



Strategie-Entwicklung: richtig aufgesetzt, eine hervorragende Investition

Ziel der Strategie-Entwicklung ist es, eine zutreffende Einschätzung der weiteren Marktentwicklung zu gewinnen und das Unternehmen möglichst günstig zu positionieren. Das größte Hindernis dabei sind die menschlichen Wahrnehmungsgewohnheiten. Wenn es gelingt, diese Gewohnheiten vorübergehend abzulegen, geht der Nutzen von Strategie-Entwicklung weit über eine qualifizierte Prognose hinaus. Dann nämlich kann Strategie-Entwicklung auch, ganz nebenbei, ein hervorragendes Trainings-Programm für das Führungsteam und die einzelnen Manager sein.

Warum Strategie-Entwicklung?

„Stets findet Überraschung statt, da, wo man's nicht erwartet hat.“
Wilhelm Busch

Der Absatz ist die letzten beiden Jahre kontinuierlich gestiegen und Ihre Produktion ist an der Kapazitätsgrenze: wird eine neue Fertigung unterm Strich rentabel sein?

Der Vertrieb berichtet von einer Zunahme des Themas ‚umweltverträgliche Fertigung‘ in den Kundengesprächen: eine thematische Eintagsfliege oder würde eine erfolgreiche Investition in zeitgemäße Produktionsverfahren zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen?

Wenn Sie sich für die Investition entscheiden, ist nur eines sicher: die Kosten werden steigen. Ob sich die Ertragshoffnungen erfüllen, wird erst in einigen Monaten oder sogar Jahren erkennbar. Und die Mittel, die investiert sind, stehen an anderer Stelle für Investitionen nicht mehr zur Verfügung. Es ist also für Unternehmen sehr wichtig, die weitere Entwicklung realistisch einzuschätzen und die dazu passenden, richtigen Entscheidungen zu treffen.

Was ist Strategie-Entwicklung?

„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird, wenn es anders wird: aber soviel kann ich sagen, es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“
Georg Christoph Lichtenberg, deutscher Physiker und Schriftsteller

Strategie-Entwicklung ist der Oberbegriff für die Verfahren, mit denen man die Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung weitestgehend verringern und die Entscheidungen optimieren will. Sie liefert

Antworten auf die Fragen: wohin geht der Markt, was macht die Konkurrenz, welche Investitionen sollen getätigt und welche unterlassen, welche Produktsegmente forciert und welche reduziert werden?

Das ist angesichts der Tatsache, dass die Zukunft prinzipiell unsicher ist und nicht vorhergesagt werden kann, ein ziemlich ehrgeiziges Unterfangen. Andererseits lehrt die Erfahrung, dass überraschende Entwicklungen zwar immer wieder eintreten, aber nicht pausenlos. Es kommt also zu Umbrüchen, aber unser Erleben und Handeln wird meist von Kontinuität geprägt.

Die Gretchenfrage bei der Strategie-Entwicklung lautet: „Nun sag, wie hast Du's mit dem Glauben an die Kontinuität?“ Geht man von einer weitgehend kontinuierlichen Entwicklung aus, also von einer Fortsetzung der aktuellsten Trends, von weiter gleichmäßig ansteigender Produktivität, usw.? In diesem Fall wird besser von strategischer Planung im Sinne einer mittel- bis langfristigen Planung gesprochen. Oder liegt der Fokus auch auf Diskontinuitäten, also der Möglichkeit von plötzlichen, tiefgreifenden Veränderungen des Unternehmensumfelds, die ein hohes Risiko- aber auch Ertragspotential bedeuten können?

Charakteristisch für Strategie-Entwicklung, im Gegensatz zur strategischen Planung, ist letzteres, also die Einbeziehung von

- Unsicherheit (wie kann sich das Unternehmensumfeld entwickeln?) und von konkurrierenden und/oder gegenläufigen Interessen (was beabsichtigen die Konkurrenten? Wie werden sich Kunden und Lieferanten bei der Preisfindung durchsetzen können?).

Diese beiden Faktoren, Unsicherheit und konkurrierende Interessen, waren die Triebfedern für die Entwicklung von Strategiekonzepten in ihrem ursprünglichen Anwendungsgebiet: Politik und Kriegsführung. Und das ist auch sehr einleuchtend. Denn ein Heerführer wäre wahrscheinlich nicht sehr erfolgreich gewesen, wenn er sich nicht über die gegnerischen Absichten und mögliche Überraschungen Gedanken gemacht hätte.

Strategie-Entwicklung: wie funktioniert das?

"Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten."

Konfuzius, chinesischer Philosoph

Die gute Nachricht: eigentlich ist es ein sehr schlichter Prozess in vier Stufen:

- 1. Zunächst werden Informationen gesammelt (- Wo steht das Unternehmen und das Marktumfeld heute? - Welche Entwicklungen/Veränderungen waren in letzter Zeit zu beobachten?);
- 2. Die weißen Flecken, die dann noch auf der Wissens-Landkarte verbleiben, werden um fundierte Annahmen ergänzt (Welche beobachteten Entwicklungen lassen einen Trend vermuten? Wie hat sich die Konkurrenz in vergleichbaren Situationen bisher verhalten, was sind demzufolge die wahrscheinlichen Pläne der Konkurrenten?);
- 3. Damit hat man die Basis für eine gute Prognose und überlegt nun, wie das Unternehmen dafür optimal positioniert wäre und auf welchem Weg es dahin gelangt. Diese Strategie formuliert man am besten in Form einer bildhaften ‚Vision‘, aus der alle im Unternehmen ableiten können, wie sie an ihrem Platz die Strategie bestmöglich unterstützen können.
- 4. Dann geht es an die Umsetzung. Die Vision wird in konkrete Entscheidungen, in quantitative Ziele übersetzt. Soweit sich im weiteren Verlauf die Informationen teilweise als unzutreffend oder manche Annahmen als falsch erweisen, kommt es zu einer Anpassung der Strategie, d. h. man beginnt (auf höherer Informationsbasis) wieder mit dem ersten Schritt.

Das klingt recht einfach, aber über das konkrete „Wie“ haben Experten dann doch sehr unterschiedliche Meinungen entwickelt.

Strategie-Entwicklung in der Managementlehre

„Das typisch Menschliche: sich aus Angst vor einer unbekanntem Zukunft an die bekannte Vergangenheit klammern.“

John Naisbitt, amerik. Prognostiker

Als Strategie Mitte der 1960er erstmals ein Thema für die Managementliteratur wurde (Ansoff), war es ein stark formalisierter Prozess, bei dem vor allem die Analyse großer Datenmengen im Vordergrund stand. Die weitere Entwicklung sollte aus den Daten der Vergangenheit hochgerechnet werden. Es wurde gerechnet und analysiert in dem festen Glauben, dass mehr Daten zu mehr Prognosequalität führen. Es handelte sich also im Kern um strategische Planung, was angesichts der stabilen Wirtschaftsentwicklung nach dem II. Weltkrieg nicht weiter verwundert.

In den 70ern ließen die überraschenden Entwicklungen am Rohölmarkt erstmals auf breiter Basis Zweifel an einer weiterhin kontinuierlichen Wirtschaftsentwicklung aufkommen. In der Konsequenz folgte darauf 1980 mit Porter eine erste Abkehr von der Analyse - lastigen Vorgehensweise der strategischen Planung. Er definierte drei mögliche Strategien für Unternehmen (Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokussierung) und lieferte mit seinen 5 Wettbewerbskräften (Wettbewerbsintensität, Bedrohung durch neue Anbieter und durch Ersatzprodukte, Verhandlungsmacht von Kunden und von Lieferanten, jeweils bezogen auf die ganze Branche) ein Strategie-Instrument zur Identifizierung der passenden Strategie. Damit konnten die Marktinformationen und Annahmen strukturiert gesammelt und in die Strategie-Entwicklung integriert werden. Statt (Daten-)Quantität rückte nun über eine differenzierte Fragestellung Qualität in den Vordergrund, d. h. in die strategische Planung wurden einzelne Elemente von Strategie-Entwicklung integriert.

In den 90ern, die Weltpolitik und -wirtschaft hatten inzwischen eine ganze Reihe überraschender Veränderungen erfahren, erfolgte dann eine radikale Abkehr von diesen Ansätzen. Diskontinuitäten, also plötzliche, nicht vorhersehbare Veränderungen, traten immer häufiger auf, daher wurde es als wenig sinnvoll angesehen, allein aus den Entwicklungen der Vergangenheit Schlüsse auf die Entwicklungen der Zukunft ziehen zu wollen. Nach Mintzberg und Hamel/Prahalad sollte Strategie-Entwicklung, soweit überhaupt sinnvoll, informell und visionär statt strukturiert und formalisiert sein. Es sollte ein

emotionaler und anspruchsvoller Prozess sein und nicht eine Routineübung, die sich auf das jährliche Durchexerzieren eines der zahlreichen Strategie-Instrumente beschränkt. Diese Forderung bot allerdings wenig Anhaltspunkte für die praktische Gestaltung von Strategie-Entwicklung.

Die Veränderungen in den 90ern hatten zudem zwei wichtige Nebeneffekte, welche die Vorhersehbarkeit von Entwicklungen noch weiter einschränkten: zunehmende Komplexität und Beschleunigung.

Die zunehmende Komplexität des wirtschaftlichen Geschehens war Ergebnis der vorangegangenen Deregulierungsmaßnahmen und der raschen Erweiterung des Wirtschaftsraums, in dem das westliche Marktmodell gelebt oder zumindest teilweise nachgeahmt wurde. Plötzlich gab es viele neue Märkte, viele neue Konkurrenten mit gänzlich anderen Kostenstrukturen, Rechtssystemen, Unternehmenskulturen, etc..

Flankierend dazu wurden einfache betriebswirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten durch vielschichtige Erklärungsmodelle und ein breites Spektrum an Möglichkeiten abgelöst. Der Produktionsfaktor Arbeit war nicht mehr länger eine rein quantitative Größe, deren Produktivitätszuwachs linear fortgeschrieben werden konnte. Stattdessen standen nun mehrere qualitative Aspekte im Raum, die sich zudem noch gegenseitig beeinflussten: Führung, Personalentwicklung, Nutzung verlängerter Werkbänke in den neuen Märkten, Unternehmenskultur und -identität, ... Auch bei der Finanzierung stand nicht mehr die schlichte Frage nach der Mischung von Eigen- und Fremdkapital zur Diskussion. Strukturierte Finanzierungsangebote erlaubten eine vielfältige Mischung von Kosten-, Fristen-, Risiko-, Mitspracherechtstrukturen.

Diese unglaubliche Vervielfältigung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten führte in Verbindung mit der sprunghaften Entwicklung in der Informationstechnologie zu einer enormen Beschleunigung der Marktentwicklung. Was heute noch eine exotisches Angebot für einen kleinen Kreis von Nutzern war, konnte schon ein Jahr später das dominante Vertriebsmodell einer ganzen Branche sein.

...und Strategie-Entwicklung in der Praxis

"Mache es so einfach wie möglich – aber nicht einfacher."
Albert Einstein, deutscher Physiker

Die Reaktion der Unternehmen auf die Steigerung der Komplexität kann gut am Beispiel der Balanced

Score Card (BSC) verdeutlicht werden. Dieses Steuerungsinstrument war konzipiert worden, um die Steuerung nicht mehr allein auf die Vorgabe finanzwirtschaftlicher Größen (Umsatz, Gewinn, Marktanteil,..) zu reduzieren. Die gegenseitigen Abhängigkeiten verschiedener Faktoren sollten durch die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven (neben Finanzen auch Mitarbeiter, Kunden, Prozesse) in die strategischen Vorgaben deutlich gemacht werden und so ein komplexeres Bild der strategischen Vorgaben liefern. Damit wurde ein gutes Instrument geschaffen, um in der Organisation ein Denken in Zusammenhängen und Abhängigkeiten zu fördern. Voraussetzung dafür ist jedoch, die genannten Zusammenhänge den Zielverantwortlichen transparent zu machen. In der Praxis wurde BSC jedoch häufig anders umgesetzt: die bisher schon vorgegebenen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen wurden einfach um Personal-, Kunden- und Prozesskennzahlen ergänzt (z. B. Mitarbeiterfluktuation, Reaktionszeit auf Kundenanfragen, Durchlaufzeiten in der Bearbeitung). Damit wurde die Strategie für die Zielverantwortlichen keineswegs plastischer, vielmehr wurden die Zielvorgaben einfach vervielfältigt und die Komplexität damit in sinnentleerter Form delegiert.

Die zurückgehende Vorhersehbarkeit und die Beschleunigung der Entwicklung wiederum führte dazu, dass sich viele Unternehmen von Strategie-Entwicklung verabschiedeten. Entweder reduzierten sie ihr strategisches Vorgehen auf rein produktbezogene Aussagen nach einem der verbreiteten Produktlebenszyklus-Verfahren (beispielsweise Matrix-Modelle von Boston Consulting Group oder McKinsey), und/oder sie verlegten sich auf Change Management, quasi als Fitnessprogramm für eine bessere Anpassungsfähigkeit: wenn man Veränderungen schon nicht vorhersehen konnte, wollte man wenigstens schnell darauf reagieren können. Die Crux dabei ist allerdings das fehlende Ziel, die fehlende Vision. Wenn Menschen ihre Fitness verbessern wollen, haben sie meist ein konkretes Anliegen. Sie wollen beim Fußball schneller und weiter sprinten können, beim Treppensteigen nicht mehr auf der dritten Stufe außer Atem kommen oder im Urlaub eine gute Figur am Strand machen. Das Ziel mobilisiert Kräfte für den steinigen Trainingsweg und gibt die Möglichkeit, am Ende erfolgreich zu sein; denn nur wenn man ein Ziel hat, kann man es erreichen. Permanentes Change Management in Form von immer wieder neuen Projekten und Umstrukturierungen, bei denen es kein schlüssiges übergeordnetes Ziel, sondern ‚nur‘ die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit an sich gibt, ermüdet und frustriert die Beteiligten.

Der Verzicht auf Strategie-Entwicklung kann also nicht die Lösung sein. Um nun herauszufinden, wie ein sinnvoller Strategie-Entwicklungs-Prozess aussehen könnte, lohnt sich ein Blick auf die Diskontinuitäten. Diese plötzlichen Veränderungen, wie z. B. die Dynamik der Internet-Entwicklung mit den nachfolgenden wirtschaftlichen Turbulenzen, sind im Nachhinein sehr gut erklärbar. Das Problem ist, dass die Anzeichen für diese Entwicklungen am Anfang oft sehr schwach sind und überdies im Rauschen vieler anderer Signale leicht übersehen werden. Wie also kann man die Wahrscheinlichkeit erhöhen, die wichtigen Signale zu erkennen und richtig zu interpretieren?

Individuelle Wahrnehmung steuert Strategie-Entwicklung

"Erfahrung ist verstandene Wahrnehmung."
Immanuel Kant, deutscher Staatsphilosoph

Die Frage, wie man wichtige Veränderungen wahrnehmen und erkennen kann, ist eng verknüpft mit der Frage, was uns normalerweise daran hindert. Der Grund dafür liegt in der menschlichen Verarbeitung von Wahrnehmungen, wie sie auch bei der Analyse einer Situation abläuft. Denn bei der Reizerkennung gehen Menschen sehr effizient vor.

Im Zuge ihrer Entwicklung lernen sie, Regelmäßigkeiten und Muster in den Umweltreizen zu erkennen. Ein Muster zu erkennen, also zu abstrahieren, bedeutet gleichzeitig einen vielfältigen Sinneseindruck auf wenige Schlüsselreize zu reduzieren. Das Ausmaß dieser Reduzierung ist abhängig von der individuellen Erfahrungsvielfalt und der jeweiligen Situation. So verstärkt z. B. der in Unternehmen allgegenwärtige Zeitdruck die Reduzierung deutlich. Diese Reduzierung bzw. Selektion führt dann dazu, dass zunächst die feineren Nuancen nicht mehr wahrgenommen werden und geht manchmal sogar so weit, dass unerwartete oder widersprüchliche Informationen aus der Wahrnehmung ganz ausgeblendet werden.

Die menschliche Angewohnheit (und oft Notwendigkeit), Informationen zu reduzieren und selektieren, steht also im Widerspruch zum Ziel, für die Wahrnehmung neuer Entwicklungen möglichst offen zu sein. Das bedeutet, ein bloßer Appell für mehr Offenheit wird wenig bewirken. Denn fundamentale, bewährte menschliche Angewohnheiten lassen sich nicht einfach beiseite schieben, sondern es bedarf gezielter Anstrengung, diese Muster aufzubrechen.

Für den Einstieg in Strategie-Entwicklung ist es daher sehr hilfreich, ein paar bewusste Verhaltensregeln zu beachten, damit die unbewussten Verhaltensweisen, die einer offenen Wahrnehmung entgegenstehen, zumindest kurzfristig außer Kraft gesetzt werden können.

Anregungen für eine erfolgreiche Strategie-Entwicklung

"Nein, wir schauen nicht zu - wir beobachten nur die Entwicklung..."

Otmar Issing, Europäische Zentralbank, in den Tagesthemen über Preiserhöhungen vor der Euro-Einführung

Strategie-Entwicklung ist in vielen Unternehmen zur Routineübung geworden. Soweit sie über Planung auf Basis scheinbarer Sicherheit hinausgeht, wird die allfällige SWOT-Analyse (s. u.) zum X-ten Mal nach dem gleichen Muster abgehakt, wirklichen Erkenntnisgewinn gibt es für keinen der Beteiligten. Was können Sie tun, um dies zukünftig anders zu machen? Im folgenden sind die wichtigsten Merkmale einer guten Strategie-Entwicklung mit praktischen Tipps für die Gestaltung zusammengefasst:

a) Abwechslung zur Routine machen

"Routine ist schädlich, aber das Handwerk muss man beherrschen."

Carl Zuckmayer, deutscher Dramatiker

Es ist sinnvoll, eine jährliche Strategie-Tagung des Top-Managements fest im betrieblichen Ablauf zu verankern. Dies garantiert, dass in Jahren, die nicht von starken Veränderungen des Marktes gekennzeichnet sind, der Blick trotzdem einmal über das Tagesgeschäft hinaus gerichtet wird. Damit der Blick tatsächlich offen bleibt, ist es wichtig dafür zu sorgen, dass Ablauf und Inhalt des Strategie-Treffens nicht zur Routine erstarren, also z. B. Jahr um Jahr die gleichen Fragen abgearbeitet werden oder ein Strategie-Papier mit dem gleichen Aufbau produziert wird.

In eine ähnliche Falle führt auch die Verknüpfung von Strategie-Entwicklung und (kurzfristiger) Planung. Abgesehen vom deutlich kürzeren Zeithorizont der konkreten Planung geht es bei Strategie vornehmlich um Wahrnehmung und Analyse, bei Planung um Entscheidung und Synthese; Strategie handelt von Möglichkeiten, Wahrscheinlichkeiten und Visionen, Planung hingegen von Vorgaben, Maßnahmen, und Nachhalten; für Strategiefindung müssen Sie im aufnehmenden Suchmodus agieren, für Planung müssen Sie effizient Konkretisieren. Es überfordert

menschliche Fähigkeiten bei weitem, zwischen diesen beiden Zuständen ständig hin- und herzuschalten. Üblicherweise endet es damit, dass man schnell und dauerhaft in den unternehmerischen Normalzustand wechseln, d. h. in den Planungs- und Kontrollmodus.

Tipps:

- lassen Sie das Strategie-Treffen immer von einem anderen Mitglied des Strategie-Teams vorbereiten;
- ergänzen Sie die strukturierte Arbeit mit Strategie-Instrumenten um Elemente, die Offenheit in der Diskussion erzeugen;
- lassen Sie sich z. B. von einem Vortrag mit einem exotischen Thema inspirieren;
- Trennen Sie die Strategie-Entwicklung strikt von Planungsprozessen;

b) Die Landkarte nicht mit der Landschaft verwechseln

*„Wer sich im Detail verliert,
hat das Ganze nicht kapiert.“*
Jörg Engemann-Yobus

Die Qualität der Strategie-Entwicklung beruht auch darauf, dass alle wichtigen Informationen vorliegen. Angesichts der Informationsfülle ist es daher sinnvoll, auf die Erfahrung anderer in Form von so genannten Strategie-Instrumenten zurückzugreifen. Man muss das Rad ja nicht immer wieder neu erfinden. Diese Instrumente helfen dabei, einen Teil der notwendigen Datenbasis strukturiert zu erheben.

Es darf bei der Anwendung von Strategie-Instrumenten jedoch nie vergessen werden, dass diese für sehr unterschiedliche Zielsetzungen entwickelt wurden. Es ist also sehr wichtig, ein für die aktuelle Situation passendes Instrument auszuwählen. Das ist vergleichbar mit der Nutzung von Landkarten zur Orientierung: je nachdem, ob eine Wanderung, der Flug in einem Kleinflugzeug, landwirtschaftliche Nutzung oder aber Rohstoffgewinnung das Ziel sind, braucht man Karten mit sehr unterschiedlichen Informationen, selbst wenn sie das gleiche geographische Gebiet abbilden.

So macht es in den ersten Produkt-Jahren durchaus Sinn, eine SWOT – Analyse (Strengths - Weaknesses, Opportunities - Threats; also Stärken - Schwächen, Chancen - Risiken) durchzuführen, Schon kurze Zeit später - inzwischen haben sich mehr Konkurrenten am Markt etabliert, alternative Lösungen tauchen am Horizont auf - kann es angebracht sein, eine Branchenstruktur-Analyse (entsprechend den o. g. 5

Wettbewerbskräften nach Porter) durchzuführen, falls Sie sich über die derzeit prägenden Faktoren ihrer Branche klar werden wollen. Wichtig ist es dabei, nicht immer das gleiche Strategie-Instrument einzusetzen, weil die damit einhergehende Routine dem Offen-Bleiben für neue Perspektiven entgegenwirkt.

Und es darf nicht in Vergessenheit geraten, dass jedes Instrument, sofern sinngemäß angewendet, nur für die jeweils implizite Fragestellung Anregungen liefert. Alle anderen Fragen werden nicht beantwortet, meist noch nicht einmal ihre Diskussion angeregt, so wie auch eine Wanderkarte kaum etwas über die landwirtschaftliche Nutzungsmöglichkeit aussagt, sondern allenfalls zwischen Wald und Nicht-Wald unterscheidet. Die Branchenstruktur-Analyse sagt z. B. nichts über strategische Stärken und Schwächen in der Führung ihres Unternehmens aus. Es ist also wichtig, sich bei der Auswahl eines Strategie-Instruments zugleich die Frage zu stellen, welche wichtigen Faktoren für die Unternehmensentwicklung nicht abgedeckt werden und diese auf anderem Weg mit einfließen zu lassen.

Tipps:

- wählen Sie ein geeignetes Strategie-Instrument aus;
- verwenden Sie ein Strategie-Instrument nicht zweimal hintereinander;
- ergänzen Sie das Strategie-Instrument um Fragen zu den Einflussfaktoren, die nicht abgedeckt werden;

c) Dynamik statt fester Intervalle

„Wenn Du auf einem toten Pferd sitzt, dann steig ab.“
indianisches Sprichwort

Bei manchen Unternehmen wird Strategie als ein statisches Vorhaben angesehen, das für eine bestimmte Zeit Gültigkeit hat (Strategie 200x). Unerwartete Entwicklungen können es jedoch erforderlich machen, eine Strategie schnell anzupassen. Dies wird besonders deutlich, wenn man Strategie-Entwicklung in den ursprünglichen Kontext stellt, für den sie erstmalig angewendet wurde: kriegerische Auseinandersetzungen (Sun Tsu, Clausewitz). Selbstverständlich macht sich ein guter Herrscher bzw. Heerführer Gedanken über die gegnerische Stärke, das Gelände, die Moral der eigenen Truppe etc.; was er nicht an Informationen hat, wird durch Annahmen ergänzt bis er schließlich zu einer Einschätzung und damit zu ersten Entscheidungen und Handlungen kommt. Damit ist das Thema Strategie jedoch nicht abgeschlossen,

sondern es wird laufend weiterentwickelt: das, was die Handlungen an Wirkung auslösen (oder eben nicht) wird zum laufenden Test über die Richtigkeit der Informationen, der Annahmen oder auch der Strategie selbst. Diese laufende Überprüfung und die Bereitschaft, die Strategie bei Bedarf schnell anzupassen, ist ein Kernelement von erfolgreicher Strategie-Entwicklung.

Die laufende Adaption ist auch für Strategie-Entwicklung im Unternehmensbereich wichtig. Denn die Umweltbedingungen und auch das Unternehmen selbst verändern sich laufend, auch wenn diese Veränderung nicht immer schnell oder umfassend sind. Gerade die langen Phasen scheinbarer Stabilität bergen jedoch ein hohes Risiko für Unternehmen: denn eine Reihe kleiner Veränderungen, jede einzelne unter der Wahrnehmungsschwelle, können zusammen eine entscheidende Veränderung im Marktgefüge oder in den Unternehmensfähigkeiten herbeiführen. Wenn Konkurrent A die letzten beiden Jahre hohe Investitionskosten hatte (und vermutlich seine Bearbeitungskapazitäten kräftig verbessert hat) muss das noch keine große Bedeutung haben. Wenn Konkurrent B erfolgreich ein paar Top-Akquisiteure angeworben hat, muss das auch noch nicht viel bedeuten (weil diese Topleute ja jetzt einem anderen Konkurrenten fehlen). Der Zusammenschluss von zwei Konkurrenten ist auch noch nicht unbedingt besorgniserregend. Wenn allerdings bekannt wird, dass sich ausgerechnet A und B in fortgeschrittenen Fusionsverhandlungen befinden, sollten sämtliche Alarmglocken läuten, denn die Wettbewerbssituation könnte sich dadurch sehr schnell dramatisch verändern.

Manchmal sind Signale auch einfach zu schwach oder widersprüchlich, um schon einen Trend anzudeuten. Daher ist es wichtig, Strategie als dynamische Antwort auf ein sich permanent veränderndes Unternehmen und Unternehmensumfeld zu leben.

Tipps:

- erliegen Sie nicht der Versuchung, ein abgeschlossenes, rundes Strategie-Papier zu verfassen, sondern nehmen Sie offene Fragen, widersprüchliche Signale bewusst darin auf (in welchem Bereich sind am ehesten Überraschungen zu erwarten? Wo gibt es die widersprüchlichsten Signale?);
- machen Sie die Annahmen und Ergebnisse Ihrer Strategie immer wieder zum Thema in den Management-Besprechungen, am besten mit wechselnden thematischen

Schwerpunkten, von verschiedenen Managern aufbereitet und auf den laufenden Stand gebracht;

- integrieren Sie Module in Ihr Strategie - Treffen, in denen die Aufmerksamkeit der Beteiligten gezielt auf Überraschungen und Abweichungen gelenkt wird: in welchen Bereichen gab es erstaunlich gute, erstaunlich schlechte Ergebnisse? Welche Entwicklungen bei der Konkurrenz kamen unvorhergesehen (z. B. Übernahmen, überdurchschnittliches Wachstum, brancheninterne Wechsel von Topleuten, ..)? Gab es Überraschungen bei der Produktentwicklung, bei der Nachfrage? Wofür könnten diese Überraschungen ein Indiz sein?

d) Erkenne Dich selbst

„Eine schlechte Angewohnheit kann man nicht aus dem Fenster werfen. Man muss sie die Treppe runterboxen, Stufe für Stufe.“
Mark Twain

Eine gute Strategie-Entwicklung bringt es mit sich, dass wir für kurze Zeit unsere gewohnten (Denk- und Verhaltens-)Bahnen verlassen. Ungewohntes führt zu Verunsicherung, Verunsicherung führt leicht zu Stress, Stress wiederum lässt uns oft in unser individuelles Stressverhalten zurückfallen. Diese Stressmuster sind genau das Gegenteil von der Flexibilität, die Strategie-Entwicklung braucht.

Besonders drastisch wird dies in Krisensituationen, also wenn das Unternehmen eine kritische Situation durchläuft oder die eigene Position im Unternehmen gefährdet ist. Ob in einer solchen Situation dann noch stärker am Bewährten festgehalten wird oder alles Bestehende mit einem Wisch weggefegt wird, hängt meist mehr mit unserer Stresspersönlichkeit als mit wirtschaftlichen Notwendigkeiten zusammen. Deshalb ist es wichtig, die Stress - auslösenden Faktoren und die eigenen Verhaltensmuster bei Stress zu kennen. Damit kann man den Stresspunkt weiter hinaus schieben und man bekommt auch ein Gefühl dafür, in welche Richtung man das Ergebnis Stress-bedingt verschiebt.

Aber auch in ruhigeren Zeiten kann der Drang sehr hoch sein, bei der Strategie-Entwicklung schnell wieder zur bewährten Routineübung zurückzukehren: jetzt hat man sich schon die Mühe gemacht, einen neuartigen Strategie-Workshop (im Sinne der vorangegangenen Tipps) zu konzipieren, aber die erhoffte lebhaftige Diskussion entwickelt sich nicht so recht oder es tauchen keine neuen Gesichtspunkte

auf. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass entweder die Wahrnehmung zu stark selektiert, d. h. die kleineren Unterschiede nicht erkannt werden oder aber im Team schon länger keine offene Diskussion mehr stattgefunden hat. Beides macht es um so wichtiger, das Design eines Strategie-Treffens in Richtung einer Öffnung anzupassen und gegebenenfalls eine Teamentwicklung voranzustellen.

Die Diskussion wird allerdings auch schwierig, wenn bisher noch keine gemeinsame Strategie-Entwicklung durchgeführt wurde, Strategie-Entwicklung allein im Kopf des Unternehmers stattgefunden hat. Während dies in der Anfangsphase eines Unternehmens der Regelfall und auch akzeptabel ist, wird im weiteren Verlauf schon aus Risiko-Gesichtspunkten die Streuung des Wissens überlebenswichtig. Aber der Weg dahin, sich Fragen und Zweifel gefallen zu lassen bzw. diese zu äußern, eine Überzeugung zu begründen (und damit angreifbar zu machen) anstatt sie einfach vorzugeben, ist für beide Seiten alles andere als leicht. Sehr schnell fällt man dann wieder in die alten Verhaltensmuster zurück.

Tipps:

- Werden Sie sich Ihrer Verhaltensmuster unter Stress bewusst;
- Wenn Verlauf oder Inhalte der Strategie-Diskussion Sie nicht zufrieden stellen, überlegen Sie, inwieweit dies dem bisher Gewohnten entspricht und wie Sie selbst dazu beitragen;
- Überlegen Sie, wann Sie sich das letzte Mal selbst hinterfragt haben und wann Sie das letzte Mal eine Überraschung erlebt bzw. wahrgenommen haben;

e) Entscheidend ist, was ankommt

"Für ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, weht kein Wind günstig."
Seneca, römischer Politiker, Redner, Philosoph und Schriftsteller

Eine Strategie-Entwicklung zwingt dazu, die Realität des Unternehmens wie auch des Umfelds stark zu verdichten. Schließlich sollen in einem sehr überschaubaren Zeitraum komplexe Sachverhalte verstanden und in nicht weniger komplexe Entscheidungen überführt werden. Meist wird diese Verdichtung in Form von Zahlen vorgenommen: Stückzahlen, Umsatz, Kapital, Mitarbeiter. Zahlen haben allerdings den Nachteil, dass sie wenig Emotionen auslösen. Die Strategie-Entwicklung lebt jedoch in hohem Maße von den Interessen und den Emotionen der Beteiligten. Deshalb kann es die

Diskussion stark beleben, wenn ergänzend zum Zahlenwerk auch bildhafte Vorstellungen verwendet werden. Das gilt natürlich genau so für das Ergebnis des Prozesses, die Strategie. Auch hier kann eine stimmige bildhafte Vision wesentlich mehr bewirken als ein Zahlengerüst.

Viele Beispiele dafür finden sich in den Wirtschaftsnachrichten: das Interesse der Leser soll geweckt werden und dementsprechend dominiert eine bildhafte Sprache, die oft dem Sport- oder Wettkampfbereich entlehnt ist.

Tipps:

- Verwenden Sie neben Zahlengrößen auch passende Bilder und Metaphern in Ihrer Strategie-Diskussion;
- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, das Ergebnis der Strategie-Entwicklung mit einem treffenden Bild und möglichst verständlich zu veranschaulichen, denn jeder im Unternehmen sollte eine zutreffende Vorstellung der Strategie entwickeln können

Der große indirekte Nutzen erfolgreicher Strategie – Entwicklung

"Plans are often worthless, yet the planning process is priceless."
Dwight David Eisenhower, US-amerikanischer General und 34. Präsident der USA

Im Zentrum der Strategie – Entwicklung steht der Wunsch, eine möglichst gute Entscheidungsgrundlage für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu erhalten und sich gleichzeitig darüber klar zu werden, welche Veränderungen das Unternehmen entscheidend beeinflussen können. Der Nutzen einer guten Strategie-Entwicklung geht über eine gute Entscheidungsgrundlage und die Sensibilisierung des Managements jedoch weit hinaus. Dieser indirekte, zusätzliche Nutzen entsteht durch das Lernen des Managements, der Organisation und der Menschen in der Organisation:

- individuelles Wissen vermehren: die Ergebnis-offene Reflexion der vergangenen Ereignisse und der möglichen Ursachen und Nebeneffekte, führt bei den Beteiligten zu einem breiteren Verständnis der möglichen Zusammenhänge. So wird ein Controller bestimmte Ereignisse des letzten Jahres ganz anders interpretieren und bewerten als ein Account-Manager oder ein F & E Leiter. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass in der

Diskussion eine suchende, forschende Bewegung entsteht und kein belehrender, rechtfertigender Schlagabtausch vorherrscht. Kontraproduktiv sind z. B. die beliebten Spiele „Die Suche nach dem Schuldigen!“ oder „Wer hat es mal wieder ganz toll gemacht?“.

- individuelle Kompetenz erhöhen: die intensive Diskussion über geeignete Reaktionen auf unterschiedliche Entwicklungsszenarien ist ein Fitness-Programm für die beteiligten Manager und erhöht die Anpassungsfähigkeit und – geschwindigkeit bei unvorhergesehenen Ereignissen deutlich. Entscheidend dabei ist es, dass die Diskussion weder zu abgehoben noch zu Detail - versessen ist und das die Szenarien ungewöhnlich, aber nicht unrealistisch sind. Dann kann Interesselosigkeit einerseits und verbissene Auseinandersetzung andererseits verhindert werden.
- Team-Effizienz steigern: der Austausch von Wissen und von unterschiedlichen Erklärungsansätzen führt zu einer besseren Einschätzbarkeit des Gegenüber und schafft damit eine Vertrauensbasis. Dies wiederum ist eine gute Grundlage für ein effizienteres Miteinander im Team. Erleichtert wird dies, wenn nicht der Wettstreit um die (einzig) richtige Meinung oder die bessere (bzw. überlegene) Position im Fokus des Austauschs steht, sondern die Suche nach der wertvollen Ergänzung, die das einzelne Team-Mitglied zum gemeinsamen Verständnis beitragen kann.

Diese Punkte erinnern stark an die Ziele der ‚Lernenden Organisation‘ (Senge), eines Ansatzes, der das aufkommende ‚Change Management‘ in den 90ern stark beeinflusst hat. Und tatsächlich ist eine qualitativ gute Strategie-Entwicklung ein hervorragendes Instrument, um ein ‚Lernendes Management‘ zu fördern.

Aber noch ein weiteres Merkmal der ‚Lernenden Organisation‘ fällt, quasi als Abfallprodukt, bei einer guten Strategie-Entwicklung an: Impulse für die Persönlichkeitsentwicklung der Beteiligten (personal mastery). In dem Maße, wie es einem Manager gelingt, sich den Herausforderungen einer Strategie-Entwicklung erfolgreich zu stellen, kann er die im beruflichen Kontext erworbenen Fähigkeiten in seine Lebensführung integrieren. Strategie-Entwicklung

bietet hier zwei ausgezeichnete Lernfelder an: Veränderungsbereitschaft und Unsicherheits-Akzeptanz. Beide Fähigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass man sie nicht direkt erwerben kann, sondern nur auf dem Umweg über eine andere Tätigkeit. Man kann z. B. viel über die Bewältigung von Veränderungen lesen, die einzige Möglichkeit aber um festzustellen, welche Veränderungskompetenz man hat oder aber diese Fähigkeit zu verbessern, ist die (wiederholte) Bewältigung wesentlicher Veränderungen im eigenen Lebensalltag.

- Veränderungsbereitschaft: Unsere Verhaltensmuster haben uns dahin gebracht, wo wir sind, sie sind eine wesentliche Basis unseres Erfolgs. Warum also sollte man sie ändern? Dabei ist den meisten Menschen klar, dass im Leben nichts so beständig wie der Wandel ist, sei es die Krise in der Mitte des Lebens, der Übergang in den dritten Lebensabschnitt oder eine Veränderung bei den Machtverhältnissen im Unternehmen oder im Wettbewerb. Aber was ist dieses abstrakte Wissen schon im Vergleich zur eigenen Erfahrung. Machen Sie einen kleinen Test: nehmen Sie sich vor, die Zähne zukünftig mit der anderen Hand zu putzen oder vertauschen Sie den Inhalt von zwei Schubladen; Sie werden überrascht sein, wie lange Sie am ursprünglichen Zustand festhalten und zuerst die falsche Schublade öffnen (wenn Sie sich nicht gerade auf die Veränderung konzentrieren). Es gibt natürlich wesentlich sinnvollere Wege, Veränderungsbereitschaft zu trainieren, als Schubladen umzuräumen: eine qualitativ gute Strategie-Entwicklung stellt sehr gezielt die gegenwärtigen Verhältnisse in Frage und sucht ebenso gezielt nach innovativen Lösungen. Dadurch erwirbt jeder Beteiligte eine höhere Kompetenz, mit radikalen Veränderungen umzugehen. Dieser Zuwachs an Kompetenz beschränkt sich anfangs vielleicht darauf, für neue Entwicklungen offen zu werden, und führt im weiteren Verlauf dann zur Integration: nicht mehr die Frage, ob Szenario A oder B richtig ist, dominiert die Diskussion, sondern die Suche nach der Lösung, die beiden Möglichkeiten gerecht wird.

Ein Beispiel dafür wäre ein Unternehmen, das gehobene Konsumgüter produziert. Nach einigen Jahren mit sehr hohem Wachstumsraten, sieht ein Teil des

Managements die Gefahr eines deutlichen Umsatzrückgangs, während der andere Teil ungebremstes Wachstum erwartet. In einem Fall würden Investitionen erstmal zurückgestellt, während im anderen Fall weitere Produktionskapazitäten aufgebaut werden müssten, wenn der Marktanteil gehalten werden soll. Die schlechtere Möglichkeit wäre es, unbedingt eine Mehrheit für eines der beiden Szenarien herbeiführen zu wollen oder, noch schlimmer, den Kompromiss einer zusätzlichen Produktionsstätte mit geringerer Kapazität zu wählen. In diesem Fall würde es nie passen, sondern man hätte je nach Szenario entweder eine Unterkapazität oder eine Überkapazität. Sinnvoller ist es, die zugrunde liegenden Annahmen der beiden Szenarien herauszuarbeiten. Dies könnte im Beispiel so sein, dass das enorme Wachstum der vergangenen Jahre auf die Entwicklung eines Landes zurückzuführen ist, in dem es jetzt aber erste Anzeichen für eine Abschwächung gibt. Eine Lösung wäre in diesem Fall, im Land selbst eine Produktionsstätte aufzubauen, möglichst mit (Risiko-)Beteiligung eines lokalen Partners, und damit die Wachstumschancen weitgehend zu wahren, gleichzeitig aber die Risiken zu begrenzen. Daneben können hierbei auch wertvolle Erfahrungen mit einem vielleicht neuen Expansionsinstrument (Joint Ventures) gesammelt werden.

- Unsicherheits-Akzeptanz: neben dem ‚Sich öffnen für Neues‘ und der Integrationsfähigkeit kann Strategie-Entwicklung noch eine weitere Qualität fördern: überzeugendes Handeln auf unsicherer Grundlage. Die Beschäftigung mit unterschiedlichen Szenarien kann durchaus dazu führen, dass die Unsicherheit zunimmt, welche Entwicklung eintreten wird. Von der Unternehmensführung wird jedoch erwartet, dass sie überzeugend auftritt und handelt. Dieser Spagat ist nicht leicht, da es für Menschen wesentlich leichter ist, das auszudrücken, was sie tatsächlich fühlen. Die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung kann also zu Unsicherheit im Entscheiden und im Auftreten führen. Eine typische Reaktion darauf ist es, die

Unsicherheit zu verdrängen und das gewählte Szenario sozusagen zur Doktrin zu erheben. Damit verbunden ist allerdings eine weitgehende Blindheit gegenüber allen abweichenden Entwicklungen, so dass auf diese gar nicht oder sehr spät reagiert wird. Die Spannung zwischen Unsicherheit der Entwicklung und überzeugendem Handeln kann dauerhaft nur überwunden werden, wenn an Stelle der illusionären Sicherheit über die zukünftige Entwicklung die Gewissheit tritt, dass ein realistisches Szenario zugrunde gelegt wurde, Abweichungen schnell erkannt werden und das Unternehmen die Kompetenz zu einer schnellen Anpassung hat. Und all dies wird durch eine gute Strategie-Entwicklung gefördert.

Um es noch einmal zu betonen: alle diese positiven Effekte sind davon abhängig, dass eine Ergebnis-offene Atmosphäre herrscht. Denn nur wenn die Diskussion offen ist, wird sich der Einzelne mit Interesse und Engagement einbringen.

Um es mit einem Bild zu veranschaulichen, stellen Sie sich vor, dass Sie im Rahmen einer Outdoor - Teamentwicklung die Aufgabe haben, in einer unbekanntem Wildnis eine Unterkunft zu errichten oder zu finden, die Ihnen allen Schutz für die Nacht gewährt. Sie werden kein gutes Ergebnis erzielen, wenn der passionierte Camper in ihrer Mitte gleich das Zepter an sich reißt und die Errichtung eines Zelts vorantreibt. Genauso wenig hilfreich ist es, wenn alle sofort auseinander laufen und ihre eigenen Ideen umsetzen oder wenn zwei Teilnehmer zügig daran gehen, den richtigen Platz für das Nachtlager zur Existenzfrage zu erheben und sich verbissen darüber streiten. Sie werden ein viel besseres Ergebnis erzielen, wenn Sie sich als Team erst Gedanken machen, ob eher ein Raubtier oder Moskitos oder starke Regengüsse ihre Nachtruhe beeinträchtigen werden und wie man diesen Störungen begegnen könnte. Wenn sich das Team dann solchermaßen mit Orientierung und Ideen versorgt auf die Suche macht, werden sich ganz andere und deutlich bessere Möglichkeiten zeigen, eine ruhige Nacht zu verbringen.

"Nicht Sprüche sind es, woran es fehlt; die Bücher sind voll davon. Woran es fehlt, sind Menschen, die sie anwenden."
Epiktet, griechischer Philosph