
Strategie als Orientierung im Organisationsdschungel

Marion Keil/Benjamin Wellstein



1. Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten einen Anruf vom Leiter eines Expeditionsteams. Er hat gehört, dass Sie sehr erfahren in strategischer Beratung sind; und hätte gern ein paar Tipps von Ihnen. Sie stellen ihm fünf Fragen: Als Erstes wollen Sie wissen, welche Vorstellungen er bezüglich der Zukunft seines Teams hat. Sie erfahren, dass er es zum bekanntesten Expeditionsteam der Welt machen möchte. Die zweite Frage betrifft das innerhalb der nächsten drei Jahre denkbar anspruchsvollste Ziel. Er nennt eine bedeutende Expedition in die Antarktis. Drittens fragen Sie, ob die Mannschaft hierfür bereits feststeht und welche Erfahrungen und Kompetenzen die Teammitglieder mitbringen. Die Antwort lautet, dass er ein hochspezialisiertes Team zusammengestellt hat. Viertens interessiert Sie,

ob er sich mit den zu erwartenden Umweltbedingungen genügend auseinandergesetzt hat. Auch dies hat er bereits zur Aufgabe des Teams gemacht. Schließlich bitten Sie den Expeditionsleiter, die Schritte zu beschreiben, mit denen er das Team bekannt machen möchte. Er meint, diese wolle er ja von Ihnen wissen. Sie entgegnen, dass er mehr über seine Expedition und sein Team wisse als Sie. Da sie aber schon viele Teams beobachtet hätten, könnten Sie ihn dabei unterstützen mithilfe unterschiedlicher Techniken auf sein Vorhaben zu blicken, und ihm somit mehr Sicherheit bezüglich der richtigen Lösungen und Herangehensweisen zu gewinnen. Und natürlich würden Sie ihm auch als »Sparringspartner« hinsichtlich inhaltlicher Fragen zur Verfügung stehen.

Was hat eine Expedition mit Strategie zu tun? Unseres Erachtens eine ganze Menge: Man kann Strategieentwicklung als eine Art Wanderung verstehen, die bei wechselnden Umweltbedingungen stattfindet und deren Route – an sich ungewiss – erst beim Gehen entsteht. Als Grundlage für eine Strategie kann es sich daher empfehlen, eine stabile übergreifende Vision für das Vorhaben zu entwickeln, die den Gesamtzweck des Unternehmens deutlich macht und Sinn und Motivation für die Beteiligten stiftet. Schritte zur Erfüllung der Vision erfolgen dann, wenn anspruchsvolle Ziele entwickelt werden. So verstanden, findet man mit Strategien Wege, *wie* diese Ziele erreicht werden können. Wie jede Schachpartie in der Regel eine Eröffnung, einen Mittelteil und eine Endphase hat, haben auch Strategien einzelne Phasen. Wie im Spiel gibt es trotz aller Planung bei jeder Strategie Situationen, die nicht vorhersehbar sind. Diese Unsicherheiten sollten weniger als Grund zur Klage, sondern vielmehr als Chance verstanden werden. Solche Situationen schaffen oft so viel an neuen Möglichkeiten, wie sie an Planung zunichtemachen (Oetinger/Ghyczy/Bassford 2003, S. 19). Strategie-Entwicklung hat demnach auch viel mit persönlicher Haltung zu tun. Entscheidend ist, dass man trotz aller ungeplanten Umstände handlungsfähig bleibt.

Mit diesem Beitrag wollen wir auf die entscheidenden Facetten von Strategie und Strategieentwicklung eingehen. Hierzu setzen wir uns zunächst damit auseinander, wozu man Strategien braucht und wie man diese möglicherweise klassifizieren kann. Dann beschäftigen wir uns mit den sich abzeichnenden Megatrends, die auf Strategien und deren Entwicklung eine besondere Auswirkung haben werden. Es folgt Strategie-Handwerkszeug, das sich in unserer Arbeit als Strategieberater als besonders hilfreich erwiesen hat. Anhand eines Fallbeispiels aus unserer Beratungspraxis erläutern wir daraufhin das Zusammenspiel von Fachberatung und systemischer Beratung, bevor wir abschließend darauf eingehen, wie Komplementarität zwischen den beiden Beratungsformen hergestellt werden kann.

2. Die richtige Zukunft entwickeln

Brauchen Unternehmen immer eine Strategie oder geht es auch ohne? Zunächst: Die bloße Existenz einer Organisation bedeutet prinzipiell, dass eine strategische Orientierung vorhanden ist (Nagel/Wimmer 2009). Das bedeutet, dass das Unternehmen in der Vergangenheit Wege gefunden hat, am Markt zu bestehen. Diese Wege müssen allerdings nicht zwangsläufig auch in Zukunft die richtigen sein. Genau hierin liegt unseres Erachtens die wichtigste Funktion der Strategie. Sie sollte beantworten, wie die Zukunft aussehen könnte und welche Ziele und Vorgehensweisen für das Unternehmen die richtigen wären, damit es auch in Zukunft bestehen kann.

Einen solchen Zukunftsentwurf zu entwickeln, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, weshalb die Strategiearbeit auch als Königsdisziplin der Unternehmensführung und -beratung verstanden wird. In unserer Praxis konnten wir grundsätzlich zwei Modi der Strategieentwicklung beobachten: Zum einen gibt es Unternehmen, die ihre Strategien eigenständig entwickeln. Zum anderen suchen Unternehmen Rat und Unterstützung bei externen Experten. Weiterhin stellen wir fest, dass sich viele Unternehmen bei ihrer Strategieentwicklung entweder als Basis in hohem Maß auf Zahlen, Daten und Fakten verlassen. Andere wiederum setzen zusätzlich auf die Intuition einzelner oder mehrerer Mitarbeiter was die richtige Zukunft des Unternehmens betrifft.

Grundsätzlich geht es bei der Strategie-Entwicklung auch um die Frage, über welche Wege Zukunftssicherheit gewonnen werden kann und wie lange diese Wege beschritten werden können, ehe neue fundamentale Entwicklungen auftauchen, die ein Überdenken der bestehenden Strategie erfordern.

Die soeben genannten verschiedenen Ausprägungen von Strategie-Konzepten versuchen wir in der folgenden Abbildung 1 zu systematisieren. Zur Orientierung kategorisieren wir radikal, wohl wissend, dass es viele Mischformen der beschriebenen Ausprägungen gibt (z. B. Inhouse-Strategie-Berater).

- Die »harte« Strategieentwicklung setzt in hohem Maß auf Zahlen, Daten und Fakten. Diese werden häufig von Experten in internen Strategieabteilungen aufgearbeitet. Das Unternehmen gewinnt hier Sicherheit anhand elaborierter Analysen und der »Eindeutigkeit« von Zahlen. Wir konnten allerdings oft beobachten, dass Trends aus der Vergangenheit einfach in die Zukunft fortgeschrieben werden – ohne kritische Reflexion bezüglich der damit verbundenen Annahmen und Voraussetzungen.
- Eine »weiche« Strategieentwicklung erfolgt intuitiver und hört gewissermaßen in das Unternehmen hinein, welche Zukunftsvisionen von innen kommen – von einer Gruppe oder einer Einzelperson (häufig dem Unternehmensinhaber), die intuitiv klare Vorstellungen entwickeln. Das Unternehmen erhält hier Sicherheit aufgrund der tiefen Erfahrung der beteiligten Personen. Wir konnten allerdings beobachten, dass bei dieser Form der Strategieentwicklung

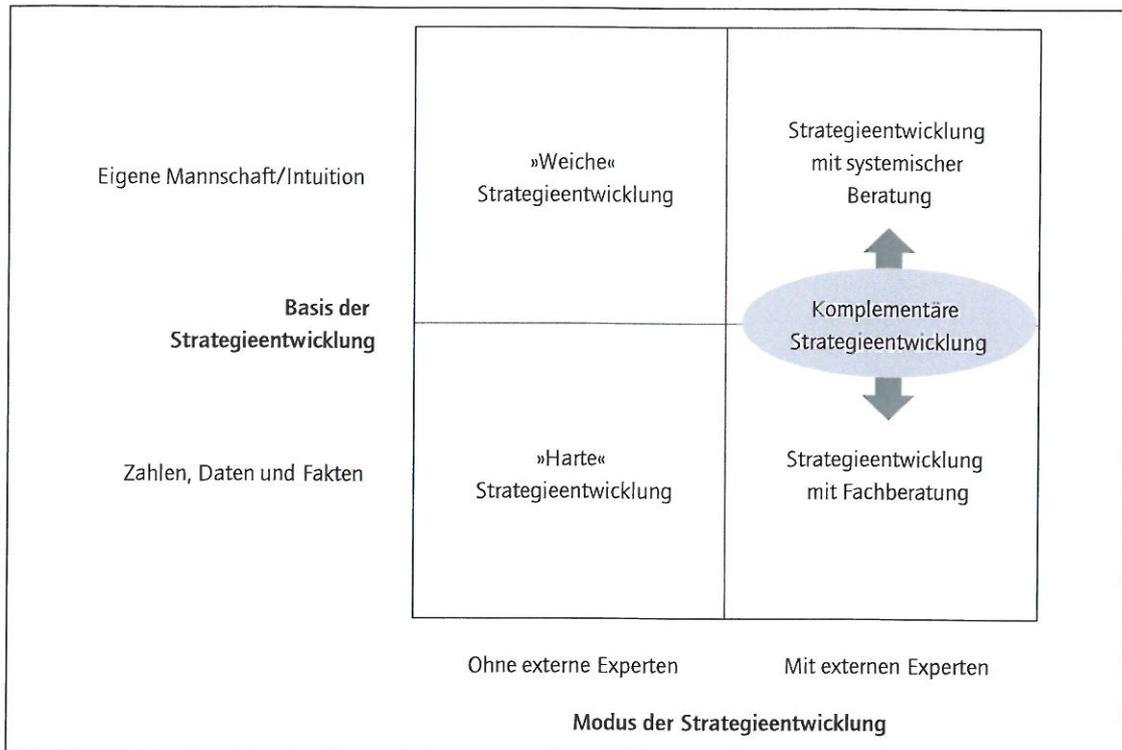


Abb. 1: Konzepte der Strategieentwicklung

starke Abhängigkeiten des Unternehmens von seinen internen Intuitionsgebern entstehen können.

- Die *Strategieentwicklung mit Fachberatung* erfolgt inhaltsorientiert. Sicherheit gewinnt das Unternehmen dadurch, dass externe Experten, die bereits viel inhaltliches Vorwissen und entsprechende Methoden mitbringen, klare Ratschläge bezüglich der Strategie und deren Umsetzung geben.
- Eine *Strategieentwicklung mithilfe systemischer Beratung* ist prozessorientiert. Systemische Berater entwickeln Räume außerhalb des operativen Tagesgeschäfts, in denen die Beteiligten das Unternehmen beobachten können. Hierfür setzen sie ebenfalls Methoden der Fachberatung ein, gehen aber nicht in ein inhaltliches »Sparring« und geben keinen fachlichen Rat. Zum Sicherheitsempfinden kommt es hier, da externe Experten einen klaren Weg aufzeigen, wie die Strategie zu entwickeln ist. Darüber hinaus sind die Beteiligten in die Entwicklung mit eingebunden.
- Die *komplementäre Strategieentwicklung* kombiniert schließlich synergetisch die beiden letztgenannten Beratungsformen. Wir werden diesen Ansatz im sechsten Abschnitt näher erläutern.

3. Strategie und Megatrends

Die Strategieentwicklung steht und fällt mit der Bereitschaft des Topmanagements, sich mit der Frage, wo das Unternehmen in einigen Jahren stehen soll auseinanderzusetzen. Die Versuchung vergangenheitsbezogene Daten zu extrapolieren und auch die Aufgabe der Strategieentwicklung an eine entsprechende Stabstelle zu delegieren, ist groß. Dass diese Schritte allein nicht ausreichen können, zeigen die extrem schnellen Veränderungen an den Märkten – hier wird vom Topmanagement verlangt, sich regelmäßig mit der eigenen Strategie zu befassen und dies als seine ureigene Aufgabe zu betrachten.

Aries de Geus untersuchte schon 1997 die Lebenszyklen erfolgreicher Unternehmen und kam zu dem Schluss: »Sogar die großen, soliden Unternehmen, die Säulen der Gesellschaft, scheinen kaum mehr als die durchschnittlichen 40 Jahre durchzuhalten.« (de Geus 1997, S. 19) Hinzu kommen einige Megatrends, die bis vor einigen Jahren noch undenkbar schienen und nun auch starke Auswirkungen auf globale Unternehmen haben. Im Folgenden setzen wir uns mit drei Megatrends auseinander, die unseres Erachtens bei der Strategieentwicklung häufig eine wichtige Rolle spielen: Volatilität, Ressourcenknappheit und demografische Fakten.

Volatilität

Dieser Ausdruck war bis vor kurzem noch eher ein Insider von Ökonomen. Doch mit dem Schwelen der Finanzkrise 2007, ihrem Höhepunkt 2008 und dem Krisenjahr 2009 wurde klar, dass die Wirtschaft mittlerweile derart global verwoben ist, dass ein wirtschaftlich wichtiges Land alle anderen in eine ökonomische Krise stürzen kann. Und kaum denken wir, das Schlimmste sei überstanden, folgt eine handfeste Währungskrise in Europa. Es ist interessant zu verfolgen, dass Volatilität gern wie ein Naturereignis dargestellt wird: »Keiner konnte die Krise vorhersehen«, obwohl Wissenschaftler wie Nouriel Roubini (2011, S. 399) ein Zeitalter der Instabilität zutreffend vorausgesagt haben – mit weiteren Spekulationsblasen und Krisen, die in kürzeren Abständen auftreten würden als bisher üblich. Lässt man sich auf solch ein Szenario ein, stellen sich andere Fragen: Wie streut das Unternehmen sein Risiko auf einem globalen Markt? Wie kann es sich auf die schneller aufeinanderfolgenden Zyklen von Krise, Boom und Erholung einstellen? Welche günstigen »Deals« zwischen Wirtschaft und Politik könnten ein Krisenmanagement ermöglichen (wie die Kurzarbeitsregelungen in der Automobilindustrie 2009 in Deutschland)? Wie wird mit Investitionsunsicherheit umgegangen? Wie könnte antizyklisches Investitionsverhalten aussehen?

Ressourcenknappheit

Natürliche Ressourcen wie Wasser, Land, Nahrung und Bodenschätze sind begrenzt. Dieser Umstand blieb im Wirtschaftssystem allerdings lange Zeit ausgeblendet. Mit wachsender Bevölkerungszahl und steigendem Ressourcenbedarf in allen Teilen der Welt wird das Thema nun zunehmend virulent. Ein aktuelles Beispiel bezüglich Land-Knappheit ist der Fall des Kleinstwagens Nano des Konzerns Tata in Indien: Im Bundesland Westbengalen, das eine der höchsten Bevölkerungsdichten Indiens aufweist, baute der Konzern die erste Produktionsstätte auf und sah sich daraufhin aufgebracht Bauern und Bürgern gegenüber, die die industrielle Landnutzung als unzumutbaren Eingriff in landwirtschaftliche Nutzungsflächen ansahen. Der Konzern musste sich unter hohem Verlust aus Westbengalen zurückziehen. Hätte Tata Alternativen im Umgang mit der lokalen Bevölkerung und deren Interessen in seine Strategien einbeziehen sollen?

Ein anderes Beispiel: In Ghana hat sich der Staat dem Markt für Basisnahrungsmittel zugewandt und investiert in verstärktem Ausmaß in den landwirtschaftlichen Sektor – mit Agrarkrediten, entsprechender Ausbildung usw. Im Bankensektor hat dies zu neuen Kreditprodukten geführt, sodass nun auch an die arme Landbevölkerung günstige Kredite vergeben werden können und über Mobilebanking Zugangsmöglichkeiten zu den Konten bestehen. Diese Strategie, nicht mehr nur der Mittelschicht ihre Finanzprodukte anzubieten verfolgen Banken heute in vielen Ländern rund um den Globus.

Demografische Fakten

In Deutschland hat sich das Thema Demografie mit den Schlagwörtern »alternde Gesellschaft« und »Fachkräftemangel« in der Kommunikation der meisten Unternehmen niedergeschlagen. Mit entsprechenden Programmen für ältere Mitarbeiter, dem Zuzug von hochqualifizierten Mitarbeitern aus den südeuropäischen Ländern infolge der aktuellen Schuldenkrise und mit der verstärkten Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt mag Deutschlands Unternehmen kurzfristig ausgeholfen sein – mittelfristig wird Deutschlands Bevölkerung auf 70 Mio. Einwohner zurückgehen, die Mehrheit davon werden über 50-Jährige sein.

Strategische Überlegungen führen schon heute zu Konzepten der altengerechten Architektur oder der Dienstleistungskonzentration in Städten – was entvölkerte Landstriche nach sich ziehen wird. Global gesehen zeichnen sich Entwicklungen ab, die noch wenig im Bewusstsein angekommen sind. So wird Indien spätestens im Jahr 2050 China vom Rang des bevölkerungsreichsten Landes verdrängt haben, wohingegen China dann dieselben Probleme haben wird wie Mitteleuropa, nämlich eine extrem überalterte Bevölkerung. Ebenfalls im Jahr 2050 wird allein Nigeria etwa 390 Millionen und der gesamte afrikanische Kontinent weit über eine Milliarde Einwohner haben. Die Schere zwischen Reich und Arm

wird sich allerdings weiter öffnen. Was bedeutet das im Hinblick auf Nachfragemuster und Zukunftsinvestitionen? Unternehmen wie Unilever und Henkel haben z. B. mit speziellen Packungsgrößen von Hygieneprodukten neue Märkte in Wachstumsländern erschlossen.

4. Strategie-Handwerkszeug

Da es bei der Strategieentwicklung grundsätzlich um das Thema Zukunft geht, raten wir dazu, diesbezüglich mehrere Sichtweisen bzw. Perspektiven zu integrieren (»Mehrbrillenprinzip«). Auch bei vielen Perspektiven und Prognosen steht man am Ende allerdings von der unternehmerischen Entscheidung, welchen Weg man einschlagen sollte, um in der erdachten Zukunft erfolgreich zu sein. Zu Orientierungszwecken werden wir in diesem Kapitel

- die Begriffe Vision, Mission, Strategie und Taktik einordnen;
- die Objekte der Strategie erläutern;
- einige bewährte Tools vorstellen sowie
- den Mehrwert einer systemisch-komplementären Strategieentwicklung herausarbeiten.

Vision, Mission, Strategie und Taktik

Die genannten Begriffe werden häufig in Strategiediskussionen angewendet und können unterschiedlich interpretiert werden. Zur Orientierung schlagen wir die folgenden Definitionen vor (vgl. z. B. Collins 2001, Collins/Porras 1994).

- Vision: Aussagen bezüglich der langfristigen Kernziele des Unternehmens, die inspirieren, zur Weiterentwicklung anregen, den Rahmen für grundlegende Entscheidungen klären und prinzipiell nie zur Gänze realisiert werden können. Die folgenden Fragen haben wir in diesem Zusammenhang als sehr hilfreich erlebt: Was wäre verloren, wenn das Unternehmen aufhört zu existieren? Warum ist es wichtig, dass das Unternehmen jetzt und in Zukunft existiert?
- Mission: Ziele (Meilensteine), die von der ganzen Organisation nach mehreren Jahren Entwicklung erreicht werden könnten.
 - (1) Finanzielles Ziel: »In zehn Jahren wollen wir 1 Mrd. Umsatz erreichen.«
 - (2) Transformationsziel: »Wir wollen mit dem Unternehmen einen bestimmten Markt revolutionieren.«
 - (3) Rollenmodell: »Wir wollen zum ›Mercedes‹ in einem bestimmten Markt werden.«
 - (4) Konkurrenzbild: »Wir wollen einen Konkurrenten überholen.«
- Strategie: Der Weg, die jeweilige Mission umsetzen zu können. Folgende Fragen bieten sich hierzu an: Wie, mit welchen Personen und innerhalb welches

Zeitraums wollen wir unsere Mission erfüllen? Welche Aktionen sollten wir hierzu in den Mittelpunkt stellen? Welche Themen sollten wir permanent auf der Managementagenda stehen lassen? Was folgt, wenn wir unsere Ziele erreicht haben?

- Taktik: Reaktionen auf aktuelle bzw. unvorhersehbare Situationen. Bevor man in einem Markt mit anderen konkurrieren kann, muss man erst einmal in diesen gelangen. Strategie kommt vor taktischen Manövern und klärt die grundsätzliche Positionierung. Mithilfe von Taktiken kann man mit Veränderungen und Entwicklungen, die bei der Strategieentwicklung noch nicht absehbar waren bzw. ausgeblendet wurden, umgehen. Wenn zu viele Ressourcen in taktische Manöver fließen, sollte man die Strategie hinterfragen.

Strategieobjekte

Es handelt sich nicht immer um die »große« Strategieentwicklung – es kann auch Unternehmensteile, Funktionen oder kleinere Einheiten im Unternehmen betreffen. Demnach sind für verschiedene Ebenen strategische Prozesse möglich. Zur Verdeutlichung ziehen wir eine Analogie aus der Nautik heran.

- Strategie des Gesamtunternehmens: Welchen Kurs sollte die gesamte Schiffsflotte fahren?
- Strategie einer Business-Unit: Welche Aufgabe kommt jeweils den einzelnen Booten der Flotte zu?
- Funktionale Strategie: Wie sieht die Positionierung und Besetzung der einzelnen Funktionen an Bord aus? Beispiele für funktionale Strategien sind Marketingstrategie, Vertriebsstrategie, HR-Strategie oder IT-Strategie. Diese funktionalen Strategien ziehen dann weitere strategische Konzepte nach sich. Innerhalb einer Marketingstrategie wird man sich beispielsweise u. a. die Positionierung von einzelnen Produkten, die Preis-, die Distributions- und die Kommunikationsstrategie überlegen.

Fach-Tools zur Strategieentwicklung

Parallel zur Entwicklung des strategischen Managements sowie der Strategieberatung hat sich eine Vielzahl von Instrumenten herauskristallisiert, mit deren Hilfe Strategien entworfen werden können (vgl. z. B. Nagel 2009, Stern/Deimler 2006, Oetinger 2003). Grundsätzlich wollen wir für den Umgang mit diesen Tools zwei Erfahrungswerte mitgeben.

Erstens eine Beobachtung zum Input-Output-Verhältnis: Bei manchen Strategiemodellen sind nur einige wenige Inputgrößen erforderlich, um eine strategische Empfehlung als Output zu erhalten. Nach unserer Erfahrung kann allerdings eine Empfehlung nur so gut sein, wie das Instrument und die Informationen, die mit dessen Hilfe verarbeitet werden. Hat man nur wenige Größen einge-

geben, ist das Ergebnis als entsprechend eingeschränkt zu betrachten. Damit geht zweitens einher, dass anhand vieler Strategiemodelle eine eindeutige Handlungsempfehlung abgeleitet werden kann. Dieses normative Element ist unsres Erachtens aber nur bedingt hilfreich, da es eine Eindeutigkeit vorgaukelt, die der Komplexität der heutigen Realität kaum entspricht. Wir halten es für wesentlich vielversprechender, die unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Methoden zur Beobachtung des Marktumfelds sowie des eigenen Unternehmens einzusetzen und auf diese Weise statt einer standardisierten eine maßgeschneiderte strategische Lösung zu entwickeln.

Schließlich wollen wir noch auf drei ausgewählte Methoden eingehen, die sich zur Entwicklung und Strukturierung von Strategien als besonders hilfreich erweisen haben.

- **Erweiterte Ansoff-Matrix:**

Die Ansoff-Matrix (Ansoff 1965) stellt das bestehende und potenzielle Produktportfolio des Unternehmens den vorgefundenen und neuen möglichen Märkten gegenüber und verbindet damit die externe Perspektive mit der internen. Das Ergebnis zeigt vier Felder (siehe unten) mit jeweils unterschiedlichen Empfehlungen hinsichtlich strategischer Vorgehensweisen. Wie bereits gesagt, raten wir, nicht einfach den Empfehlungen des Instruments zu folgen, sondern dieses zur Strukturierung von Möglichkeiten einzusetzen. Erfahrungsgemäß ist es besonders hilfreich, dem Instrument um Aspekte hinzuzufügen: Erstens die Kernkompetenzen (vgl. Prahalad/Hamel 1990) als Bündel von Fähigkeiten, die gewissermaßen die »Wurzeln« des Erfolgs eines Unternehmens sind, es von anderen unterscheiden und nicht rasch imitiert werden können. Zweitens die Erkenntnis, dass jedes Unternehmen einerseits seine Kernkompetenzen stetig ökonomisch besser nutzbar machen sollte (Exploitation), andererseits aber auch genügend Raum zum Experimentieren und zum Ausprobieren von Neuem (Exploration) schaffen sollte. Andernfalls gerät man leicht in die »Kompetenz-Falle«, dass man nämlich aufgrund der beruhigenden Gewissheit, ohnehin die Marktführerschaft innezuhaben, wichtige Änderungen »draußen« »verschläft«.

		Produkte	
		bestehende (Kernkompetenz)	neue
Märkte	bestehende (Kernkompetenz)	Markt-Durchdringung: Exploitation	Produkt-Entwicklung: Exploration-Exploitation
	neue	Markt-Entwicklung: Exploitation-Exploration	Diversifikation: Exploration

Abb. 2: Erweiterte Ansoff-Matrix

- Wertschöpfungskettenanalyse:

Mit der Wertschöpfungskettenanalyse (vgl. z. B. Heuskel 1999) lassen sich einzelne Schritte der Wertschöpfung in verschiedenen Märkten transparent machen. Als Beispiel könnte die Wertschöpfungskette für Batterien von Elektroautos wie folgt aussehen:

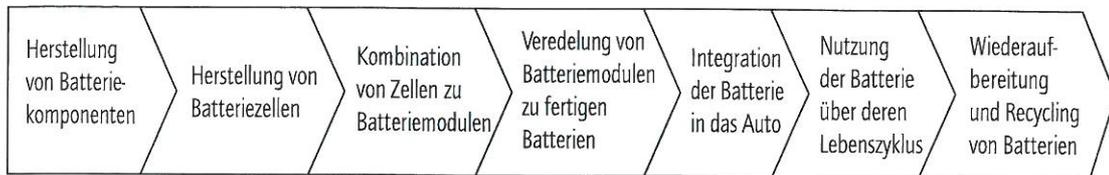


Abb. 3: Konzepte der Strategieentwicklung

Nun gibt es Unternehmen, welche die ganze Wertschöpfungskette bearbeiten, und auch neue Wertschöpfungsstufen in die Kette einfügen, und solche, die sich nur auf eines oder auf mehrere Glieder spezialisiert haben – und dies vielleicht auch über Wertschöpfungsketten verschiedener Industrien hinweg etc. Im Prinzip kann man mit dieser Methode sehr gut den Wettbewerb um Wertkombinationen analysieren und somit auch den Kundennutzen, um den es für die jeweilige Verkaufsstufe schließlich geht.

Das Instrument ist nach unserer Erfahrung vor allem aus drei Gründen äußerst hilfreich: Erstens lässt sich damit darstellen, in welchen Wertschöpfungsstufen eines Marktes ein Unternehmen und die jeweiligen Konkurrenten positioniert sind. Darauf aufbauend kann man zweitens strategische Lücken erkennen und antizipieren, wie sich Wertschöpfungsketten der Zukunft und damit die Wettbewerbsmuster wahrscheinlich verändern werden. Drittens dient es dazu, die Logik der Geschäftsmodelle von kleineren Segmenten zu verstehen, in denen bisweilen mehr Wachstum stattfindet als durchschnittlich im gesamten Markt (vgl. Viguerie/Smit/Baghai 2008).

- Blue Ocean Strategy:

Ähnlich der Ansoff-Matrix werden bei der Blue Ocean Strategy (BOS) interne und externe Faktoren integriert betrachtet. Diese Strategie verfolgt das Ziel, anhand von Nutzeninnovation neue Märkte zu schaffen, in denen noch kein Wettbewerb besteht. Am Ausgangspunkt stehen vier Fragen.

1. Welche bestehenden Wettbewerbsfaktoren sollten wir weglassen?
2. Welche Wettbewerbsfaktoren sollten wir unter den Marktstandard senken?
3. Welche Wettbewerbsfaktoren sollten wir über den Marktstandard heben?
4. Welche neuen Wettbewerbsfaktoren sollten wir hinzufügen?

Diese Methode führt dann zu einem Strategy Canvas. Am Beispiel der Fitnesskette McFit sieht dieser folgendermaßen aus:

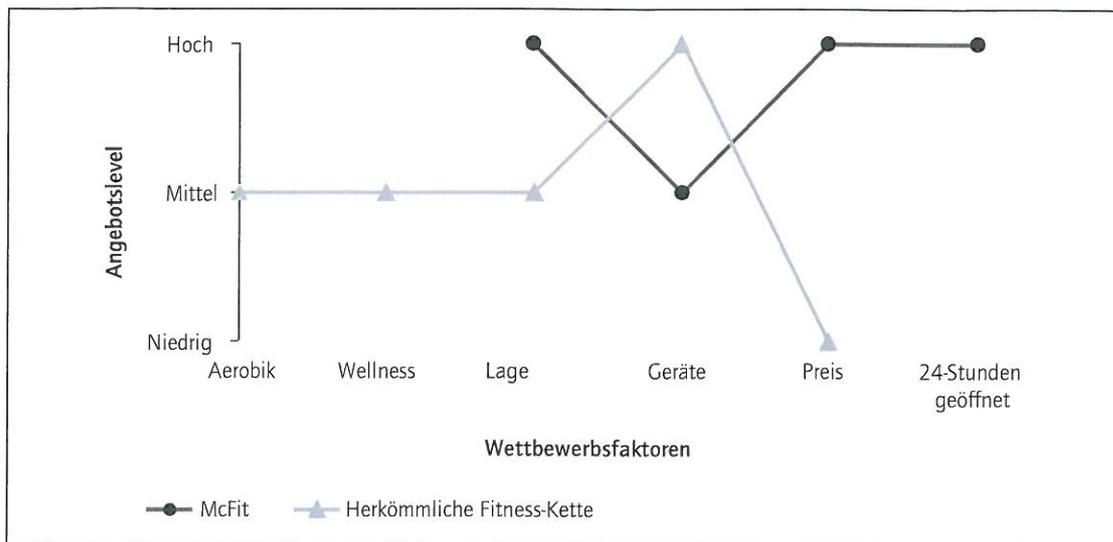


Abb. 4: Strategie Canvas der McFit-Fitnesskette

McFit verfolgt eine Blue Ocean Strategy, da u. a. Angebote wie Aerobic und Wellness ganz weggelassen wurden, die Öffnungszeiten von 24 Stunden dem Angebot hinzugefügt wurde, die Lage der Studios über den Standard gehoben und der Preis unter diesen gesenkt wurde. Mit Hilfe dieser Strategie wurde ein Markt für »No frills«-Fitnessdienstleistungen geschaffen, den es in dieser Form noch nicht gab.

Es sind aber nicht immer einzelne Unternehmen, die neue Märkte schaffen, was ein völlig anderes Beispiel veranschaulicht: Trotz wahrscheinlich anhaltender hoher Armut in Afrika steigt der Wohlstand der Mittelschicht rapide an und eine Parallelwelt, wie sie in China und Indien bereits heute zu finden ist, zeichnet sich ab. So steigt etwa die Diabetikerrate in Afrika exorbitant an – eine Wohlstandserscheinung. Ein neuer lokaler Markt entsteht, in dem bisher kaum Wettbewerb herrscht.

Systemisch-komplementäre Strategieentwicklung

Die systemisch-komplementäre Strategieentwicklung bringt vor allem zwei Herausforderungen mit sich: Zum einen müssen das Topmanagement und die leitenden Führungskräfte der strategischen Planung von der Fortschreibung des Status quo weg und hin zur Entwicklung strategischer Wahlmöglichkeiten gebracht werden. Zum anderen wird angestrebt, das Bewusstsein der Mitarbeiter für Veränderungsnotwendigkeiten bzw. Neuausrichtungen zu schärfen, damit sie den Veränderungsprozess auch mittragen und umsetzen. Insofern verläuft Strategieentwicklung gleichzeitig top-down und bottom-up, und beide Strömungen sollten gut miteinander verzahnt sein. Sowohl die fachlichen Komponenten als auch die Aspekte der sozialen Dynamik im Unternehmen sollten in die Strategieentwicklung integriert werden. Dazu wollen wir drei systemisch-komplementäre Tools empfehlen.

- Zukunftskonferenzmodelle:

Zu diesen Großgruppenveranstaltungen (vgl. Königswieser/Keil M. 2000) werden Schlüsselpersonen quer über hierarchische und Abteilungsgrenzen eingeladen. Zusätzlich können auch externe Stakeholder teilnehmen wie z. B. Kunden und Wissenschaftler aus der jeweiligen Branche. In dieser gemischten Zusammensetzung wird zuerst gemeinsam der bisherige Unternehmensweg analysiert, also eine Art SWOT-Analyse durchgeführt und danach ein attraktiver und »out of the box« gedachter Zukunftsentwurf erstellt. Dieser wird dann auf das Heute übertragen. Der Zukunftsentwurf stellt für das Management die Basis dar, auf der die Strategie beruht. Da mehr als 100 Personen aus der Zukunftskonferenz an der Entstehung eines solchen Zukunftsentwurfes beteiligt sein können, besteht bereits darauf sein Vorteil im Hinblick auf die unternehmensinterne Legitimation der Strategie.

Eine etwas andere Herangehensweise basiert darauf, Experten aus Wirtschaft und Gesellschaft einzuladen (eigene und andere Branchen, Zukunftsforscher etc.), um dann anhand ihres Inputs in der Großgruppe die Relevanz für die eigene Strategie zu überprüfen. Erst dann erfolgt der Blick in die Zukunft. Oft werden bis zu drei Zukunftsszenarien entwickelt: ganz anders, innovativ und weiterschreibend.

Ein drittes Modell setzt darauf, dass das Topmanagement strategische Entwürfe erarbeitet und diese dann mit der Unternehmensöffentlichkeit in mehreren Großgruppenveranstaltungen diskutiert werden. Somit beginnt im Unternehmen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Strategie – das Samenkorn notwendiger Veränderung ist gelegt.

- Learning Journey:

Hierbei werden aus verschiedenen Unternehmenseinheiten und Hierarchieebenen z.B. fünf Teams gebildet. Diese wählen gemeinsam fünf andere Unternehmen aus – aus derselben Branche oder einer anderen, eventuell auch aus anderen Ländern. Auswahlkriterium ist z.B. die vermutete Exzellenz bezüglich des Themas Reise oder auch die inspirierende Andersartigkeit einer Branche. Die gemischten Teams gehen auf Expedition und forschen nach, was die Unternehmen, die sie besuchen, zu ihren Veränderungs-Kernfragen zu berichten haben. Man führt mit wesentlichen Entscheidungsträgern vertraulich-engagierte Gespräche und erhält somit wertvolle Impulse für das eigene Unternehmen, die nach Rückkehr in einer Großgruppenveranstaltung diskutiert werden. Diese systemisch-komplementäre Intervention ist hilfreich, wenn es einem Unternehmen schwerfällt, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken (vielleicht weil es lange Zeit hindurch sehr erfolgreich war). Sie ermöglicht einen guten Einstieg in den folgenden Strategieentwicklungsprozess und öffnet das Unternehmen für künftige Herausforderungen.

- Arbeiten im Tandem – wann kommt Fachexpertise und wann Prozessexpertise zum Zug?

Zum Kern der systemisch-komplementären Beratung gehört die Arbeit im gemischten Beratertandem (Königswieser et. al. 2006). Um in der Strategiebegleitung dem Kunden eine Kombination aus »harter« Faktenseite und »softer« Prozessseite bieten zu können, ist ein Berater der Experte für die Funktion bzw. für die Branche oder bezüglich des Themas, der andere führt durch den Prozess. Der Prozessberater erstellt z. B. ein Design für die Strategiegruppe (Topmanagement, Stab und andere). Dieses sieht als Element vor, dass die Strategiegruppe Kriterien entwickelt, nach denen sie einen Strategieentwurf bewerten will. Auf dieser Grundlage öffnet das Design ein Zeitfenster, in dem der Expertenkollege zum Beispiel drei mögliche strategische Vorgehensweisen für das Unternehmen beschreibt. Die Strategiegruppe diskutiert die Vorgehensweisen und bewertet sie nach ihrem eigenen Kriterienkatalog. So gelingt es, externe Fachexpertise einzubringen, aber die Verantwortung im Unternehmen zu stärken und eine vielleicht eher intuitive Tendenz zum einen oder anderen Entwurf zu validieren.

5. Fallbeispiel

Ein 400 Mitarbeiter zählendes mittelständisches Familienunternehmen in der IT-Branche bittet um Unterstützung bei der Vorbereitung auf künftige Aufgaben. Es geht um den Wunsch, neu anstehende strategische Herausforderungen gut bewältigbar und steuerbar zu machen, Innovationsgeist und unternehmerisches Denken zu fördern und strategische Personalplanung und -entwicklung in Zukunft zu integrieren. In den letzten Jahren konnte das Unternehmen bereits mehrere Herausforderungen meistern – etwa den Generationswechsel in der Geschäftsführung oder auch den raschen Zuwachs an Beschäftigten. Behutsames Vorgehen ist gefragt, um möglichst viele Mitarbeiter positiv eingestellt auf den Weg mitzunehmen.

Unsere Systemdiagnose zeigt auf, dass im Unternehmen ein Mangel an klarer strategischer Orientierung herrscht – eine Hypothek aus der Vergangenheit, als der Unternehmensgründer noch erfolgreich intuitiv und spontan ohne Einbindung der Führungskräfte strategische Entscheidungen traf und umsetzen ließ. Nun haben allerdings zwei Familienmitglieder der nächsten Generation Geschäftsführungsverantwortung und die Mitarbeiter fordern eine klare Orientierung ein. Die Führungskräfte sind extrem stark operativ eingebunden, haben wenig Zeit zu führen und die Kommunikation ins Unternehmen wird als unzureichend empfunden. Es gibt weder Zielvereinbarungen noch Kennzahlen, nach denen gesteuert würde. Den Führungskräften fehlen diese Daten. Das Unternehmen steht zwar in seinem Markt

solide da (ein Spezialmarkt mit 70 Prozent Kunden aus dem öffentlich-rechtlichen Bereich) und ist schuldenfrei, hat aber keine ausreichende Finanzdecke, die notwendige Investitionen in Innovationsentwicklungen erlauben würde. Die Rückspiegelung der Diagnose wird zum inspirierenden Kick-off-Ereignis, die Mitarbeiter schöpfen Hoffnung auf Orientierung.

Wir empfehlen als erste zentrale Intervention ein Kernteam einzusetzen und mit der Geschäftsführung, die sich nun der mangelnden Strategie bewusst wird, einen Strategieworkshop abzuhalten.

Es werden intensive Tage. Wir beginnen den Strategieworkshop mit einem Rückblick auf die bisherigen Erfolgselemente, um Stärken des Unternehmens wertzuschätzen und einen nahtlosen Übergang zur aktuellen Situation zu schaffen. Die Systemdiagnose ist beiden Geschäftsführern mehr als gegenwärtig. Getrennt lassen wir beide nun eine Umfeldanalyse der Stakeholder machen. Hier stellt sich u. a. heraus, dass öffentlich-rechtliche Kunden stabil, aber schwieriger sind als potenzielle Industriekunden, die einfacher handhabbar sind, aber bisher weniger Beachtung genießen. Eine weitere wichtige Erkenntnis besagt, dass die Beziehungen zu den Zulieferern zu wenig gepflegt werden. Wir gehen nun direkt zur Analyse der künftigen Herausforderungen über (Markt, Kunden, Personal, Technologie, Finanzierung). Beide Führungskräfte stellen fest, dass die Konkurrenz aus Asien und durch kleinere, noch weiter spezialisierte Anbieter zunimmt, technologische Innovationen unausweichlich sind und das Personal mehr hochkarätige IT-Spezialisten umfassen muss. Doch wir merken auch, dass beide noch zögern und den entscheidenden gedanklichen Schritt – sozusagen den Sprung ins kalte Wasser – noch nicht vollzogen haben.

Wir schlagen nun vor, an drei Szenarien zu arbeiten: Das erste sieht sehr konservativ eine Fortführung des bisherigen Agierens vor. Damit wollen wir erreichen, dass beiden klar wird, dass auf diese Weise kein Blumentopf zu gewinnen sein wird. Das zweite Szenario soll bereits moderate Veränderungen aufzeigen – in der Führung, in der Kundenbetreuung, in der Produktdifferenzierung. Es kommt maßvolle Energie auf. Mit dem dritten Szenario geben wir Mutiges vor: eine in hohem Maß unternehmerisch denkende Führungsmannschaft, eine bewusste Risikostreuung der Produkte und eine klare Kundensegmentierung.

Da der Workshop in den Bergen stattfindet, ist auch ein echter Perspektivwechsel angesagt: Die Geschäftsführer bekommen ein Strategielogbuch und wandern nun von einer Jausenstation bei strahlendem Sonnenschein los. Das Ergebnis beflügelt – beide sind begeistert und erstaunt, dass ihre Erkenntnisse einander sehr ähnlich sind. Wir machen eine Aufstellung: Zu wie viel Prozent stehen beide hinter welchem Szenario? Beide stellen sich zu 100 Prozent hinter Szenario 3.

Der zweite Tag wird noch herausfordernder. Nun lautet die Aufgabe, Szenario 3 mit Kennzahlen zu unterlegen, und zwar mit je einer für die Kategorien Umsatz/Gewinn, Kunden, Produkte, Personal, Führung und Prozesse. Aufgrund der neu gewonnenen Sicherheit, dass beide Geschäftsführer dasselbe wollen, gelingt die

Aufgabe schnell. Ein Coaching-Spaziergang (jeweils ein Berater mit einem Geschäftsführer) bringt den Durchbruch. Bei der darauffolgenden gegenseitigen Präsentation des jeweiligen Rollenverständnisses tritt auch zutage, was man vom anderen darüber hinaus noch braucht und wünscht – Bedürfnisse, die im Unbewussten geschlummert hatten. Dieses Feedback stellt den ersten wirklich effektiven Schritt zur Veränderung dar.

Nun folgt noch die praktische Planung die To-do-Liste und die unternehmensintern Kommunikationsstrategie betreffend. Wenige Tage darauf besprechen die Geschäftsführer das Ergebnis mit dem Gründer (der Hauptanteilseigner ist) – mit sehr positivem Ausgang. In einem intensiven Workshop wird die Strategie nun mit den Führungskräften diskutiert und nachjustiert. In wenigen Wochen werden alle Mitarbeiter zu einer Zukunftskonferenz eingeladen und somit in den Strategieprozess aktiv eingebunden, um bereits an der Umsetzung der neu erdachten Zukunft mitzuarbeiten.

6. Strategie für Fachberater und systemische Berater

Was unterscheidet nun komplementäre Strategieentwicklung von der rein fachlichen bzw. rein systemischen? Im Folgenden wollen wir unsere Erfahrungen, wie die bislang jeweils ausgeblendete Dimension eingebaut werden kann, auf den Punkt bringen.

- Innerhalb einer fachlichen Strategieentwicklung geht es zunächst darum, mithilfe ausgefeilter Analysen und Strukturierungsmethoden optimale inhaltliche Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Die Aufgabe der Umsetzung bleibt dabei oft ausgeblendet. Sieht man Strategieentwicklung nicht losgelöst von der Tragfähigkeit der Organisation, für welche sie entwickelt wird, stellen sich Fragen der Umsetzung wesentlich früher als bisher. Dann geht es nicht mehr nur um die beste inhaltliche Lösung, sondern vielmehr um die bestmöglich umsetzbare Lösung. Die Analysequalität muss unter diesem Schritt ebenso wenig leiden wie das visionäre Element. Nach unserer Erfahrung werden sich aber auch fachlich brillante strategische Pläne, die einer »Rüttelstrecke« der Umsetzbarkeit als Realitätscheck standhalten, als die in Zukunft tragfähigsten erweisen.
- Aus der Perspektive systemischer Strategieentwicklung liegt der Schwerpunkt auf der Gestaltung von Kommunikationsprozessen. Fachliche Ratschläge sind hierbei nicht vorgesehen, und es werden auch keine fachlichen Positionen bezogen. Nach unserer Erfahrung ist dies besonders irritierend, da im Beratungsprozess oft fachliche Fragen auftauchen, die auf eine Antwort warten. Verweigert sich der Berater der inhaltlichen Diskussion, kann dies auch die Bereitschaft, ihn als Experten für den Kommunikationsprozess zu akzeptieren unterminieren. Um hier eine Brücke schlagen zu können, empfiehlt es sich, die eige-

ne fachliche Expertise gut zu reflektieren und diese auszubauen, um auch für inhaltliche Diskussionen bereitzustehen.

7. Fazit für die Beratungspraxis

Hier wollen wir nun die grundlegenden Aussagen unseres Beitrags in fünf Prinzipien – kombiniert mit Tipps und Erkenntnissen aus unserer Beratungspraxis – zusammenfassen.

1. Die Strategie soll »passen«

Strategieentwicklung sollte nicht isoliert von der Kultur, den Strukturen und den Besonderheiten einer Organisation erfolgen. Gleichzeitig sollte sie auch genügend Raum für Herausforderungen schaffen, denn die Strategie weist ja den Weg in die Zukunft. Das erfordert von den Beratern hohen Respekt hinsichtlich der Vergangenheit und viel Fingerspitzengefühl für eine wertschätzende Konfrontation mit Zukunftsfragen. Dieser Rolle, die auch Coaching mit einschließt, ist nur in einem Vertrauensverhältnis zwischen Kunden- und Beratersystem, gerecht zu werden.

2. Mitarbeiter in die Strategieentwicklung einbinden

Strategien und ihre Umsetzung funktionieren nach unserer Erfahrung dann, wenn sie in der Kommunikation des Unternehmens eine Rolle spielen und diese auch vom Mitarbeiter »am Band« oder »am Schalter« gelebt werden. Dies ist ohne (frühzeitige) Einbindung der gesamten Organisation in die Strategieentwicklung nicht zu erreichen. Wir empfehlen daher, schon am Anfang (Konzeption) ans Ende (Umsetzung) zu denken und die verschiedenen Unternehmensebenen explizit in die Strategieentwicklung einzubinden.

3. Weniger ist oft mehr

Häufig werden zur Strategieentwicklung entsprechende »Cockpits« erstellt, in denen recht viele Kennzahlen definiert werden. Dies mag zwar vordergründig bei Entscheidungsträgern den Eindruck erhöhen, alles unter Kontrolle zu haben, kann unseres Erachtens aber auch leicht zu einer Desorientierung führen. Mit Blick auf die Umsetzung der Strategie sollten daher besser nur einige wenige Key Performance Indicators (KPIs) definiert werden, die den Unterschied machen und von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens sind.

4. Balance zwischen Vergangenheit und Zukunft

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, die Tatsache dass KPIs mitunter nur vergangenheitsorientiert sind. Unseres Erachtens ist es wesentlich, vergangenheitsorientierte mit zukunftsorientierten Kennzahlen (z. B. den Anteil an innovativen Pro-

dukten am Umsatz betreffend) zu kombinieren. Dies reflektiert die Erkenntnis, dass ein Unternehmen sich grundsätzlich auf das besinnen sollte, was es besonders gut kann (»Exploitation«), andererseits aber auch bestrebt sein sollte, genügend Freiraum für Variationen und Experimente zu schaffen (»Exploration«). Die Balance zwischen diesen beiden Tendenzen zu finden, ist eine der grundlegenden Voraussetzungen für den Erfolg einer Strategie.

5. Beharrlichkeit zahlt sich aus

In Strategieentwicklungsprozessen geht es oft »ans Eingemachte«. Hier zahlt sich eine »beharrende Haltung« aus, die sich darin manifestiert, dass auch »heilige Kühe« zur Sprache kommen und »schockierende« Szenarien bearbeitet werden können. Nach unserer Erfahrung ist dies ein wesentlicher Mehrwert der Beratung, da diese aus ihrer Position der relativen Unabhängigkeit und Neutralität dem Unternehmen den »Blick von außen« ermöglicht und auch »heiße Themen« strukturiert bearbeitbar machen kann.

Literatur

- Ansoff, H. (1965). Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy, New York, S. 98–99.
- de Geus, A. (1998). Jenseits der Ökonomie. Stuttgart.
- Heuskel, D. (1999). Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Frankfurt.
- Königswieser, R./Keil, M. (Hrsg.) (2000). Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart.
- Königswieser, R./Sonuc, E. Gebhardt, J./Hillebrand M. (Hrsg.) (2006). Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart.
- Nagel, R./Wimmer, R. (2009). Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart.
- Prahalad, C./Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, May-June, S. 79–91.
- Prahalad, C.K. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid. Philadelphia.
- Roubini, N./Mihm, S./Neubauer, J./Pyka, P. (2011). Das Ende der Weltwirtschaft und ihre Zukunft. München.
- Stern, C./Deimler, M. (2006). The Boston Consulting Group on Strategy. Hoboken, N.J.
- v. Oetinger, B. (Hrsg.) (2003). Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. München.
- v. Oetinger, B./v. Ghyczy, T./Bassford, C. (2003). Clausewitz: Strategie denken. München.
- Viguerie, P./Smit, S./Baghai, M. (2008). The Granularity of Growth. Hoboken, N.J.