

978-3-7910-3387-7 Nagel, Lust auf Strategie
© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER

POESCHEL

1. Zum begrifflichen Verständnis einer Unternehmensstrategie

Strategie als Paradoxie zwischen Verantwortung für die Zukunft bei gleichzeitiger Unkalkulierbarkeit der Zukunft

Moderne Unternehmen sind dadurch geprägt, dass die Komplexität und Dynamik im wirtschaftlichen Umfeld die individuellen Wahrnehmungs- und Entscheidungskapazitäten einzelner Führungskräfte oft überfordern.

Dies gilt in besonderem Ausmaße für alle Entscheidungsfragen, die mit der Zukunft des Unternehmens verbunden sind. Denn hier ist das Management unweigerlich mit der Paradoxie konfrontiert, das Unternehmen, für das man Verantwortung hat, möglichst erfolgreich auf die Zukunft auszurichten, obwohl die für das Unternehmen relevanten Entwicklungen unsicher und nicht berechenbar sind. Für Führungskräfte ergibt sich daraus die Herausforderung, mit einer Paradoxie des Wechselspiels von Zukunftsverantwortung bei gleichzeitiger Unkalkulierbarkeit des Marktumfeldes einen Umgang finden zu müssen.

Das Wesen einer solchen Paradoxie besteht nun bekanntermaßen darin, dass dieser Widerspruch unternehmerischen Handelns grundsätzlich nicht auflösbar ist. Die Funktion von Strategie besteht u.a. also darin, einen klugen Umgang mit dieser konstitutiven Paradoxie zu finden.

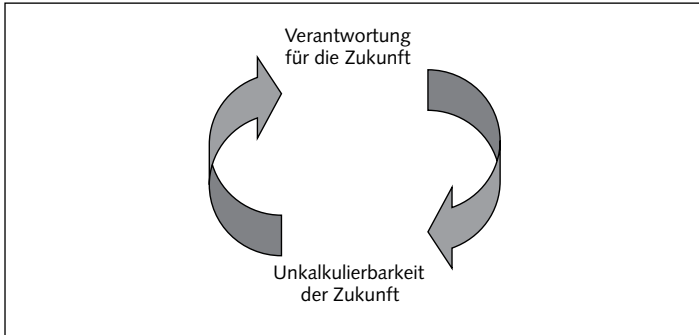


Abb.1: Die Paradoxie des Wechselspiels von Zukunftsverantwortung und Unkalkulierbarkeit der Zukunft

Kernaspekte einer Unternehmensstrategie

Trotz oder vielleicht gerade wegen der großen Popularität dieses Begriffs und seiner breiten Anwendung sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Managementliteratur hat sich bis heute keine allgemeinverbindliche Definition von »Strategie« durchgesetzt. Dennoch lassen sich für uns einige Aspekte erkennen, die als ein gemeinsamer Nenner des Verständnisses von Strategie betrachtet werden können (vgl. dazu auch die Überlegungen von Glatzel/Wimmer 2009, S. 194 f.):

Strategie befasst sich mit überlebensrelevanten Fragestellungen

Als »strategisch« werden oft solche Themen bezeichnet, die für die Entwicklung des Unternehmens von besonderer Relevanz sind. Damit dieser Aspekt nicht zu unscharf bleibt und zu einer inflationären Verwendung in der Anwendung führt, schlägt Nicolai (2000, S. 54 f.) fünf Leitunterscheidungen für das »Strategische«

vor, die uns für eine Schärfung dieses Relevanzkriteriums hilfreich scheinen: Für ihn sind strategische Entscheidungen *langfristig* (und nicht kurzfristig), sie sind *folgenreich* (und nicht beliebig), sie betreffen *mehrere Funktionen* (und sind nicht spezifisch) und sind *komplex* (also nicht trivial). Peter Drucker (1986) bringt diesen Kerngedanken der Relevanz strategischer Themenstellungen in seiner unvergleichlich prägnanten Art auf den Punkt, indem er die Frage stellt: »Tun wir die richtigen Dinge?«

Strategie definiert ein Set an geschäftspolitischen Prämissen

Die Strategie eines Unternehmens besteht aus Festlegungen, die den alltäglichen operativen Entscheidungen einer Organisation einen Orientierungsrahmen geben (Luhmann 2000, S. 222f.). Diese strategischen Entscheidungsprämissen legen den Spielraum fest, innerhalb dessen die Mitglieder und Subsysteme frei entschieden können. Luhmann benennt diese strategischen Entscheidungsprämissen »Programme«. Durch ein solches Set an geschäftspolitischen *Programmen* wird in sachlicher Hinsicht die programmatische Positionierung der Organisation vorgenommen: Wozu gibt es uns als Organisation? Mit welchen Aufgaben beschäftigen wir uns? Was ist unsere künftige Ausrichtung, die wir anstreben?

Strategie schafft die Orientierung für eine wünschenswerte Zukunft

Strategie hat die Funktion, eine Organisation in die Lage zu versetzen, die eigenen Festlegungen aus der Vergangenheit zu relativieren. Es wird das Zukunftsbild einer Welt geschaffen, in der sich das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren bewähren soll. Strategie löst so die Organisation von den Mustern der Vergangenheit und von den aktuellen Tagesproblemen. Die Vergangenheit

verliert ihre prägende Kraft, in dem die Orientierung an einer wünschenswerten Zukunft in den Vordergrund tritt. Künftige Handlungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und so eine die Komplexität reduzierende Orientierung auf die Zukunft konstruiert.

Strategie markiert einen Unterschied

Neben der Zukunftsorientierung steht die Unterscheidung des Unternehmens von anderen Marktteilnehmern. Die Beschäftigung mit der Strategie eines Unternehmens stellt immer auch die Frage, wie eingefahrene Wege und Muster auch anders betrieben werden könnten – anders als es das Unternehmen bisher gemacht hat oder anders als dies die Konkurrenten des Unternehmens praktizieren. Eine strategische Organisation stellt so die eingefahrenen Routinen und lieb gewordenen Erfolgsmuster der Vergangenheit in Frage (Baecker 2003, S. 177). Oder wie es Michael Porter (1996) prägnant auf den Punkt bringt: »Strategie ist der Unterschied«.

Strategie als Auseinandersetzung mit seiner Umwelt

Jede Organisation entwickelt in ihrer Geschichte ihre eigenen Routinen und neigt dazu, sich gegenüber der Umwelt und deren neuen Impulsen ein Stück zu immunisieren. In der Kommunikation über die Strategie muss die Organisation den vertrauten Schutzpanzer dieser eingeübten Gewohnheiten und Interpretationsmuster ablegen. Denn eine Strategie lässt sich ohne Bezug zu der Umwelt und deren Veränderungen nicht erfolgreich entwickeln. Die grundlegenden Prämissen des eigenen Geschäftes und die Wahrnehmung der Umwelt müssen hinterfragt und zur Disposition gestellt werden. Die Leistung eines Strategieprozesses besteht daher auch darin, die unternehmerischen Festlegungen der Vergangenheit vor dem Hintergrund der aktuellen Markt- und Umweltentwicklungen kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls neu zu erfinden.

Strategie ist eine Kernaufgabe von Führung

Die im Zuge einer Strategiediskussion bewusste Beschäftigung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft und der eigenen Überlebensfähigkeit ist eine Kernaufgabe der Führung einer Organisation. Zur Sicherstellung der Zukunfts- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens ist daher eine effektive Wahrnehmung dieser Führungsaufgabe unverzichtbar.

2. Viele Wege führen zum Erfolg ...

Die heutigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Überleben am Markt sind ständig in Bewegung. Unternehmen müssen ihr Überleben in einem Umfeld sichern, das nicht mehr wirklich durchschaubar ist. Sie müssen sich an einer Zukunft orientieren, die ungewiss ist und bleibt. Unter solchen Bedingungen ist eine erfolgreiche Vergangenheit kein Garant für das zukünftige Überleben. Im Gegenteil: Je größer der eigene unternehmerische Erfolg in der Vergangenheit, desto schwieriger wird es, seine immunisierende Kraft zu überwinden. Wir gehen bei unseren Überlegungen davon aus, dass es in der Frage der Zukunftsorientierung von Organisationen nicht die einzig ideale Methode gibt. Jedes Unternehmen hat im Verlauf seiner Geschichte seine eigene Art entwickelt, sich mit Zukunftsfragen auseinanderzusetzen.

Wir haben nach tiefer liegenden Entscheidungsstrukturen gesucht, mit denen ein Unternehmen seine Identität schafft. Dabei haben wir ganz unterschiedliche Muster gefunden, wie ein Unternehmen die wichtigsten Weichen für seine Existenz und sein Überleben in der Zukunft stellt.

In diesem Sinne kann man zum einen implizite von expliziten Formen der Strategieentwicklung unterscheiden. Beantwortet die Organisation Fragen der Zukunftsbewältigung eher auf implizite Weise oder bezeichnet sie ihre Entscheidungsprozesse ausdrücklich als Strategieentwicklung?

Zum andern spielt es eine Rolle, wo und durch wen diese grundlegenden Zukunftsfragen entschieden werden. Geschieht dies durch den Unternehmer oder durch Strategieexperten, die sich selbst gleichsam außerhalb der Organisation wähnen? Oder wird Strategieentwicklung als integrierter Teil der Unternehmensentwicklung betrachtet?

Setzt man diese beiden Grundunterscheidungen in einer Matrix miteinander in Beziehung, so kann man die vier Spielarten der Strategieentwicklung definieren, die jeweils spezifische Vor- und Nachteile für die Zukunftsbewältigung aufweisen.

Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	Implizit	Explizit
Außerhalb des Managementsystems: »Strategie ist Chefsache«	Intuitive Entscheidungen	Expertenorientierte Strategie
Innerhalb des Managementsystems: »Strategie ist Verantwortung des Führungssystems«	Evolutionäre oder zufällige Strategien	Systemische Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung

Abb. 2: *Spielarten der Strategieentwicklung*

Intuitive Entscheidungen

Das erste und in der Praxis bedeutsame Muster der Strategiefindung ist durch intuitive Entscheidungen einer oder weniger Schlüsselpersonen, gleichsam »aus dem Bauch heraus«, geprägt. Aus der intimen Kenntnis des jeweiligen Geschäfts und durch intensive Kontakte zu den Kunden und zum Marktgeschehen entsteht ein »unternehmerisches Gespür«, ein implizites Wissen, mit dem häufig weitreichende Entscheidungen für das Unternehmen getroffen werden. Nichtbeteiligte staunen oft über die Treffsicherheit und den Weitblick, der vielfach solchen scheinbar einsamen Entscheidungen zugrunde liegt.

Bei dieser Variante findet kein expliziter strategischer Dialog im Unternehmen statt. Die Unternehmensspitze hat die Verantwortung für die Zukunft geradezu monopolisiert. Das Mittelmanagement agiert dabei in erster Linie als Vermittler der strategischen Entscheidungen des Spitzenmanagers, der häufig auch zu den Eigentümern gehört.

Pionierunternehmen und Familienbetriebe sind Organisationstypen, in denen die Spielart der intuitiven Strategiefindung häufig zu beobachten ist.

Expertenorientierte Strategieentwicklung

Der expertenorientierte Strategieansatz ist durch ausdrückliches Delegieren wesentlicher Aspekte des strategischen Suchprozesses an interne Stäbe und/oder externe Berater geprägt. Ergebnis dieser Prozesse ist meist ein ausgefeiltes »Papier«, das dem Topmanagement als Hilfe zur Auswahl zwischen genau ausgearbeiteten Optionen dient. Dieses Grundmuster unternehmerischer Zukunftsbewältigung stützt sich auf zwei problematische Basisannahmen: Geht man nur »richtig« vor, dann kann man sich auch das erforderliche Wissen und die notwendigen Informationen für Strategieentscheidungen beschaffen; zudem folgt das Markt- und Wettbewerbsgeschehen erkennbaren Gesetzmäßigkeiten, die erlauben, künftige Entwicklungen richtig einzuschätzen. Beide Grundannahmen suggerieren Sicherheiten und zielen damit am Grundproblem, das ein Unternehmen im Umgang mit Zukunft zu lösen hat, vorbei.

Die expertenorientierten Ansätze unterstützen unternehmensintern die ohnehin vorhandene Neigung der Linienverantwortlichen, sich auf die Erfordernisse des Tagesgeschäfts zu konzentrieren und auf eine eigene, intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft zu verzichten. Mit anderen Worten: Eine Kernaufgabe von Führung – die Beschäftigung mit den

Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft und mit der eigenen Überlebensfähigkeit – wird an interne oder externe Experten delegiert.

Evolutionäre oder zufällige Strategien

Im Unterschied zu den beiden vorherigen Varianten werden hier strategische Festlegungen nicht von der Unternehmensspitze allein getroffen. Diese entstehen mehr oder weniger zufällig in einem freien Spiel der Kräfte auf verschiedenen Ebenen einer Organisation. Autonome Organisationseinheiten greifen ohne explizite strategische Steuerung die zufällig sich ergebenden Marktchancen auf. Das Topmanagement unterstützt allenfalls die Initiativen einzelner Unternehmenseinheiten und bündelt die sich evolutionär durchsetzenden Erfolgsmuster der Teilsysteme. Häufig werden diese Erfolgsmuster im Nachhinein als gewollte Strategie interpretiert und umgedeutet.

Die Verfechter dieser in der Praxis recht häufigen Spielart vertrauen auf die eingebaute evolutionäre Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Wenn man den marktnahen Einheiten die unternehmerische Möglichkeit lässt, die oft unvermutet auftauchenden Chancen eigenverantwortlich zu nutzen, dann bietet dieses dezentrale Mitschwingen mit den ohnehin nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen die beste Gewähr für ein Überleben in der Zukunft.

Systemische Strategieentwicklung

Diese vierte Spielart der Zukunftsbewältigung ist jüngerem Datums und eine Reaktion auf die einschneidenden Veränderungen, mit denen Unternehmen seit den späten Achtzigerjahren immer häufiger konfrontiert sind (beispielhaft seien hier nur die plötzlichen

Brüche bislang scheinbar stabiler Marktkonstellationen und die Technologieschübe genannt). Vor diesem Hintergrund ist zu verstehen, dass sich in Unternehmen neue Formen der Strategieentwicklung herauskristallisieren, die auf diese veränderten Gegebenheiten unternehmensintern wie auch in den relevanten Umwelten zu antworten versuchen.

Wir nennen diese neuen Form der Unsicherheitsbewältigung »systemische Strategieentwicklung«; systemisch deshalb, weil damit eine gezielt zu entwickelnde Fähigkeit des Unternehmens als System (*organizational capability*) gemeint ist.

Strategieentwicklung wird von den Entscheidungsträgern gemeinschaftlich und zusätzlich zu ihrer operativen Verantwortung betrieben. Das heißt, das Führungsteam (ergänzt um wichtige Schlüsselpersonen aus der Organisation oder von außen) muss sich ausreichend Zeit für Klausuren, Projektarbeit und anderes reservieren, um diesen gemeinsamen Reflexions- und Entscheidungsprozess in einem überschaubaren Zeitraum zu bewältigen.

3. Sorgfältige Planung der Reise

Schon bei den ersten Überlegungen, die Strategiearbeit im Unternehmen zu intensivieren oder neu aufzustellen, werden wichtige Weichen für den späteren Erfolg der Strategie gestellt. Daher lohnt es sich, schon früh der organisationsspezifischen Verankerung genauso viel Augenmerk zu widmen wie den inhaltlich-strategischen Fragen. Frühzeitige Auseinandersetzung mit wichtigen vorbereitenden Schlüsselfragen schafft die Voraussetzungen, damit die Strategie das Unternehmen später voranbringt.

Warum überhaupt Strategie jetzt?

Die Führungskräfte eines Unternehmens sind fast immer in Zeitdruck. Deshalb muss die Beschäftigung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens gerade für diese zentralen Personen einen Sinn ergeben. Nur dann kann die entsprechende interne Energie für den Prozess freigesetzt werden.

Deshalb ist die Auseinandersetzung mit dem Sinn und Zweck der Strategiearbeit am Beginn eines Strategieprozesses von herausragender Bedeutung. Die Forderung nach einer strategischen Neuorientierung ist schnell erhoben, aber wenn die Verhältnisse in einem Unternehmen oder in einer Geschäftseinheit ohne erkennbare Gefahr für das wirtschaftliche Überleben der Organisation und für die handelnden Personen bestehen bleiben können, ist die Prognose für den Erfolg des Strategieprozesses in der Regel schlecht. Nur wenn die Unternehmensspitze den Prozess und die Chance einer Neuorientierung innerlich mitträgt, wird die notwendige Energie für die Strategieentwicklung und -umsetzung frei.

Die folgenden Fragen sollen helfen, den Blick für den Handlungsbedarf zu schärfen:

- Was passiert, wenn nichts passiert?
- Warum sind die Dinge noch immer so, wie sie sind – das heißt: Worin besteht der Sinn des Bestehenden?
- Gibt es eine »strategische Lücke« oder einen wirtschaftlichen Korrekturbedarf für uns, der eine Neuorientierung notwendig macht?
- Welche »Not« gilt es durch die Strategie zu wenden?
- Wer sind die Nutznießer des Status quo – wer wäre vermutlich Nutznießer einer Veränderung?
- Sind sich Initiatoren und Betroffene in der Einschätzung einig, dass man die Strategie wirklich braucht – oder gibt es Meinungsunterschiede?

Die Ziele der strategischen Reise klären

Neben der Klärung der Motive der wichtigsten Verantwortungsträger ist eine Verständigung über die zu erreichenden Ziele für die konkrete inhaltliche und organisatorische Planung des Strategieprozesses substanziell. Denn davon auszugehen, dass alle Beteiligten dieselben Erwartungen an die Strategiediskussion haben, wäre reichlich naiv. Daher empfiehlt es sich, vorab die Zielsetzungen zu klären.

Dabei helfen die folgenden Fragen, um die Erwartungen an den bevorstehenden Strategieprozess zu klären:

- Welches konkrete Ergebnis soll der Strategieprozess haben?
- Was wäre dabei ein gutes und was ein schlechtes Ergebnis?
- Woran wollen Sie den Erfolg dieses Strategieprozesses festmachen?
- Was wird nach dem Strategieprozess anders sein als heute?
- Was soll im Strategieprozess auf keinen Fall passieren?
- Haben die Führungskräfte unterschiedliche Erwartungen? Wie plausibel, realistisch und kompatibel sind diese Erwartungen insgesamt? Gibt es Anzeichen für verdeckte Erwartungen?