

# Return on Strategy

*Wie man durch systemisches Vorgehen die Wirksamkeit der Strategiearbeit erhöht*

**Michael Moeller**

*You cannot manage  
third generation strategies with  
second generation organizations and  
first generation managers.*

Sumantra Ghoshal

## 1. Einleitung

Über die Königsdisziplin des Managements ist schon viel geschrieben und noch mehr gesagt worden. Darum bedarf es schon guter Gründe, will man dem noch einen weiteren Beitrag zum Thema Strategie und strategisches Management hinzufügen und das Interesse der Leser hierfür gewinnen. In der Vergangenheit beobachteten wir die immer größer werdende Flut diesbezüglicher Theorien und Ratgeber und versuchten deren Ansätze für unsere Praxis nutzbar zu machen. Die meisten dieser Publikationen bieten mehr oder weniger einfache Mittel zum zweckrationalen Umgang mit der komplexen Realität und suggerieren somit, es gebe einen linearen, richtigen Weg zur erfolgreichen Strategie. In der Praxis scheinen derartige Modelle des strategischen Managements nur eingeschränkt funktionsfähig und anwendbar. Dies verdeutlichte auch eine von uns mit Unternehmen verschiedener Branchen, Größenklassen und Länder durchgeführte explorative Practice-Studie zum Thema Strategiearbeit (Moeller et al. 2003).

In unserer Beratungspraxis registrieren wir einen zunehmenden Bedarf der Unternehmen an Positionierung, Orientierung und Differenzierung im Wettbewerb. In einer von Diskontinuität geprägten Welt ist operative Exzellenz (nach wie vor) notwendig. Aber sie allein ist nicht (mehr) hinreichend für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Wie Studien zeigen, zeichnen sich Unternehmen, die über lange Zeit außerordentlich erfolgreich sind, gerade dadurch aus, dass es ihnen gelingt, tief greifenden strategischen Wandel zu verwirklichen, ohne die operative Leistungsfähigkeit zu gefährden (Foster/Kaplan 2002, S. 281 f., Collins/Porras 1994). Die Outperformer sorgen sowohl für eine kontinuierliche Verbesserung und Optimierung ihrer *Operations* als auch für die strategische Weiterentwicklung und Transformation ihrer Geschäfte – durch die Inkubation und Verwirklichung neuer Ideen, die Schaffung neuer Geschäftsoptionen und gegebenenfalls auch den Ausstieg aus angestammten Geschäftsfeldern. Und all dies so schnell und umfassend, wie die Märkte sich entwickeln. Der

österreichische Ökonom Joseph Schumpeter sah in diesem Vorantreiben des Fortschritts und des Wandels durch schöpferische Zerstörung sogar die eigentliche Kernaufgabe des Unternehmers (Schumpeter 1926).

Das Thema Strategie erlebt eine Renaissance. Uns hat dabei vor allem die Frage beschäftigt, wie Methoden und Ansätze der Strategiearbeit aussehen müssten, die in der Management- und Beratungspraxis die Wirksamkeit und Innovationskraft von Strategiearbeit erhöhen. Wie müsste Strategiearbeit gestaltet werden, um die strategische Weiterentwicklung von Unternehmen wirkungsvoll voranzutreiben? Wie kann es Unternehmen gelingen, die produktiven Kräfte schöpferischer Zerstörung freizusetzen, ohne dadurch die operative Leistungsfähigkeit zu gefährden bzw. aufs Spiel zu setzen? Im Folgenden wollen wir einen Überblick über unsere bisherige Forschungs- und Entwicklungsarbeit zu diesem Thema geben.

## 2. Die heutige Managementpraxis

Strategie schien lange Zeit im Geschäftsleben nur noch eine Nebenrolle zu spielen. Ab den 1990er Jahren war die Managementpraxis vor allem durch produktivitätsorientierte Methoden – etwa Lean Management, Total Quality Management, Reengineering oder Outsourcing – dominiert, die die operative Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern versuchen. Dies hat zwar die Unternehmen effizienter gemacht, aber die relative Verbesserung gegenüber den Wettbewerbern war gleich null. Statt eine einzigartige Wettbewerbsposition anzupfeilen, rotieren die meisten Unternehmen im durch Preiskämpfe gekennzeichneten Hyperwettbewerb. Wird selten oder gar nie kritisch hinterfragt, ob und wie gut die eigene Strategie noch zu den sich ständig wandelnden Um- und Innenwelten des Unternehmens passt, ist die Gefahr der Fehlorientierung und des Mitschwimmens in der Masse groß.

*Ausnahmeerscheinungen:* Grundsätzliche Fragen bezüglich der strategischen Ausrichtung werden in vielen Unternehmen nicht mehr thematisiert und rücken erst durch Krisen (z. B. Umsatz- und Ertragseinbrüche) oder personelle Wechsel im Top-Management wieder auf die Managementagenda. Häufig werden in solchen Situationen Strategieworkshops anberaumt oder Strategieentwicklungs-Projekte gestartet, die aber dann als Einmal-Events kaum nachhaltige Wirkung auf die Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens haben. Vielmehr lässt sich in so manchem Unternehmen eine ganze Historie gescheiterter oder wirkungsloser Strategieprojekte rekonstruieren. In solchen Systemen wird jedem neuen Anlauf zur Strategiekklärung vermutlich mit einem „Das hatten wir schon vor zwei Jahren“ entgegengetreten.

*Erosion:* Dadurch, dass strategische Grundsatzfragen kaum thematisiert werden, erodiert die Basisstrategie eines Unternehmens und wird für das mittlere Management und die Mitarbeiter mit der Zeit immer diffuser. Sie verliert somit ihre orientierungsstiftende und handlungsleitende Wirkung. Häufig kann sie von vielen Organisationsmitgliedern nicht explizit

benannt werden. Fragt man Vorstände oder Geschäftsführer, wie klar die Strategie ihres Unternehmens sei, werden sie diese nach unserer Erfahrung fast immer als hundertprozentig klar darstellen und auch fast mühelos erläutern können. Stellt man dieselbe Frage wenige Hierarchieebenen tiefer, wird man zumeist zu hören bekommen, dass einiges unklar sei und dass es eine Menge Fragen gebe, was denn genau die Strategie sei und was sie konkret bedeute.

*Innenorientiert und irritationsfrei:* Viele Strategieprozesse leiden unter einer zu starren, einengenden inhaltlichen Fokussierung, die divergentes Denken und neue Ideen blockiert. Es wird nicht das Umfeld als Ganzes beobachtet, sondern nur die aktuelle Wettbewerbssituation bestehender Geschäftsfelder analysiert. Angreifende junge Unternehmen, unerfüllte und unbekannte Bedarfe werden deshalb nicht oder erst spät erkannt. Systeme konstruieren sich ihre eigene Wirklichkeit. Sie haben ihre eigene Sicht der Welt und der in ihr geltenden Gesetzmäßigkeiten, die sie sich im Lauf ihrer Geschichte zusammengebaut haben. Kaum etwas fällt ihnen schwerer, als sich in ihrer Wirklichkeitskonstruktion irritieren zu lassen. Vielleicht kennen Sie aus Ihrer Praxis Sätze wie diesen: „Was unsere Kunden wollen, wissen wir ganz genau – schließlich sind wir ja jeden Tag für sie da!“ Dort, wo man etablierte Strategieprozesse findet, handelt es sich daher oft um Bemühungen, die Strategie fortzuschreiben, ohne zugleich für genügend Irritation der vorhandenen mentalen Modelle zu sorgen und ohne ausreichend Optionenvielfalt (Kontingenz) und Komplexität in den Strategieprozess hineinzubringen. Oft geschieht das in der Absicht, nicht allzu viel Zeit mit unsinnigen und ineffizienten Diskussionen zu verbringen – die allerdings genau deshalb unsinnig und ineffizient werden, weil am Ende nichts Neues herauskommen kann. Die neue Strategie ist die alte.

*Auf Kontinuität ausgelegt:* Die Strategiearbeit der meisten Unternehmen ist auf Kontinuität ausgelegt – nicht auf Wandel. Das inhaltliche Hauptgewicht der Strategiearbeit liegt auf der strategischen Weiterentwicklung der bestehenden Geschäfte. Es geht darum, Markt und Wettbewerb in den bestehenden Feldern zu analysieren sowie – unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der eigenen Organisation – Strategien zu entwickeln, die die eigene Wettbewerbsposition verbessern. Die implizite Prämisse lautet: Wir betreiben unsere Geschäfte weiter. Ob es strategisch sinnvoller sein könnte, bestehende Geschäfte aufzugeben, zu verkaufen, als Spin-off auszugründen oder in anderer Form auszutauschen, wird oft erst in der Krise diskutiert, wenn sie schon erheblich an Wert verloren haben. Umgekehrt scheinen Unternehmen in ihrer Strategiearbeit auch höchst selten danach zu streben, aktiv neue Geschäfte zu schaffen – entsprechende Formen der Strategiearbeit, welche die Kreativität, die Inkubation und die Realisierung neuer Geschäftsideen fördern würden, findet man in der Praxis selten. Und selbst vorhandene Instrumente – wie Corporate Venture Capital, Innovationsmanagement oder Forschung und Entwicklung – führen meist ein Eigenleben ohne große strategische Impulswirkung.

*Trockenübung mit Controlling-Fokus:* Ursprünglich war die strategische Planung als Instrument dazu gedacht, um viel versprechende Marktchancen aufspüren und nutzen zu können. Heute ist sie ein – vor allem in größeren Unternehmen – weit verbreitetes jährliches

Ritual. Fast ebenso verbreitet ist allerdings die Unzufriedenheit mit diesen häufig zu bürokratischen Planspielen und Papierkriegen mutierten Planungsprozessen. In manchen Unternehmen wird Strategiearbeit nur als Agendapunkt des Controlling gehandhabt. Wenn man sich dort erkundigt, wie die Strategiearbeit im Unternehmen gestaltet wird, bekommt man eine genaue Erläuterung der operativen Budget- und Jahresplanungen, in deren Zuge gegebenenfalls auch die mittelfristige Finanzplanung fortgeschrieben wird – wobei im Fokus die Darstellung der angestrebten Strategieergebnisse in Form betriebswirtschaftlicher Kennzahlen liegt. Die mentalen Modelle und eigentlichen Inhalte der Strategie werden in diesen Planungsprozessen kaum diskutiert, geschweige denn hinterfragt. Das wäre nicht weiter tragisch, wenn dies an anderer Stelle geschähe.

*Elfenbeinturm:* Strategiearbeit wird vielfach mit etwas Elitärem assoziiert. Nur wenige dürfen sich damit beschäftigen und so ist es in vielen Unternehmen dem Top-Management oder den ihm zuarbeitenden (Strategie-)Stäben vorbehalten, strategisch zu denken. In eigentümergeführten Unternehmen dominiert dabei die Variante der Unternehmerstrategie, bei der sich im Extremfall nur die Person des Unternehmers mit Strategie beschäftigt. In kaum einem uns bekannten Fall wurden Strategieprozesse von Führungskräften des mittleren Managements oder anderen Keyplayern initiiert und vorangetrieben. Diese enge Begrenzung der sozialen Ausdehnung der Strategiearbeit mag zwar zeitlich sehr effizient sein und dazu nutzen, die eigene Machtposition im Unternehmen abzusichern, doch lässt sie das Wissen und die Ideen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen ungenutzt und gerät nur allzu leicht in den Verdacht der Praxisferne.

*Instrumentenarmut:* Am größten erscheint uns die Diskrepanz zwischen der an Universitäten und Business Schools gelehrteten Theorie und der Managementpraxis in Bezug auf die eingesetzten Instrumente. Während Bücher und Lehrveranstaltungen vor Instrumenten und Tools (z. B. Analyseraster, Portfoliomatrizen) überquellen, werden diese in der Praxis nur wenig genutzt – außer in Strategieprojekten, an denen klassische Managementberater beteiligt sind. Das kann kaum am Bekanntheitsgrad der Tools liegen. Vielmehr scheint in vielen Fällen der Aufwand für ihre Nutzung zu hoch und die Informationssammlung zu schwierig gewesen zu sein. Dem steht eine fast magische Gläubigkeit an die von ihnen gelieferten Ergebnisse gegenüber. Dabei könnte ihre aktive Nutzung durchaus sehr hilfreich sein, um neue Perspektiven und Sichtweisen zu eröffnen und Strategiediskussionen zu vertiefen. Entscheidend hierfür ist in erster Linie, dass die Instrumente in der Strategiearbeit benutzt werden, und erst in zweiter Linie, welche Ergebnisse sie liefern.

### 3. Die Funktion von Strategie

Der moderne Manager benötigt Methoden und Instrumente, die der Komplexität der Umwelten und Innenwelten seiner Organisation Rechnung tragen und diese handhabbar machen. Moderne Strategiearbeit muss dem Auf und Ab des Wirtschaftslebens, der Unvorhersehbarkeit, der Sprunghaftigkeit und dem Tempo von Markt- und Technologieentwicklungen gerecht werden. Es gibt viele Möglichkeiten, um in den Augen des Kunden komparative Wettbewerbsvorteile der angebotenen Produkte und Services zu erzielen. So gibt es mehr als eine exzellente Wettbewerbsposition in einer Branche. Und noch vielfältiger sind die Möglichkeiten, strategische Erfolgspotenziale bei all den Aktivitäten aufzubauen, die erforderlich sind, um diese Produkte und Services zu entwickeln, zu produzieren, zu verkaufen und zu liefern. Systemtheoretisch würde man das als Kontingenz bezeichnen. Es könnte so, aber auch anders sein und kommen. Nichts ist zwingend so, wie es ist. Für den Strategen eröffnet dies Handlungs- und Gestaltungsspielräume. Nichts ist per se gegeben, alles steht zur Entscheidung – immer und immer wieder. Einzig sicher ist der Zwang, überhaupt Entscheidungen zu treffen und zu handeln. Gleichzeitig ist es wahrscheinlich, dass der Grad der Unsicherheit, unter dem Managemententscheidungen zu treffen sind, noch weiter zunehmen wird, u. a. verursacht durch die Internationalisierung der Märkte, die Beschleunigung von Innovationszyklen sowie das immer häufigere Auftreten von Technologiesprüngen.

Was bleibt, ist die grundsätzliche *Funktion von Strategiearbeit*: der Aufbau und die Pflege strategischer Erfolgspotenziale, die den operativen Gewinn vorsteuern. Dies erfordert die Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Wettbewerbsposition – mit Hilfe eines Aktivitätennetzes, das es ermöglicht, dass sich die Produkte und Services des Unternehmens aus Sicht des Kunden positiv von denen der Wettbewerber unterscheiden (vgl. Porter 1996). Strategische Positionierungen sollten einen Zeithorizont von mindestens fünf bis zehn Jahren haben, der somit deutlich über die Planungsperiode hinausreicht. Es geht dabei darum, im Vergleich zu den Wettbewerbern andere Aktivitäten anzubieten bzw. ähnliche Aktivitäten in ganz anderer Art und Weise auszuführen, d. h. ein anderes Aktivitäten-Set in der Wertkette zu wählen, um einen einzigartigen Kundennutzen zu schaffen und sich damit von Wettbewerbern zu differenzieren. Strategie bedeutet somit das Kombinieren von Aktivitäten eines Unternehmens – also einen Fit zwischen diesen zu schaffen, sodass sie sich gegenseitig fördern und verstärken. Dies aber erfordert es, Unternehmen als Ganzes zu sehen, Trade-offs zu machen und auch zu entscheiden, was man nicht tut.

Was dabei letztlich zählt, ist die realisierte, die gelebte Strategie. Es geht daher nicht nur darum, Strategien zu entwickeln, sondern mindestens ebenso sehr kommt es darauf an, die beabsichtigte und vorgedachte Strategie mit Leben zu erfüllen sowie nachhaltig wirksame Verhaltensmuster und Orientierungen einzubeziehen, die aus grundlegenden Normen und Werthaltungen sowie aus der täglichen Praxis entstehen. Es geht darum, die Anstrengungen und Ressourcen einer Organisation zu bündeln und durch die Vorgabe einer Richtung, durch das Schaffen von Konsistenz bezüglich der Entscheidungen und durch das Gestalten der

mentalen Modelle alle Aktivitäten so auszurichten, dass sie etwas zum Aufbau und zur Pflege der strategischen Erfolgspotenziale beitragen. Wo diese Wirkungen eintreten, kann man von einer gelebten Strategie sprechen. Fehlen sie, werden Kunden, Mitarbeiter, Wettbewerber und auch Analysten und Anteilseigner im Lauf der Zeit feststellen, dass die Strategie fehlt.

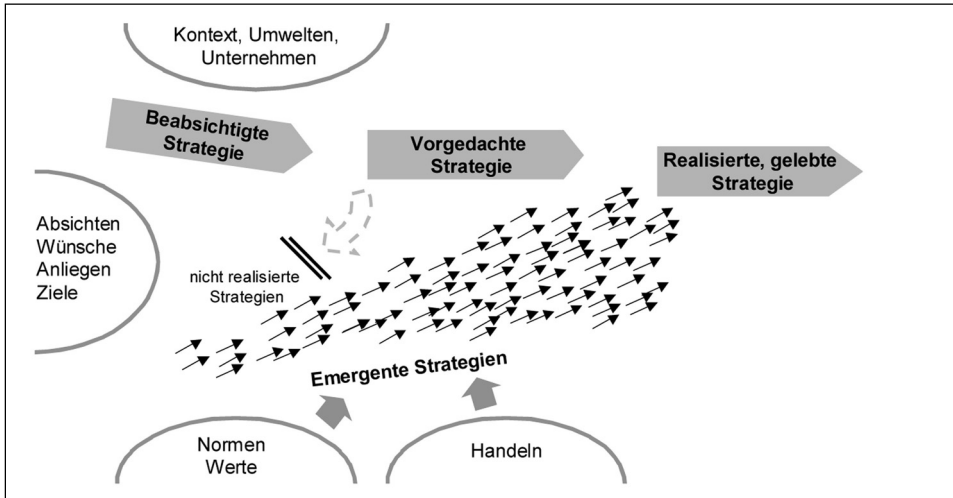


Abbildung 1: Wie gelebte Strategien entstehen. Quelle: verändert nach Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1999)

Methoden der Strategiearbeit, die darauf ausgerichtet sind, Komplexität auszublenden und exakte Problemlösungen zu produzieren, sind dabei ebenso zum Scheitern verurteilt wie solche, die dem dynamischen Wandel von Umwelten unzureichend Rechnung tragen. Es ist keineswegs nur eine Frage des bloßen Aufwands, die erforderlichen Informationen herbeizuschaffen, die für die Nutzung bestimmter Methoden und Instrumente erforderlich sind, um auf diese Weise Ungewissheit in Planbarkeit und Unsicherheit in kalkulierbare Risiken zu verwandeln. Das heißt, es kommt in der Strategiearbeit nicht nur auf einen guten Output, also eine gute Strategie, sondern auch auf die Art und Weise an, wie die Strategiearbeit gestaltet wird. Denn ob diese ihre Funktion für eine Organisation wirkungsvoll erfüllen und die gelebte Strategie prägen kann, hängt entscheidend von ihrer prozessualen Gestaltung ab.

## 4. Anforderungen an moderne Strategiearbeit

Strategiearbeit bedeutet die Handhabung von Widersprüchen, denn sie erfolgt in einem Kontext, der durch eine ganze Reihe widersprüchlicher Anforderungen gekennzeichnet ist.

<b>inhaltliche Spannungsfelder</b>	
Bestehendes weiterentwickeln	↔ schöpferische Zerstörung
Komplexität aufmachen	↔ Komplexität reduzieren
Strategie (vorausdenken)	↔ Operations (handeln)
Aktivitäten – innen	↔ Wettbewerbsposition – außen
<b>soziale Spannungsfelder</b>	
Involviertsein vieler Systemmitglieder	↔ Verankerung im Top-Management
inhaltliche Ebene (= die Strategie)	↔ soziale Ebene (z. B. Machtstrukturen)
Nutzen für die Organisation	↔ Nutzen für die Personen (Manager)
<b>zeitliche Spannungsfelder</b>	
Aufwand/Input	↔ Nutzen/Wirkung
kurzfristig	↔ langfristig
Commitment/Beständigkeit	↔ Reversibilität

Abbildung 2: Spannungsfelder der Strategiearbeit

Damit Strategiearbeit wirkungsvoll sein kann, muss sie diese Widersprüche ernst nehmen und für den jeweiligen Kontext maßgeschneiderte Formen der Strategiearbeit entwickeln, die innerhalb dieser Spannungsfelder vermitteln.

Inhaltliche Anforderungen an Strategiearbeit:

- *Weiterentwicklung bestehender Geschäfte und schöpferische Zerstörung*: Strategiearbeit muss einerseits die Strategien bestehender Geschäfte kontinuierlich den Veränderungen der Umwelten anpassen und so die Grundlagen für operative Exzellenz legen. Andererseits muss sie aber auch hinterfragen, ob und in welcher Form ihre Fortführung auch künftig noch sinnvoll sein wird, und zugleich strategische Innovationen und schöpferische Zerstörung stimulieren, die neue Zukunftsgeschäfte hervorbringen. Strategiearbeit muss der diskontinuierlichen Natur des 21. Jahrhunderts Rechnung tragen. Unternehmen und Branchen mögen in unterschiedlichem Maß der Veränderung und dem Wandel unterliegen. Kalkulierbare Stabilität wird man kaum noch finden. Das gesell-

schaftliche, wirtschaftliche, politische, ökologische und technologische Umfeld der meisten Unternehmen befindet sich in ständigem Wandel. Viele dieser Veränderungen haben den Charakter unvorhersehbarer Ereignisse und unerwarteter Entwicklungssprünge. Unternehmen brauchen daher eine Strategiearbeit, die es ermöglicht, das Unerwartete zu managen sowie den Wandel aktiv zu gestalten und wertschöpfend zu nutzen.

- *Komplexität aufbrechen und dann kanalisieren:* Es geht in der Strategiearbeit sowohl um die bewusste *Entfesselung* von Optionenvielfalt (Kontingenz) und Komplexität als auch um deren orientierungsstiftende *Begrenzung*. Die Entfesselung sorgt für eine Irritation der Wirklichkeitskonstruktion eines Systems und soll verhindern, etwas von vornherein auszublenden, was morgen wichtig sein könnte. Gleichzeitig ermöglicht sie es, den großen und vielfältigen Möglichkeitsraum strategischer Optionen zu erkennen und zu nutzen. Die Begrenzung wiederum ist notwendig, um die entfesselte Kontingenz zu zähmen, zu strukturieren und in Bahnen zu lenken.
- *Strategisch und operativ direkt koppeln:* Strategiearbeit muss die Brücke zwischen heutiger Situation und angestrebter Zukunft schlagen und dabei so gestaltet werden, dass sie nicht mit der Fertigstellung von Plänen endet, sondern tatsächlich für die Veränderung der Unternehmensrealität und die Schaffung der angestrebten Zukunft sorgt. Aus der Praxis von Veränderungsprozessen sozialer Systeme wissen wir, dass dafür unendlich viele kleine Schritte und Rückkoppelungsschleifen erforderlich sind. Daher muss moderne Strategiearbeit die Trennung von Strategieentwicklung und -umsetzung aufheben sowie strategisches und operatives Management direkt miteinander verkoppeln.
- *Wertschöpfungsaktivitäten und Wettbewerbsposition synchronisieren:* Strategie vermittelt zwischen außen und innen, zwischen Unternehmensumwelten und Unternehmensressourcen. Es geht darum, sämtliche Aktivitäten des Unternehmens synchron zur angestrebten einzigartigen Wettbewerbspositionierung auszurichten. Um das zu bewerkstelligen, muss man nicht nur viel über die Innenwelt (z. B. Aktivitäten, Fähigkeiten, Ressourcen) und die Außenwelt (z. B. Kundenbedürfnisse, Wettbewerber) wissen, sondern auch gute Ideen haben, nämlich im Hinblick darauf, wie sich die Unternehmensaktivitäten und -ressourcen sowie die Wettbewerbsposition weiterentwickeln lassen, so dass sie gut zusammenpassen.

Soziale Anforderungen an Strategiearbeit:

- *Soziale Öffnung mit klaren Rollen:* Es ist wichtig, sowohl die Ideen und das Wissen der *Organisationsmitglieder* zu nutzen als auch die Entscheidung und Verbindlichmachung von Strategien im *Top-Management* zu verankern. Die Mobilisierung und Nutzung der Ideen und des Wissens der Organisationsmitglieder ist wichtig, um die Informationsverarbeitungskapazität sowie die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation zu steigern und gleichzeitig den Boden für die Umsetzung der Strategie zu bereiten. Die Verankerung im Top-Management dient dazu, Legitimität, Verantwortung und Gleichlauf der Teilstrategien sicherzustellen. Top-Manager können und dürfen sich dieser Verantwortung nicht entziehen.



- *Soziale Ebene einbeziehen:* Strategiearbeit darf nicht länger negieren, dass sie von sozialen Systemen für soziale Systeme gemacht wird. Damit haben Emotionen (z. B. Hoffnungen, Ängste) sowie soziale Relationen (z. B. Macht, Ansehen, Vertrauen) eine große und einflussreiche Rolle auf den Strategieprozess und seine Ergebnisse. Dabei geht es auch um die Frage, wem die Strategiearbeit bzw. die Strategie nützt: dem Unternehmen und/oder einzelnen Managern, deren Interessen durch Strategieänderungen gestärkt oder geschwächt werden können. Dies aktiv und bewusst in der Strategiearbeit zu beobachten und zu reflektieren ist daher ein wesentliches Element moderner Strategiearbeit, das entsprechende Aufmerksamkeit und gekonnten Umgang erfordert.

Zeitliche Anforderungen an Strategiearbeit:

- *Angemessenes Verhältnis von Aufwand und Ergebnis:* Inzwischen ist die Halbwertszeit von Strategien sehr gering geworden. Es reicht vielfach nicht mehr aus, neue Strategien anlassbezogen zu entwickeln, etwa wenn der CEO wechselt oder das Unternehmen auf eine veritable Krise zusteuert. Viele Unternehmen müssen ihre Strategie permanent neu erfinden und weiterentwickeln. Gleichzeitig ist Zeit ein insbesondere bei Top-Managern und Experten absolut knapper Faktor. Organisationen brauchen daher bestimmte organisationale Fähigkeiten, die permanent in allen Managementprozessen zum Tragen kommen. Die Nutzung entsprechender Methoden sollte ein Bestandteil der Managementpraxis von Unternehmen sein, um neue Chancen und Potenziale zu entdecken, ohne ineffektiven zeitlichen, personellen oder formalen Overhead zu erzeugen. Strategiearbeit muss effektiv sein, d. h. mit angemessenem Aufwand ihre Funktion wirksam erfüllen.
- *Vermittlung zwischen Gegenwart und Zukunft:* Strategiearbeit soll Strategien gestalten und mit Leben erfüllen, die heute für den Aufbau der Erfolgspotenziale von morgen sorgen. Gleichzeitig darf Strategiearbeit nicht alle Unternehmensressourcen für den Erfolg von morgen okkupieren, sondern muss dafür Sorge tragen, dass das ökonomische Überleben in der Gegenwart nicht gefährdet ist.
- *Flexibilität und Beständigkeit:* Ebenso wie die Strategien, die sie hervorbringt, ist die konkrete Ausgestaltung der Strategiearbeit dem Wandel unterworfen. In dem Maß, in dem sich Kontexte verändern, ist eine flexible Anpassung und gegebenenfalls eine Neugestaltung erforderlich. Gleichzeitig gilt auch für die Strategiearbeit, was für die Strategie gilt: Sie braucht Vorlauf und Vorinvestments in der Gegenwart, um in der Zukunft wirksam sein zu können. Ohne Commitment und Beständigkeit der Art und Weise der Strategiearbeit kann man keine Früchte ernten.

## 5. Grundformen und Stoßrichtungen moderner Strategiearbeit

Im Lauf unserer Beschäftigung mit dem Thema sind uns verschiedene Grundformen von Strategiearbeit deutlich geworden, die jeweils andere Stoßrichtungen verfolgen.

- *Strategieausbau – Basisstrategie weiterentwickeln und strategischen Managementprozess etablieren:* Strategiearbeit sollte durch die Schaffung eines Managementprozesses vorangetrieben werden, der die bestehende *Basisstrategie weiterentwickelt*, klärt bzw. konkretisiert. Bei dieser Grundform der Strategiearbeit geht es darum, die Wirksamkeit der Strategie kontinuierlich zu verbessern sowie simultan die strategische Intelligenz der Organisation zu aktivieren und anzuheben. Diese Stoßrichtung wollen wir als Strategieausbau bezeichnen. Die Basisstrategie einer Organisation wird dabei kontinuierlich hinterfragt und weiterentwickelt. Es geht um eine strategische Steuerung, die durch kontinuierliche Beobachtung und Reflexion der Unternehmens- und Umweltsituation Abweichungen vom geplanten Weg feststellt und entsprechende Veränderungs- und Entwicklungsschritte einleitet, die das Unternehmen auf Kurs halten bzw. diesen korrigieren. Das Schaffen eines perspektivenreichen, offenen, reflektierten und produktiven Dialogs sowie das Etablieren von Methoden, die ein sinnvolles Aufmachen und Reduzieren von Komplexität ermöglichen, sind wesentliche Erfolgsfaktoren des Strategieausbaus.
- *Strategieexperimente – Nährboden für schöpferische Zerstörung:* Eine zweite Stoßrichtung der Strategiearbeit folgt einer völlig anderen inneren Logik: Sie versucht einen Nährboden für die Neuerfindung und das Erproben von Strategien und Geschäftskonzepten zu schaffen. Ziel eines Netzwerks von Strategieexperimenten ist es, *strategische Innovationen* im Sinn von Geschäftskonzeptinnovationen hervorzubringen, die das Potenzial haben, die bestehenden Geschäftskonzepte zu revolutionieren. Da die Unternehmensressourcen auch für solche Experimente begrenzt sind, kommt es darauf an, diese anzureizen und zu steuern. Für die Steuerung wiederum braucht man wenigstens eine ungefähre Vorstellung, welche strategische Stoßrichtung man verfolgen will. Daher sind Strategieexperimente auf eine zumindest einigermaßen klare Basisstrategie angewiesen und profitieren damit von einem kontinuierlichen *Strategieausbau*.
- *Strategieimpulse – ungewohnte Perspektiven nutzen:* Die Strategieimpulse, die dritte Stoßrichtung der Strategiearbeit, versuchen ebenfalls einen Nährboden für neue strategische Ideen und Planungen zu schaffen. Es geht darum, das Denken und Handeln der Manager zu inspirieren und in neue, ungewohnte Richtungen zu lenken sowie Anregungen und konkrete Ideen für die Strategiearbeit zu liefern. Die Strategiearbeit besteht hierbei darin, Perspektiven, die ein entsprechendes strategisches Irritationspotenzial haben, zu identifizieren und Anwendungsformen zu finden, wie diese andersartigen Sichtweisen in der Organisation Wirkung entfalten können. Dabei ist zu gewährleisten, dass die Impulse in die Strategie und deren Umsetzung einfließen. Eine Möglichkeit läge in der Verkopplung mit einem kontinuierlichen Strategieausbau.

Vergleicht man diese Stoßrichtungen der Strategiearbeit mit der klassischen Form der Strategieentwicklung, sieht man Folgendes:

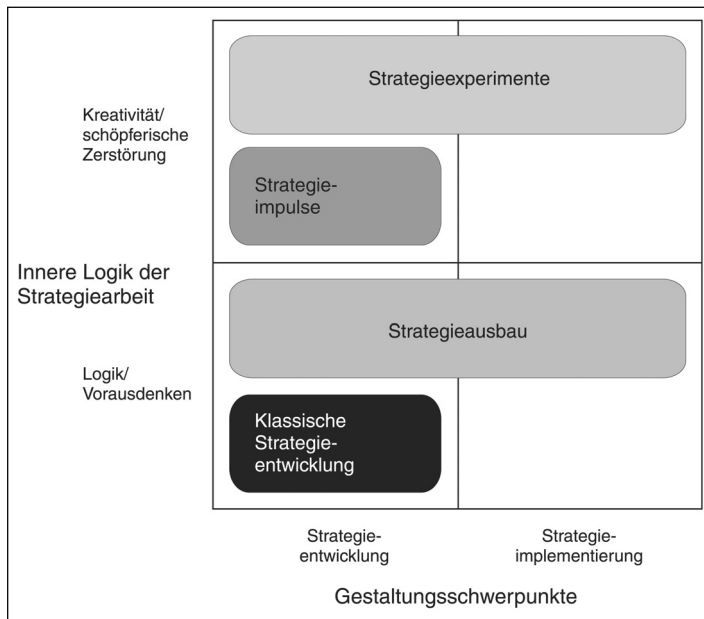


Abbildung 3: Grundformen der Strategiearbeit

1. Während der Strategieausbau die grundlegende innere Logik klassischer Strategieentwicklungsprojekte, die ja im Vorausdenken liegt, aufgreift und systemisch weiterentwickelt, sind Strategieexperimente und Strategieimpulse durch verstörende Perspektiven ganz anders motiviert: Bei ihnen geht es darum, die Wahrscheinlichkeit des emergenten Entstehens neuer Strategien zu erhöhen, indem man (Frei-)Räume, Anreize und Nährböden für kreative, unvorhersehbare und somit eben nicht vorausdenkbare strategische Innovationen schafft.
2. Während die klassische Strategieentwicklung, wie der Name schon sagt, nicht wirklich die Implementierung im Sinn hat, legen Strategieausbau und Strategieexperimente gleichermaßen auf Entwicklung und Implementierung von Strategien Wert. Bei genauer Betrachtung wird sogar deutlich, dass sich auf Grund der vielen eingebauten Rückkoppelungsschleifen bei beiden Stoßrichtungen das eine vom anderen letztlich gar nicht mehr unterscheiden oder trennen lässt.

## 5.1 Strategieausbau: Basisstrategie weiterentwickeln

Kernaufgaben des Strategieausbaus sind die Adaption der grundsätzlichen Ausrichtung (Basisstrategie) an Veränderungen der Um- und Innenwelt des Unternehmens sowie die Konkretisierung der Basisstrategie, z. B. durch SGF-, Funktional- und Regionalstrategien. Ausschlaggebend für eine wirkungsvolle Strategiearbeit ist dabei nicht nur ihr Output (d. h. die Strategie bzw. Strategiepapiere), sondern in hohem Maß auch die Art und Weise, in der am Thema Strategie gearbeitet wird. Der Strategieausbau braucht Raum und Zeit für regelmäßige und offene Diskussionen. Er sollte einen zentralen Platz in den Managementprozessen der Organisation einnehmen und entsprechend institutionalisiert werden, z. B. mit Hilfe eines sich regelmäßig treffenden Strategieteams und durch Kommunikationsprozesse, die alle Hierarchieebenen miteinander verknüpfen. Wichtig ist es, den Strategieprozess eng mit den operativen Steuerungsprozessen zu koppeln, um Feedback-Schleifen zwischen Strategie und *Operations* zu etablieren sowie eine strategische Vorsteuerung des operativen Geschäfts sicherzustellen. Hierfür besonders relevant sind beispielsweise die jährliche Budgetierung/Business-Planung, Zielvereinbarungsprozesse (MbO), Personalmanagement, Kompetenzen- und Wissensmanagement sowie Changemanagement-Projekte, die entsprechend eng mit der Strategiearbeit verknüpft werden sollten. Strategieausbau erfordert die Schaffung eines integrierten Gesamtdesigns der wesentlichen Managementprozesse. Vorrangiges Ziel hierbei ist es, die *strategische Intelligenz* – d. h. die Fähigkeiten der Organisation, ihre eigene Strategie selbstorganisiert weiterzuentwickeln und den Veränderungen von Um- und Innenwelt anzupassen – zu erhöhen.

Die Hauptakteure sind die Manager selbst. In der Regel ist es das Top-Management-Team, manchmal ergänzt um andere wichtige Keyplayer der Organisation, etwa wichtige Manager aus mittleren Ebenen oder Experten, z. B. für bestimmte Märkte oder Technologien. Strategiearbeit darf die sozialen Beziehungsgefüge (Macht, Einfluss, Vertrauen etc.) der am Strategieprozess beteiligten Personen und Subsysteme der Organisation nicht ausblenden. Vielmehr müssen deren Einfluss auf die Strategiearbeit sowie die Wirkung der Strategiearbeit auf die sozialen Strukturen der Organisation kontinuierlich im Strategieprozess reflektiert und transparent gemacht werden. Denn letztlich bedeuten strategische Weichenstellungen zumeist auch Veränderungen von Macht- und Einflussgebieten, von Strukturen und Abläufen. Damit berühren sie unweigerlich Interessen von Personen oder Personengruppen und lösen – je nach persönlicher Betroffenheit – Ängste oder Hoffnungen aus. Manager, die Mitglieder in einem Strategieteam sind, pendeln kontinuierlich zwischen strategischen Grundfragen und operativen Steuerungsaufgaben hin und her. Dieses Pendeln gut hinzubekommen stellt hohe Ansprüche sowohl an die betroffenen Personen als auch an externe Berater, die die Strategiearbeit begleiten, aber auch an die Gestaltung des jeweiligen Settings, in dem die Strategiearbeit stattfindet. Emotionale Distanz zum Alltagsgeschehen und den üblichen Sichtweisen, die von einem selbst bzw. von den Kollegen bisher vertreten wurden, ist für fruchtbares Arbeiten unumgänglich. Es ist für die Strategiearbeit produktiver, Fragen zu stellen und Zweifel zu hegen, als sich in alten Gewissheiten zu wiegen und Dialoge zu führen, bei denen jeder schon im Vorhinein weiß, was der andere

sagen und welche Position er vertreten wird. Die Konfliktfähigkeit der involvierten Personen und Gruppen ist ein ebenso wichtiger Erfolgsfaktor wie deren Kooperationsfähigkeit. Heilige Kühe sind in Frage zu stellen. Es kommt letztlich darauf an, die Grundannahmen und mentalen Modelle, die hinter Positionen und Aussagen stehen, sichtbar zu machen und explizit zu benennen. Damit werden sie diskutierbar. Diese Grundannahmen beziehen sich z. B. auf die Erfolgsfaktoren, auf die es in der jeweiligen Branche ankommt, auf den Wettbewerb, auf die Kunden und deren Wünsche oder darauf, welche Technologien heute bzw. in Zukunft relevant sind. Klassische Instrumente und Tools zur Analyse der Unternehmenssituation (z. B. Stärken-/Schwächen-Analyse, Kernkompetenzanalyse, Wertkettenanalyse) und der Umweltsituation (z. B. Analyse der Wettbewerbskräfte nach Porter, Stakeholder-Analyse, Szenarioanalyse) sowie Techniken zur Generierung und Bewertung strategischer Handlungsoptionen werden dazu nach Bedarf genutzt – zum einen, um ein umfassendes, perspektivenreiches Bild der Situation sowie der strategischen Handlungsoptionen zu gewinnen; zum anderen, um die Diskussion zu stimulieren und zu vertiefen.

Die konkrete Form des Strategieausbaus im Sinn einer Prozessarchitektur ist in jedem einzelnen Fall entsprechend der jeweiligen Situation und dem gegebenen Kontext, in dem Strategiearbeit stattfinden soll, maßzuschneidern. Gerade im Maßschneidern der Architektur liegt eine wesentliche Leistung der Strategiearbeit. So wird man für Organisationen, die sich in sehr dynamischen Umfeldern bewegen, auf eine häufige stattfindende und perspektivenreiche Strategiearbeit Wert legen; und in Organisationen mit einer hohen Binnenkomplexität wird man auf einen intensiveren Austausch über Bereichs- und Fachgrenzen sowie Hierarchieebenen hinweg achten. Wirkungsvolle Architekturen des Strategieausbaus kombinieren verschiedene Elemente und Arbeitsformen zu einem Ganzen. Die Abbildung zeigt eine Auswahl von Elementen, die sich erfahrungsgemäß in verschiedenen Kontexten bewährt haben.

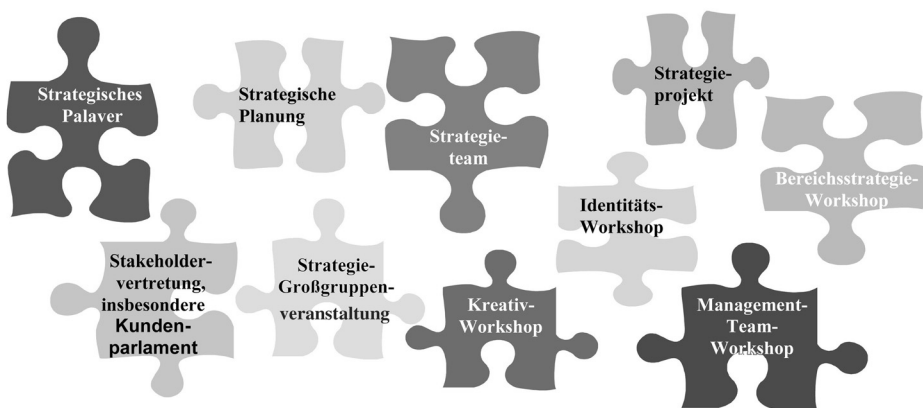


Abbildung 4: Mögliche Elemente einer Architektur des Strategieausbaus

Das Beispiel der Palfinger AG zeigt, wie ein solcher Strategieausbau erfolgreich gestaltet werden kann. Das weltweit tätige Salzburger Unternehmen stellt mit rund 2 400 Mitarbeitern hydraulische Hebe-, Lade- und Handlingsysteme her – ein Markt, der durch starken internationalen Wettbewerb mit hohem Preisdruck gekennzeichnet ist. Palfinger ist in einigen seiner Segmente Weltmarktführer – in anderen unter den ersten drei weltweit – und operiert mit rund 30 Gesellschaften in 13 Ländern. Seit 1999 notiert das Unternehmen an der Börse; dennoch ist es nach wie vor mehrheitlich im Besitz des Gründers und seiner Familie. Das Stammgeschäft befindet sich in der Reifephase und erfordert eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Ausgestaltung der Strategie. Seit Jahren werden Diversifikation und Internationalisierung bei gleichzeitiger Kostensenkung als strategische Stoßrichtungen verfolgt. Aufgabe des Strategieausbaus ist es, geeignete Strategien innerhalb dieser Stoßrichtung zu entwickeln und umzusetzen.

Palfinger hat im Lauf der letzten Jahre den Strategieausbau prozessual und strukturell implementiert. Das Herzstück bildet dabei das so genannte Strategieteam. Ihm gehören – neben dem dreiköpfigen Vorstand – der Aufsichtsratsvorsitzende und Mehrheitsaktionär, sein Sohn, der im Unternehmen eine wichtige Managementfunktion wahrnimmt, sowie der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende an. Aufgabe des Strategieteams ist es, die Kernbestandteile und die Ausrichtung der Strategie zu bestimmen sowie die strategischen Schwerpunkte zu definieren. Zweimal im Monat treffen sich die Mitglieder, um aktuelle und grundlegende Fragen der Strategie und der Markt-, Technologie- und Geschäftsentwicklung, die das gesamte Unternehmen betreffen, zu diskutieren. Das Strategieteam steuert dabei die eigene Arbeit durch eine gemeinsame Priorisierung der Agendapunkte selbst und delegiert bei Bedarf Analysen an Geschäftsbereiche oder externe Berater. Durch die intensive und regelmäßige Arbeit des Strategieteams und die offene Diskussion innerhalb der Meetings ist bei Palfinger ein permanenter und revolvierender Strategieprozess entstanden, der schnelle, fundierte und – auf Grund der Besetzung – nahezu unumstößliche Entscheidungen ermöglicht.

Unterstützt wird der Strategieausbau durch halbjährlich stattfindende Workshops des Strategieteams mit allen Managern der 1. Führungsebene (Geschäftsbereichsleiter, Leiter von Stabsabteilungen). Funktion dieser Workshops ist die Verkoppelung der Strategiearbeit für die gesamte Unternehmensgruppe mit dem operativem Geschäft und der Strategiearbeit der einzelnen Geschäftsbereiche und Querschnittsfunktionen sowie die Operationalisierung der Strategie und die Unterstützung ihrer Umsetzung. Zu diesem Zweck stehen strategische Themen aus dem Strategieteam und operative Themen der Linienführungskräfte auf der Agenda, die offen diskutiert und in ihrer gegenseitigen Vernetztheit betrachtet werden. Das Ergebnis ist eine hochgradige Verknüpfung der Strategie und der operativen Führung, die spürbar stärker ist als bei einer Kommunikation der Strategie ausschließlich entlang der Berichtslinien.

Ein drittes wesentliches Element der Architektur des Strategieausbaus bei Palfinger ist der Produkt-Programm-Ausschuss (PPA): In ihm kommen sechs bis acht Mal pro Jahr alle diejenigen zusammen, die für die konkrete Ausgestaltung der Produktstrategien und für Produktinnovationen verantwortlich sind: der Vorstand für Marketing und Innovation, die Geschäftsbereichsleiter, Konstrukteure, Controller und Einkäufer. Gemeinsam entwickeln

bzw. evaluieren sie Ideen und Konzepte für neue Produkte und Produktreihen bzw. definieren Pflichtenhefte für diese. Der Clou ist, dass an jedem zweiten Workshop des PPA Vertreter wichtiger Schlüsselkunden teilnehmen, die in ihrem Segment Meinungsbildner sind. Diese direkte Einbindung von Kunden in die Produktinnovation erhöht die Marktnähe der Produktstrategie und steigert gleichzeitig die Kundenbindung. Eine diesbezügliche Erfahrung bei Palfinger besagt: Der unmittelbare Kontakt mit dem Kunden überzeugt und motiviert effektiver und nachhaltiger als Marktstudien und interne Appelle hinsichtlich mehr Marktorientierung. So hat diese intensive Strategiearbeit gemeinsam mit den Kunden Palfinger zur Entwicklung einer neuen Produktreihe angeregt, die inzwischen erfolgreich auf dem Markt eingeführt wurde.

Palfinger hat in seinem aus mehreren Elementen bestehenden Prozess des Strategieausbaus eine hohe Dynamik und Intensität in der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie erreicht und einen Strategieprozess etabliert, der für ein gemeinsames Strategieverständnis der wichtigsten Schlüsselpersonen im Management sorgt. Durch die Sammlung und Nutzung kollektiven Wissens sowie die enge Koppelung von operativen an strategische Themen und Perspektiven werden ein eventueller Realitätsverlust der Strategie und eine Strategieferne des operativen Geschäfts wirkungsvoll verhindert und Umsetzungsbarrieren, die eine rasche Implementierung strategischer Entscheidungen erschweren würden, von vornherein vermieden.

## 5.2 Strategieexperimente: Geschäftskonzeptinnovationen vorantreiben

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren versucht – etwa durch Business-Plan-Wettbewerbe und neue Formen des betrieblichen Vorschlagswesens –, dem Wissen und der Kreativität ihrer Mitarbeiter neue Räume zu schaffen und sie so für die Weiterentwicklung des Unternehmens nutzbar zu machen. Strategieexperimente schaffen einen noch umfassenderen Rahmen für die Inkubation, Aufbereitung, Selektion und Realisierung von Geschäftsideen. In Unternehmen wie Johnson & Johnson haben Strategieexperimente in den letzten Jahren viel strategische Innovationskraft erzeugt und wertvolle Beiträge zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens geliefert (Foster/Kaplan 2002, S. 278 ff.). Ziel von Strategieexperimenten (Ventures) ist Business Concept Innovation. Es geht um das gesamte Geschäftskonzept, nicht allein um marktorientierte Strategien, da alle Elemente eines Geschäftskonzepts (Prozesse, Value Networks, Customer Interface, vgl. Hamel 2000) durchdacht und so konfiguriert werden müssen, dass sie zueinander passen und einander unterstützen.

Strategieexperimente setzen auf Ausprobieren und Lernprozesse, in denen man sich Schritt für Schritt vorantastet. Der Grundgedanke ist der Evolutionsbiologie entlehnt: Man braucht tausend Ideen, um damit hundert Konzepte entwickeln zu können, von denen dann vielleicht zehn für Experimente ausgewählt werden, von denen wiederum eines wirklichen Erfolg

bringt. Netzwerke von Strategieexperimenten drehen die Richtung (d. h. die Strategie) der Strategiearbeit in gewissem Maß um: Statt einer langen und elaborierten Planung und deren anschließender Implementierung (Vordenken, dann Handeln) setzen sie auf Ausprobieren und anschließendes Auswählen dessen, was sich bewährt hat (Handeln, dann Nachdenken). Es finden in der Regel zeitgleich mehrere Strategieexperimente statt, die ein Netzwerk an Experimenten bzw. ein Portfolio von Ventures bilden. Strategieexperimente haben obendrein eine stark kulturelle Dimension: Hierbei geht es um einen Wandel von einer auf Planung basierenden Managementkultur hin zu einer Unternehmerkultur, die vom Streben nach schöpferischer Zerstörung durch das Schaffen von Innovationen und das Eingehen von (begrenzten und gestreuten) Risiken geprägt ist.

Besonders interessant ist dieser Ansatz für Branchen, in denen neue Geschäftskonzepte oder Technologien auftauchen, deren aktuelle Leistungsfähigkeit zwar als derzeit noch unzureichend angesehen wird, um die Bedürfnisse der bestehenden Kundengruppen zu befriedigen, die aber das Potenzial haben, neue Märkte zu schaffen und neue Kundengruppen zu erschließen. Solchen häufig als Disruptive Technologies bezeichneten Geschäftskonzepten und Technologien gelingt es mit der Zeit oft, in die bisherigen Märkte einzudringen sowie die etablierten Technologien und mit diesen deren Anbieter zu verdrängen.

Die Experimente werden mit einem Portfolio-Ansatz gemanagt, da dies dem Top-Management die Steuerung der Experimente entlang strategischer Stoßrichtungen erleichtert und der Portfolio-Effekt die Gesamterfolgswahrscheinlichkeit erhöht. Experimente werden möglichst früh mit geringem Investment gestartet und ihre weitere Entwicklung wird vom Top-Management einem intensiven Monitoring unterzogen. Was nicht funktioniert, wird frühzeitig beendet. Handelt es sich um Experimente mit neuen Geschäftskonzepten, die neue Märkte und Technologien entwickeln sollen, ist es sinnvoll, das Experiment in einer Organisation zu starten, die räumlich getrennt sowie in ihren Geschäfts- und Managementprozessen unabhängig ist. Dies ermöglicht eine Start-up-Kultur, in der ein kleines Team – schon von kleinen Erfolgen angespornt – mit hoher Motivation den Geschäftsaufbau vorantreibt. Der Aufbau eines Ventures (Experiments) erfolgt schrittweise in Phasen, die intensives Lernen aus den ersten Erfahrungen und entsprechende Kurskorrekturen ermöglichen. Die Finanzierung wird entsprechend nach Meilensteinen gestaffelt. Erst wenn bestimmte Aufbauziele erreicht sind, wird das Kapital für die nächste Phase freigegeben (siehe Abb. 5).

Die Manager der autonomen Organisationen haben weitgehend Entscheidungsfreiheit. Sie werden vom Top-Management wie von einer Art Aufsichtsrat geführt. Jedes Venture hat einen Interface-Manager, der aktiv die Schnittstelle zum Mutterunternehmen managt. Die Erfahrungen mit neuen Technologien, Zielgruppen, Produkten und Services werden in jeder Phase offen diskutiert und intensiv evaluiert. Kein Konzept ist von Anfang an richtig – erst durch Lern- und Rückkoppelungsschleifen wird die notwendige Verbesserung möglich. Gleichzeitig werden so die Erfahrungen und das Wissen der Ventures für die Gesamtorganisation nutzbar gemacht. In einem Netzwerk an Experimenten wird sehr viel Wert auf die Kultivierung der Außenperspektive gelegt, etwa durch das Einstellen unternehmensfremder Manager oder durch die intensive Kommunikation mit Kunden und Wissenschaft-



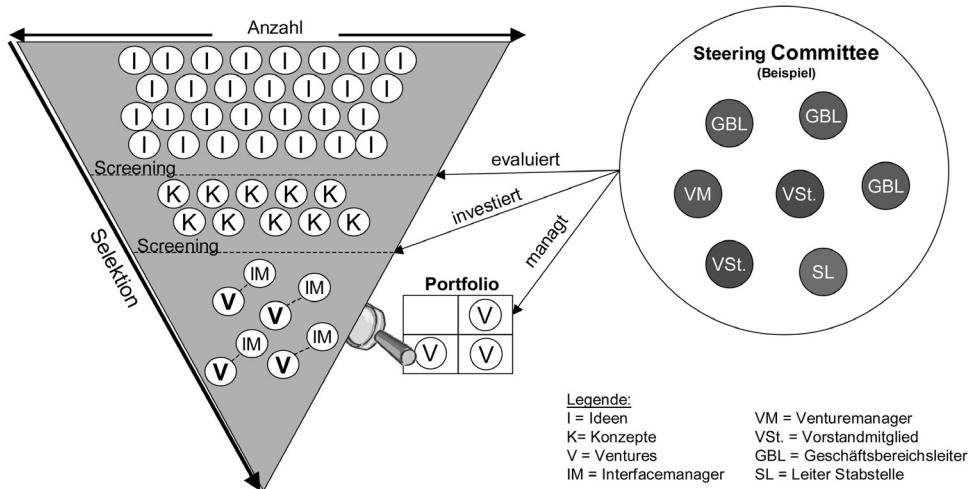


Abbildung 5: Architektur eines Netzwerks von Strategieexperimenten

lern. Die Strategieexperimente erfordern ein innovationsförderliches Organisationsumfeld: eine Unternehmenskultur, die dem Experimentieren und Lernen einzelner Personen und kleiner Teams gegenüber aufgeschlossen ist, dieses wertschätzt und fördert. Im Gegenzug fördern Experimente wiederum selbst die Entwicklung einer solchen Kultur. Strategieexperimente brauchen Unternehmertypen, Menschen, die Neues schaffen wollen und bereit sind, dafür persönliche (Karriere) und wirtschaftliche Risiken einzugehen.

Wie dies in der Praxis aussehen kann, ist ebenfalls am Beispiel der Palfinger AG zu studieren: Palfinger hat für die Umsetzung seiner Diversifikationsstrategie im Lauf der letzten Jahre mehrere unabhängige Organisationseinheiten gegründet, die wie Start-ups geführt werden und mit neuen Produkten neue Marktsegmente erschließen. Diese Zukunftsgeschäfte wurden bewusst vom Stammgeschäft getrennt, um den neuen strategischen Ideen und Geschäftsfeldexperimenten genug Raum für ihre Entwicklung zu geben. Einige der Start-ups werden als Profit-Center, andere sogar als eigene Gesellschaften geführt. Für dieses Netzwerk von Strategieexperimenten hat Palfinger Strukturen und Prozesse zur Evaluation neuer Geschäftsideen etabliert, deren Aufgabe einerseits in der Auswahl Erfolg versprechender Konzepte und Ideen liegt und die andererseits dafür sorgen, dass viel versprechende und strategisch sinnvolle Ideen zu erfolgreichen Geschäften entwickelt werden. Involviert sind in diesen Prozess nach Bedarf der Vorstand, das Strategieteam, die Geschäfts- bzw. Profit-Center-Leiter und ein Entwicklungsteam von vier bis fünf Personen, die über mehrere Monate hinweg intensiv an der Weiterentwicklung der Idee arbeiten. Diese Weiterentwicklung erfolgt anhand entsprechender Pläne, die Zeit, Budget, Ziele und Meilensteine definieren. An jedem Meilenstein steht von neuem eine „Go or no go“-Entscheidung bezüglich des Weiterverfolgens bzw. Fallenlassens der Idee.

Wesentlich waren für Palfinger – neben der Möglichkeit, neue strategische Ideen schrittweise umsetzen und erproben zu können – die Kultivierung einer Start-up-Kultur im Zukunftsgeschäft („von null etwas aufbauen“) und die Möglichkeit, die Diversifizierung durch Erträge des Stammgeschäfts mittels nach Meilensteinen definierter Budgets steuern zu können. Einige der Start-ups sind inzwischen sehr erfolgreich auf dem Markt tätig und sollen daher künftig stärker ins Stammgeschäft integriert werden. Dabei wird es wichtig sein, das experimentelle Geschäftsfeldportfolio im Zukunftsgeschäft so zu managen, dass auch weiterhin für Mitarbeiter und Führungskräfte der Anreiz besteht, Neues zu schaffen. Palfinger ist es mit Hilfe seines Netzwerks an Experimenten gelungen, erfolgreich in angrenzende Märkte zu diversifizieren und dabei gleichzeitig eine stabile Weiterentwicklung des Kerngeschäfts zu gewährleisten, ohne die Führungskräfte des Stammgeschäfts durch neue Geschäftsideen zu defokussieren. Die Start-ups haben eine Reihe erfolgreicher Produktinnovationen angespornt und für eine schnelle Umsetzung neuer Geschäftskonzepte gesorgt. Wichtig dafür waren – aus der Sicht von Palfinger – die unternehmerische Motivation und Haltung der Führungskräfte der Start-ups sowie die Schaffung und Nutzung einer Start-up-Kultur innerhalb eines etablierten Unternehmens. Zudem ermöglichte die Netzwerkstruktur der Strategieexperimente eine marktnahe und betriebswirtschaftlich effektive Steuerung der neuen Geschäfte und der Investitionen in diese.

### 5.3 Strategieimpulse: Strategisches Denken anregen

Strategiearbeit profitiert von Impulsen, die das strategische Denken anregen und in neue, ungewohnte Richtungen lenken können. Insbesondere wenn es darum geht, die strategische Innovationskraft zu steigern, sind ungewohnte Perspektiven und neue Gedanken Katalysatoren der Strategiearbeit. Mancherorts kann daher das bewusste Öffnen der Organisation für derartige Impulse und anregende Perspektiven bereits eine Form der Strategiearbeit sein, etwa indem man Vertretern solcher Perspektiven einen exponierten und einflussreichen Platz in der Strategiearbeit sowie einen offenen Zugang zu den für die Strategie verantwortlichen Managern schafft. Interessant könnten in diesem Zusammenhang zum Beispiel sein:

- Querdenker, denen man eine machtnahe Position und damit Einfluss einräumt;
- Lieferanten und andere Produzenten entlang der brancheneigenen Wertschöpfungskette, mit denen man eine symbiotische Beziehung und Entwicklungspartnerschaft eingeht;
- branchenübergreifende Initiativen, die für die gesamte Branche relevante (Grundlagen-) Forschung betreiben, welche sich einzelne Unternehmen nie leisten könnten;
- Entwicklungspartnerschaften mit Learning Edge-Kunden.

Primär geht es somit bei dieser Stoßrichtung der Strategiearbeit darum, Kontexte zu verschieben sowie entsprechend interessante Personen und Organisationen in der Unterneh-

mensumwelt zu finden und mit ihnen mehr oder weniger enge Beziehungen aufzubauen, um über Strategie, die Zukunft von Märkten und Technologien oder andere Chancen, Bedrohungen und Trends zu kommunizieren. Aber auch das bewusste Verschieben des Kontexts des „daily business“ – z. B. durch das Ausrufen einer fiktiven Krise oder das hypothetische Postulieren radikaler Veränderungen des Umfelds – kann dem Denken und Handeln der Manager neue Impulse und neue Richtungen geben.

So hat Jack Welch als CEO von General Electric im Jahr 1999 angesichts der zunehmenden Ausbreitung der Internet-Nutzung und der New Economy mit „destroy-your-business.com“ einen außergewöhnlich erfolgreichen strategischen Impuls gesetzt: Sämtliche GE-Geschäftsfeldleiter sollten davon ausgehen, dass ihr Geschäft über kurz oder lang durch Internet-Start-ups bedroht sei, die mit neuen Geschäftskonzepten alle Branchen revolutionieren würden. Jack Welch rief seine Manager angesichts dieses Szenarios dazu auf, intensiv darüber nachzudenken, wie sie ihr bestehendes Geschäft mit Hilfe von Internet-Technologie und neuen Geschäftskonzepten transformieren könnten, indem sie sich in ein Start-up hineinversetzen sollten, das angetreten sei, GE aus dem Markt zu drängen. Damit gelang es ihm, einen Bewusstseins- und Einstellungswandel in den Köpfen der GE-Manager hervorzurufen: Statt aus der Defensive heraus Verteidigungsstrategien für ihre Märkte zu entwickeln, antizipierten sie den Wettbewerb und suchten proaktiv nach Strategien, die Märkte von morgen zu erobern. Dadurch gelang es GE, sein Kerngeschäft erfolgreich weiterzuentwickeln, und heute zählt das Unternehmen zu jenen, die E-Business am erfolgreichsten betreiben und nutzen.

## 6. Conclusio

Unserer Erfahrung nach bringen situationsgerecht gestaltete Formen der Strategiearbeit auch die besseren Strategien hervor. Und vor allem: Diese Strategien leben und können so tatsächlich den Erfolg von morgen vorsteuern. Strategische Intelligenz und Innovationskraft werden in einer komplexen und dynamischen Welt, die immer mehr durch Diskontinuität und Unvorhersehbarkeit künftiger Entwicklungen geprägt ist, zu unverzichtbaren Kernkompetenzen jeder Organisation. In der modernen Wirtschaftswelt ist eine wirkungsvolle Strategiearbeit für den dauerhaften Erfolg von Unternehmen unabdingbar. Der Return on Strategy wird zur Kenngröße für nachhaltigen Erfolg. Wie die Beispiele und Ansätze zeigen, kann Strategiearbeit um ein Vielfaches innovativer und variantenreicher gestaltet werden, als dies klassische Strategielehrbücher glauben machen. Als zentraler Baustein erscheint uns dabei ein kontinuierlicher Strategieausbau durch strategische Managementprozesse, die eng mit den operativen Managementprozessen verkoppelt sind. Er fördert die strategische Intelligenz der Organisation und entwickelt Geschäftskonzepte und -strategien laufend weiter. Um mehr strategische Innovationskraft zu erzeugen und Geschäftskonzepte zu revolutionieren, erscheinen uns Netzwerke von Strategieexperimenten sehr wirkungsvoll, vor allem dann, wenn sie auf den Strategieausbau aufsetzen. Ungewohnte Perspekti-

ven können zudem wichtige Strategieimpulse setzen und sowohl den Strategieberaub als auch die Strategieexperimente befruchten. Entscheidend ist es letztlich, die Diskontinuitäten der Umfeldler durch Rückkoppelungsschleifen und ungewohnte Perspektiven in der Strategiearbeit einzufangen und ihnen durch Vorausdenken und kontrollierte Experimente ein Stück entgegenzugehen.

## Literatur

- Bower, J./Christensen, C.** (1995): Disruptive Technologies. Catching the Wave. In: *Harvard Business Manager*, 1-2/1995, S. 43-53
- Collins, J./Porras, J.** (1994): Build to Last. Successful Habits of Visionary Companies. New York
- Foster, R./Kaplan, S.** (2002): Schöpfen und Zerstören. Wie Unternehmen langfristig überleben. Frankfurt/M. – Wien
- Hamel, G.** (2000): Leading the Revolution. Boston
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J.** (1999): Strategy Safari. Frankfurt/M. – Wien
- Moeller, M.** (2002): Strategiearbeit mit einem Netzwerk an Experimenten. In: *Controlling & Finance*, 11/2002, S. 1-3
- Moeller, M. et al.** (2003): Explorative Practice Studie Strategiearbeit. Ergebnisbericht. Wien
- Porter, M.** (1996): What is Strategy? In: *Harvard Business Review*, 11-12/1996, S. 61-78
- Schumpeter, J.** (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 2., neu bearb. Aufl. München (Originalveröffentlichung 1911)