdings hemmende Faktoren gegenüberstehen, die bewusst identifiziert und gezielt überwunden werden müssen.

## Literaturverzeichnis

Beck, K; Beedle, M; van Bennekum, A; Cockburn, A; Cunningham, W; Fowler, M; Greening, J; Highsmith, J; Hunt, A; Jeffries, R; Kern, J; Marick, B; Martin, R; Mellor, S; Schwaber, K; Sutherland, J; Thomas, D (2001) Prinzipien hinter dem Agilen Manifest (2001). Online verfügbar unter <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>. Abgerufen am 24.10.2019

Becker, Wolfgang (2018): Wertschöpfungsorientiertes Controlling. Konzeption und Umsetzung, 13. Auflage, Bamberg.

Hill, M; Cromartie, J; McGinnis, J (2017): Managing for Variability: A Neuroscientific Approach for Developing Strategic Agility in Organizations. *Creativity & Innovation Management*, 26(3):221–232

Laloux, F (2014): *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Brüssel

Teece, D; Peteraf, M; Leih, S (2016): Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4):13–35

Vaishnavi, V; Suresh, M; Pankaj, D (2019) Modelling the Readiness Factors for Agility in Healthcare Organization: an TISM Approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26 (7):2372–2400