

# Systemische Strategieberatung

*Michael Moeller, Joana Krizanits*

## 1. Status quo der Strategieberatung

Wenn Strategie die Königsdisziplin des Managements ist, ist dann Strategieberatung die Königsdisziplin der Beratung? Wenn man den Beratungsmarkt betrachtet, könnte man dies glauben: Obwohl nach den Ergebnissen einer von uns durchgeführten Practice Studie zum Thema »Strategiearbeit« nur ein kleiner Teil der Unternehmen sich überhaupt in Strategiefragen beraten läßt – und wenn, dann nur sehr unregelmäßig und kurzzeitig –, beträgt der Anteil der Strategieberatung am gesamten Beratungsmarkt fast ein Viertel (BDU 2003, S. 10). Am Strategieberatungsmarkt tummeln sich sehr unterschiedliche Anbieter: große, global operierende Managementberatungen (z.B. McKinsey, Boston Consulting Group, Bain, Booz Allen Hamilton und AT Kearney), kleine bis mittelgroße Beratungsboutiquen und ein Heer von selbständigen Einzelberatern, die zuvor meist bei einem der großen Anbieter »gelernt« haben.

In den vergangenen Jahren haben wir uns im »Neuwaldegger Innovationscenter Strategie« intensiv mit der Praxis der derzeitigen Strategiearbeit und -beratung auseinandergesetzt und Ansätze und Formen der Strategiearbeit herausgearbeitet, die den Return on Strategy, d.h. die Wirksamkeit und Impulskraft der Strategiearbeit, steigern. Im Rahmen dieses Artikels geben wir einen Überblick über unseren Diskussionsstand zum Thema »Strategieberatung«, wobei uns bewußt ist, daß es uns nur zum Teil gelingen wird, die vielfältigen Thesen und Aspekte an dieser Stelle ausreichend differenziert und umfassend darzustellen. Dies wird einer umfangreicheren Publikation vorbehalten sein. Wir konzentrieren uns im folgenden auf methodische Empfehlungen für die Praxis der Strategieberatung.

Die innere Logik der heute dominierenden Strategieberatungsansätze scheint die folgende zu sein: Die Strategieentwicklung erfolgt durch den Strategieberater bzw. durch das Top-Management mit Hilfe des Experteninputs

des Strategieberaters. Ihr Output ist ein Strategiekonzept in Form eines Strategiepapiers. Anschließend erfolgt top-down die Kommunikation der neuen Strategie und – zumindest wird das beabsichtigt – ihre Implementierung durch das mittlere Management. Uns beschäftigten in diesem Zusammenhang zwei Fragen, die uns zu diesem Artikel veranlaßten:

- Welche Folgen haben diese Strategieberatungsansätze für den Return on Strategy von Unternehmen?
- Wie müßte Strategieberatung betrieben werden, damit Unternehmen stärker als bisher von ihr profitieren?

Die Aufgabe von Strategiearbeit ist es, für die Organisation eine angemessene Strategie zu schaffen und diese mit Leben zu erfüllen. Da es bei Strategie darum geht, über den Aufbau und die Pflege strategischer Erfolgspotentiale den operativen Erfolg der Organisation vorzusteuern und diese somit nachhaltig erfolgreich zu machen, ist es klar, daß gute Strategiearbeit ein Bündel von Wirkungen erzielen muß: Gelingt es, die Richtung der Organisation vorzugeben und für Orientierung und Ausrichtung zu sorgen? Werden die Anstrengungen und Ressourcen im Sinne der Strategie gebündelt? Sind die Organisation und ihr Auftrag klar definiert, und werden ihr so Sinn und Selbstverständnis vermittelt? Sorgt die Strategie für ein mentales Modell für das Handeln und Entscheiden und damit für Konsistenz?

Wo diese Wirkungen entstehen, ist Strategie vorhanden, wird Strategie gelebt und liefert Strategiearbeit einen positiven Return on Strategy. Wenn diese Wirkungen fehlen, werden Kunden, Mitarbeiter oder Mitbewerber sagen: dieser Organisation fehlt die Strategie. Strategieberatung, sei es durch externe Berater oder durch interne Strategieexperten und -stäbe, muß sich daran messen lassen, ob sie zur Steigerung dieses Return on Strategy beiträgt.

Ein großer Teil des derzeitigen Strategieberatungsmarktes basiert aus unserer Sicht auf einer inhaltlichen Expertenberatung, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

1. *Der Berater übernimmt die Rolle des Experten für die richtige Strategie.* Das Unternehmen kauft dabei das inhaltliche Wissen des Beraters. Aufgrund dieses Wissens und seiner (Branchen-) Erfahrung wird erwartet, daß der Berater die »Rules of the Marketplace«, strategische

Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale sowie Branchen- und Technologietrends richtig einschätzen und beurteilen kann und entsprechend in der Lage ist, erfolgsversprechende von weniger erfolgsversprechenden Strategien zu unterscheiden und somit richtige inhaltliche Empfehlungen zu geben.

2. *Der Berater übernimmt die Rolle des Strategie-Arbeiters und -Denkers.* Mit Hilfe ausgefeilter Methoden und Tools zur Sammlung, Analyse und Bewertung der Fakten erarbeitet er umfassende Analysen zur Markt- und Wettbewerbsposition, zu Kompetenzen und strategischen Assets und entwickelt und bewertet auf dieser Basis strategische Handlungsoptionen, die er – verbunden mit Empfehlungen – seinem Klienten zur Entscheidung unterbreitet. Das Unternehmen kauft insofern Methodik und Tools des Beraters, seine logisch-analytischen Fähigkeiten sowie seine zeitliche Kapazität zu deren Anwendung. Was damit – in der Regel unreflektiert – mit eingekauft wird, ist ein ganz spezifischer Zugang zur Strategiearbeit nach dem Modell der oben skizzierten, klassischen Strategieentwicklung.
3. *Der Berater legitimiert die Strategie.* Wir vermuten, daß Unternehmen in vielen Fällen mit der Beratung auch die Legitimierung der Strategie einkaufen wollen: Die Macht der Zahlen, die durch die detaillierte und

| <b>Merkmale expertenorientierter Strategieberatung ...</b>      | <b>... und ihre Auswirkungen auf den Return on Strategy</b>  |
|---|--|
| Berater übernimmt Rolle des Experten für die richtige Strategie | ⇒ Reduzierung auf wenige »richtige« Optionen, Förderung einer Defensivhaltung im Management<br>⇒ Tendenz zum Verlust von Differenzierung und zur Nivellierung von Branchen |
| Berater übernimmt Rolle des Strategie-Arbeiters und -Denkers    | ⇒ Schwächung der strategischen Intelligenz der Organisation<br>⇒ Einseitiges Verfolgen linearer Methoden der Strategiearbeit läßt Potentiale ungenutzt                     |
| Berater legitimiert die Strategie                               | ⇒ Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust gegenüber internen Stakeholdern  |

*Tabelle 1: Funktionen expertenorientierter Strategieberatung und ihre Auswirkungen*

faktenorientierte Ausarbeitung der Strategie zur Wirkung kommt, und die Macht der großen Namen, die mit dem Renommee und der Reputation des Beratungsunternehmens wächst, sollen die Strategie unangreifbar machen.

Diese Funktionen von Strategieberatung haben in der Vergangenheit zu einem starken Wachstum der Zunft geführt. Inzwischen zweifeln immer mehr Manager und Berater, ob Organisationen auf diese Weise nachhaltig wirksam in ihrer Strategiearbeit unterstützt werden können und ob diese Form der Strategieberatung tatsächlich den Return on Strategy steigert. Und das, wie wir meinen, aus guten Gründen:

- *Super-Experten für die richtige Strategie kann es heutzutage nicht mehr geben.* Am Beispiel hochdynamischer Branchen wie der IT-, Telekommunikations- oder Biotechnologie-Branche kann man erkennen, daß heutzutage kein Experte und kein Expertenteam wissen kann, was *die* richtige Strategie ist. Die Entwicklung vieler Branchen wird von so vielen Faktoren und Zusammenhängen beeinflusst, daß es für ein Beraterteam nahezu unmöglich wird, diese zu durchschauen, treffsicher einzuschätzen und künftige Entwicklungen vorherzusagen. Komplexität und Dynamik von Unternehmensumwelten und -innenwelten lassen bei Strategieverantwortlichen und Beratern den Glauben schwinden, man könne – mit ausreichendem Arbeitsaufwand – *die* richtige Strategie finden. Diese Form von Kalkulierbarkeit ist vermutlich nirgendwo mehr gegeben. Aus systemischer Sicht und nach unserer Erfahrung kommt es im Umgang mit Komplexität – und das ist Strategiearbeit in ihrer Essenz – vielmehr darauf an, vielfältige Perspektiven und Kompetenzen in der Strategiearbeit zu nutzen und eine Basis für den Umgang mit Unerwartetem zu schaffen, statt Optionen auf die Expertise einiger weniger Experten zu reduzieren. Das wiederum erfordert andere Formen der Strategiearbeit und Strategieberatung.
- *Der Glaube an die Strategieempfehlungen der Experten verhindert Differenzierung und proaktive Orientierung.* Die Strategieexperten werden allen Unternehmen einer bestimmten Branche ähnliche Empfehlungen geben, zumindest eine ähnliche Sicht der Markt-, Wettbewerbs- und Technologietrends darlegen; andernfalls würden sie ja den

Anspruch auf Objektivität ihrer Analysen und Bewertungen relativieren. Das führt zwangsläufig zu Managementmoden und Strategien, durch die sich ein großer Teil der Unternehmen einer Branche in eine ähnliche Richtung bewegt, mit dem Ergebnis der Nivellierung von Branchen in einem Hyperwettbewerb. Für die Unternehmen wird Strategiearbeit damit zu einer »reaktiven« Handlung: Es geht um das Aufholen von Wettbewerbsvorsprüngen der Konkurrenz und das Erreichen von Benchmarks. Anders ausgedrückt: Dieses Vorgehen fördert Defensivroutinen. Der »Sprung aus dem Rahmen« im Sinn einer strategischen Neuorientierung wird damit unwahrscheinlicher. Eine weitere Wirkung dieses expertenorientierten Beratungszugangs ist, daß der Berater zwar einerseits neuestes Branchenwissen einbringt, andererseits auch von jedem Kunden lernt und Wissen mitnimmt. Bei den Auftraggebern bleibt eine Ambivalenz: Einerseits wollen sie top-aktuelles Know-how »anzapfen«, andererseits machen sie den Berater »schlau« und damit für dessen nächsten Kunden, den eigenen Mitbewerber, attraktiv.

- *Expertenberatung kann verhindern, daß die Manager selbst zu Strategie-Arbeitern und -Denkern werden.* Komplexe und dynamische Systeme, wie es Unternehmen und deren Systemumwelten – z. B. Märkte und Technologien – nun einmal sind, erfordern heutzutage permanente Strategiearbeit. Sich nur alle paar Jahre mit der eigenen Strategie auseinanderzusetzen, wird in der Regel dazu führen, daß wichtige Entwicklungen und Weichenstellungen »verschlafen« werden. Das Outsourcen wesentlicher Teile der Strategiearbeit an Berater ist insofern kontraproduktiv, als es dazu führen kann, daß die Manager in einer passiven und defensiven Rolle bleiben, wodurch die strategische Intelligenz des Systems insgesamt geschwächt wird. Die laufende Auseinandersetzung mit strategischen Fragen, die ständige Bewertung von Ereignissen vor dem Hintergrund ihrer strategischen Bedeutung, die kritische Evaluierung getroffener strategischer Entscheidungen – all dies wird an außenstehende Personen und bestimmte Zeiten delegiert und geht dem System als eigene Fähigkeit verloren.
- *Die klassische Art und Weise der Strategiearbeit und der Experten-Strategieberatung verfolgt einseitig die klassischen Methoden der Strategiearbeit.* Sie geht bei ihren Angeboten davon aus, daß bestimmte

Grundformen der Strategiearbeit *immer* sinnvoll sind. Es werden Analysen der Chancen und Bedrohungen aus dem Umfeld, der Geschäftsfeld- und Technologie-Portfolios und der relativen Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Mitbewerbern erstellt, mitunter auch Szenarios möglicher Zukünfte erarbeitet. Der klassische Ablauf teilt Strategiearbeit in die Phasen *Strategieentwicklung* (durch den externen Berater bzw. einen kleinen Kreis des Topmanagements) und *Strategieimplementierung*, das Ausrollen der Strategie. Letzteres wird meist bei nur wenig direkter Kommunikation und Einbindung der mittleren Managementebenen an den Planungs- und Budgetierungsprozeß delegiert. Die vielfältigen Erfahrungen und Berichte über in der Schublade verschwundene Strategiekonzepte bzw. steckengebliebene Strategieimplementierungen nähren immer mehr Zweifel an dieser linearen Vorgehensweise, die Strategieentwicklung und -implementierung künstlich in einem Phasenschema trennt (Research, Analyse und Faktenbewertung, Generierung von strategischen Optionen und deren Bewertung, Entscheidung, Kommunikation und Implementierung). Der Berater übernimmt große Teile der Strategieentwicklung, das Management hat diese dann zu implementieren. Diese Entkopplung von Strategieentwicklung und -implementierung reduziert fast immer die Wirkung und den Return on Strategy.

Es gibt vielfältige Formen und Stoßrichtungen der Strategiearbeit (siehe Übersicht »Grundformen der Strategiearbeit«, S. 84). Was jeweils am wirkungsvollsten ist, damit Strategiearbeit ihre Funktion in einem sozialen System entfalten kann, ist daher kontextabhängig. Aus systemischer Sicht ist für Strategiearbeit, die einen hohen Return on Strategy bringen soll, eine angemessen breite soziale Basis notwendig, d.h. die Einbindung eines geeigneten Personenkreises mit strategierelevanten Informationen. Auch die zeitliche Dimension für Strategiearbeit ist angemessen anzulegen. Letztlich plädieren wir für einen zirkulären Prozeß, der Rückmeldeschleifen organisiert und für ausreichende Gelegenheiten zur direkten Kommunikation aller Personen sorgt, die die Strategieumsetzung mittragen sollen. Die konkrete Form der Strategiearbeit muß dementsprechend maßgeschneidert werden.

- *Strategien werden durch die relevanten Stakeholder einer Organisation legitimiert, nicht durch das Gütesiegel des Beraters.* Was im sozialen

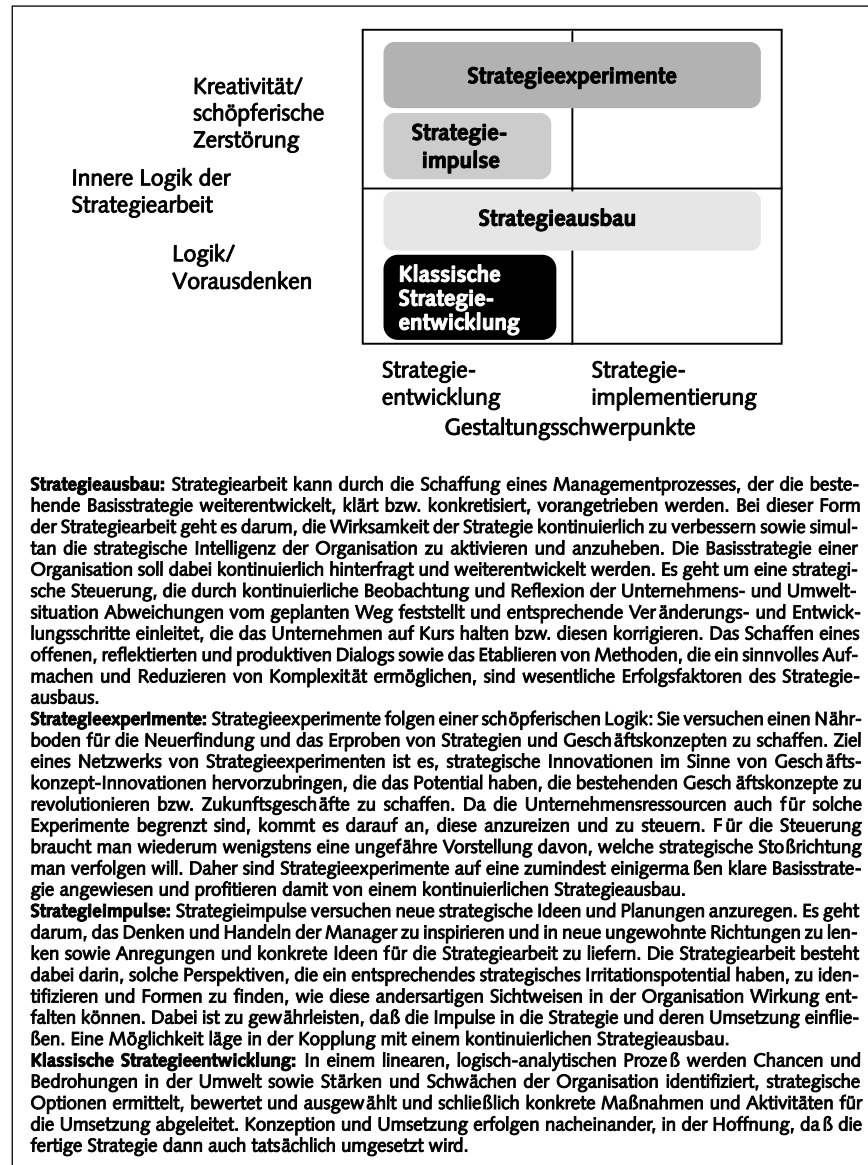


Abbildung 1: Übersicht: Grundformen der Strategiearbeit

System als legitimiert gilt, entscheiden faktisch das soziale System und seine Stakeholder. Nagel und Wimmer (Nagel u. Wimmer 2002) haben die These aufgestellt, daß Strategieberatung durch Experten mit der Trennung von Management und Eigentümern verbunden ist und als Versuch gesehen werden kann, die Entscheidungen des Managements gegenüber den Eigentümern durch den Verweis auf die Expertise des Beraters und die methodisch »richtig« erarbeiteten »Fakten« zu legitimieren. Dadurch gehen oft andere wesentliche Funktionen von Strategie verloren (Sinn und Selbstverständnis für die Organisation liefern; mentale Modelle schaffen, die das Handeln ausrichten, etc.). Denken Sie an die vielen Konzepte, die am »Not invented here«-Syndrom gescheitert sind, weil die Urheber nicht die nötige Glaubwürdigkeit hatten und nicht genügend das Vertrauen der Betroffenen genossen. Unserer Überzeugung nach manifestiert sich die Führungsaufgabe der Top-Manager u. a. in ihrer Verantwortung für Strategie. Sie sollten und brauchen sich daher nicht hinter großen Beratungsnamen zu verstecken. Viele der Top-40-Beratungsunternehmen haben durch spektakuläre Pleiten von Stammkunden (z.B. Enron, Worldcom, Swissair) zudem derart an Reputation verloren, daß dies auch kaum mehr als möglich erscheint.

## 2. Anforderungen an Strategieberatung

Strategiearbeit muß zunehmend anderen Anforderungen genügen und neue Stoßrichtungen verfolgen, um wirksam zu sein und den Return on Strategy zu optimieren. Dazu braucht der Stratege, sei er Manager oder Berater, eine integrierte Gesamtsicht auf Inhalte, Kontext und Vorgehensweise der Strategiearbeit. Strategieberatung muß sich dementsprechend ausrichten und neu orientieren, will sie nicht auf Zulieferungen definierter kleiner Arbeitspakete (z.B. Marktforschung, Competitor Benchmarking) reduziert werden. *Systemische Strategieberatung* versteht sich als eine Form der Beratung, die Expertise bezüglich der Maßschneidung von Strategiearbeit auf ein spezifisches System in Anspruch nimmt. Sie ist somit eine Expertenberatung auf der Meta-Ebene zur Frage: Welche Art der Strategiearbeit braucht ein Unternehmen, und was sind die dafür zweckmäßigen Strukturen und Prozesse?



Wir sehen daher folgende Anforderungen an moderne Strategieberatung:

1. *Erfassung und Diagnose des Kontexts der Strategiearbeit: inhaltlich, sozial, zeitlich und räumlich.* Wir wagen die folgende These: Die Wirksamkeit der Strategiearbeit steigt in dem Maße, in dem Strategiearchitektur und -prozeß sowie deren Elemente auf die Organisation maßgeschneidert werden. Eine wesentliche Voraussetzung für dieses Maßschneidern ist wiederum eine möglichst umfassende und genaue Erfassung des Kontextes und der Systemverhältnisse, in denen die Strategiearbeit stattfindet: Was war bislang die Strategie des Unternehmens? Wie sind die Strukturen und Management-Prozesse der Organisation? Wer sind die relevanten Personen und Stakeholder, und welche Perspektive haben sie? Was sind die Kernmerkmale der Unternehmenskultur? Eine Standortbestimmung und eine Diagnose dieser Kontextfaktoren und der bisherigen Strategiearbeit (Wie wurde sie gestaltet? Was lief gut? Was nicht? Was war der Return on Strategy?) bilden die notwendige Informationsbasis für die Entwicklung von Hypothesen bezüglich der Gestaltung wirkungsvoller Strategiearchitekturen und bezüglich dessen, was in der Phase der Einführung dieser Strategiearchitekturen notwendig ist.
2. *Maßgeschneiderte Architekturen entwickeln und implementieren:* Auf Basis einer hochwertigen Diagnose des Kontexts, in dem Strategiearbeit stattfindet, sind Empfehlungen für die Ausrichtung der Strategiearbeit (strategies for strategy-making) und eine Strategiearchitektur zu entwickeln, die definieren, wer, wann, wie häufig und wo an welchen inhaltlichen Fragen und Themen arbeitet. Eine solche Architektur muß einer ganzen Reihe widersprüchlicher Anforderungen genügen. Es geht stets darum, das eine zu tun, ohne das andere zu lassen: die Strategien bestehender Geschäfte weiterzuentwickeln wie auch schöpferische Zerstörung zu stimulieren; sowohl strategisch vor auszudenken als auch für operatives Handeln zu sorgen; Ideen und Wissen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu nutzen wie auch die strategische Verantwortung im Top-Management zu verankern.

Die Aufgabe des Strategen bzw. des Strategieberaters liegt somit darin, Elemente und Arbeitsformen sowohl für die Entwicklung als auch für die Implementierung von Strategien in inhaltlicher, sozialer,

zeitlicher und räumlicher Dimension zu gestalten und dabei logisch-analytische Strategiearbeit mit kreativ-schöpferischen Elementen kontextgerecht zu kombinieren. Dabei kann er auf verschiedene Grundformen und generische Architekturelemente für Strategieausbau, -experimente und -impulse zurückgreifen, die er entsprechend dem Strategiebedarf der jeweiligen Situation anpaßt und einsetzt. Zudem sorgt er durch geeignete Formen der Evaluation der Strategieprozesse für deren kontinuierliche Weiterentwicklung.

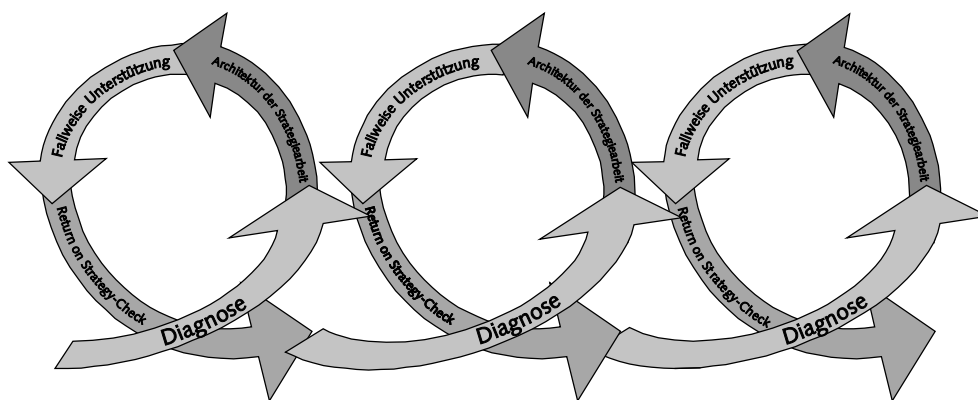


Abbildung 2: Prozeßmodell der systemischen Strategieberatung

3. *Strategische Intelligenz steigern:* Eine solche Form der Strategieberatung sieht ihre primäre Aufgabe darin, den Klienten so zu unterstützen, daß er seine Strategiearbeit selbst durchführen und steuern kann. Denn es geht letztlich darum, daß die Führungsmannschaft eines Unternehmens die Strategiearbeit und damit die Strategien für ihre Organisation selbst gestaltet. Der implizite Auftrag lautet, die Strategiefähigkeit und -bereitschaft eines sozialen Systems und damit seine Fähigkeit zur Selbstorganisation zu steigern. Dies erfordert unter Umständen Arbeitsformen sowie Inputs des Beraters, die darauf abzielen, die Strategiekompetenz der Führungskräfte und auch der Organisation zu erhöhen.
4. *Fallweise Begleitung in »neuralgischen Phasen« der Strategiearbeit:* Die hier vorgeschlagenen Formen der Strategiearbeit fokussieren darauf, daß die Manager selbst die Strategie entwickeln und implemen-

tieren. Dies wird nicht immer ohne Konflikte, schwierige Diskussionen und inhaltliche Schwierigkeiten vonstatten gehen, weshalb es Sinn machen kann, daß ein Berater die Arbeit des Strategieteams an neuralgischen Punkten und in kritischen Phasen etwa durch Inputs oder Moderation begleitet und unterstützt. Dabei sollte sich der Berater jedoch auf punktuelle Interventionen beschränken und somit eher die Rolle eines Enablers und Facilitators einnehmen als die des Problemlösers und Fachexperten.

Damit der Berater unter den heutigen Bedingungen einen Beitrag zur Steigerung des Return on Strategy leisten kann, ist eine Form der Strategieberatung nötig, die all diesen Anforderungen gerecht wird. Diese würden wir als *systemische Strategieberatung* bezeichnen. Aus diesen Anforderungen läßt sich ein grundlegendes, generisches Vorgehensmodell für Strategieberatungsprozesse ableiten: Einstieg mit einer Diagnose, darauf aufbauend das hypothesengeleitete Entwickeln einer maßgeschneiderten Strategiearchitektur, die fallweise Unterstützung bei der Umsetzung und schließlich das Monitoring der Wirksamkeit der Strategiearbeit, was wiederum als Diagnose für die Weiterentwicklung der Strategiearchitektur dient. Das grundlegende Modell für Strategieberatungsprozesse wäre somit das regelmäßige Durchlaufen dieser Schleifen und das Nutzen der anhand der Rückkopplungsprozesse gewonnenen Informationen zur permanenten Verbesserung und Weiterentwicklung der Strategiearchitektur.

### **3. Diagnose erstellen**

Systemische Strategieberatung verfolgt das Ziel, die Strategiefähigkeit und die Wirksamkeit der Strategiearbeit einer Organisation zu steigern. Der Return on Strategy hängt dabei unserer Erfahrung nach ganz entscheidend davon ab, wie gut die Art und Weise der Strategieerarbeitung den Gegebenheiten einer Organisation angepaßt wird. Sorgsam gestaltete Strategiearchitekturen, die einer Organisation quasi auf den Leib geschneidert sind, bringen nicht nur gut durchdachte und innovative Strategiekonzepte hervor, sondern erreichen auch, daß diese wirklich in der Organisation umgesetzt und gelebt werden. Um dieses Versprechen systemischer Strategiearbeit einzulösen, ist jedoch ein

gutes Verständnis der Innenwelt und der Umfeld der Organisation erforderlich. Dieses Verständnis zu schaffen ist Aufgabe der *Diagnose*, die eine ganze Reihe von Feldern beleuchten muß:

- Was sind derzeit die Strategie und die Vision des Unternehmens? Wie klar sind sie für wen? Welche anderen Quellen – wie Werte, Normen – sorgen für Orientierung und Ausrichtung des Handelns und Entscheidens?
- Welche Funktionen und Wirkungen von Strategie werden im Unternehmen als »erfüllt« erlebt? Wo sind Defizite spürbar? Worauf werden diese Defizite zurückgeführt?
- Wie wurde bislang Strategiearbeit gestaltet (inhaltliche, zeitliche, soziale, räumliche Dimension)? Welche Erfahrungen haben die Führungskräfte und gegebenenfalls auch die Mitarbeiter damit gemacht? Welche Form von Strategiearbeit brauchten sie ihrer Überzeugung nach, um im Wettbewerb die Nase vorn zu haben?
- Was sind wesentliche Muster und Eigenschaften des Systems bezüglich der Strukturen, Prozesse, Subsysteme und seiner Kultur?
- Wer sind die relevanten Stakeholder, und wie sehen die Beziehungen zu ihnen und zwischen ihnen aus?
- Was sind die Ressourcen (v. a. Fähigkeiten, Wissen, Haltung) und die derzeitigen strategischen Erfolgspotentiale der Organisation?
- Wie werden die aktuelle Situation, der Veränderungsbedarf und die Veränderungsfähigkeit der Organisation derzeit eingeschätzt? Welche Veränderungen sind momentan im Gange?
- Wer sind die Personen, die strategisch relevante Informationen besitzen?

Wie ein Diagnoseleitfaden für diese Themenfelder aussehen könnte, wird in Abbildung 3 (S. 90 f.) dargestellt. Eine sehr effektive Methode, diese Informationen zu sammeln, sind offene Interviews – mit Top-Managern, Stäben, Führungskräften aus dem mittleren Management, Mitarbeitern sowie im Einzelfall auch anderen Stakeholdern wie Kunden und Wertschöpfungspartnern – anhand eines vorbereiteten Leitfadens. Diese werden als Einzel- wie auch als Gruppeninterviews durchgeführt und anschließend qualitativ ausgewertet.

Schon die Auswahl der Interviewpartner stellt eine erste Intervention im Beratungsprozeß dar, die anhand von Hypothesen darüber erfolgen sollte, welche Personen bzw. Gruppen aufgrund ihrer Perspektive Informationen für ein facettenreiches Gesamtbild liefern können, welche einen hohen Einfluß auf den Return on Strategy haben und daher für die Strategiearbeit und das Beratungsprojekt aktiviert werden sollten. Die Praxis hat gezeigt, daß es nicht sinnvoll ist, alle Interviewpartner zu jedem Themenbereich zu befragen. Die

#### **Generelle Situation des Unternehmens und des strategischen Managements**

- Wie ist die derzeitige Unternehmenssituation?
- Wie hoch sind Veränderungsnotwendigkeit/-dringlichkeit und -fähigkeit/bereitschaft des Unternehmens? Was sind die Annahmen, die zu diesen Einschätzungen führen?
- Wie werden Strukturen, Prozesse, Personen, Subsysteme, Kultur gesehen? Was sind Stärken und Schwächen in diesen Dimensionen? Was gilt als wichtig? Was nicht?
- Was sind die Themen und Wirkungen, die strategisch relevant sind und die die Organisation beschäftigen?
- Was ist derzeit die (beabsichtigte, vorgedachte, gelebte) Strategie des Unternehmens?
- Was sind möglicherweise die größten unerwarteten (!) Entwicklungen in den kommenden Jahren?

#### **Bisherige Strategiearbeit**

- Was wird in diesem Unternehmen unter Strategiearbeit verstanden, subsumiert?
- Was wurde bislang in Sinne von Strategieentwicklung und -implementierung gemacht?
- Welche Prozesse, Routinen, Systeme gibt es dazu? (Z. B. MbO, Strategische Planung, BSC?)
- Welche Erfahrungen gibt es bezüglich Performance und Wirksamkeit?
- Welche Personen waren offiziell eingebunden?
- Welche Anlässe haben formale Strategiearbeit angestoßen?
- Welche Grundorientierungen gibt es in der Strategiearbeit, z. B. reaktiv (auf Bedrohungen), nivellierend (Benchmark-Orientierung) oder chancengetrieben (Entrepreneurship)?
- Was waren die wesentlichen strategischen Weichenstellungen der letzten 10–15 Jahre? Wie kamen sie zustande?
- Welche anderen Formen von Strategiearbeit sind im Unternehmen denkbar?

|   |
|---|
| <p><b>Relationen des Unternehmens zu den Stakeholderumwelten</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Wer sind die entwicklungsrelevanten Stakeholder? Rangfolge?</li><li>■ Wie sind die Relationen Unternehmen – Stakeholder und die der Stakeholder untereinander?</li><li>■ Welche Erwartungen an das Unternehmen und die Strategiearbeit bestehen? Widersprüche?</li><li>■ In welcher Marktdynamik befindet sich das Unternehmen?</li></ul> <p><b>Metasystemische Kriterien (nach Malik 2000)</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Gab es Zielsetzungen, die mehrere strategische Orientierungen gleichzeitig transportiert haben?</li><li>■ Wie wird das Zielbündel konstruiert? Auf der Objektebene (z. B. Gewinn, ROI) oder metasystemisch als Sicherung der Überlebensfähigkeit?</li><li>■ Wird bei Investitionen und Entscheidungen »alles auf ein Pferd gesetzt«, oder gilt das Kriterium der Steuerungsfähigkeit?</li><li>■ Gibt es Lernschleifen aus Pilotprojekten, bevor Strategien verallgemeinert werden?</li><li>■ Wie determiniert bzw. reversibel sind strategische Entscheidungen?</li></ul> <p><b>Ressourcen und Erfolgspotentiale des Unternehmens</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Was sind die strategischen Erfolgspotentiale des Unternehmens? Welche Faktoren machen es im Wettbewerb erfolgreich?</li><li>■ Welche Ressourcen bzw. Kernkompetenzen hat das Unternehmen?</li><li>■ Welche fehlen – heute? – künftig?</li><li>■ Wie werden Ressourcen eingesetzt? (Z. B. Kriterien, schlüssig, willkürlich, wechselnd)</li></ul> |
|---|

*Abbildung 3: Diagnose-Fragen zur Standortbestimmung der Strategiearbeit im Unternehmen*

folgende Tabelle (S. 92) stellt einen Versuch dar, bestimmte Diagnosethemen und Fragenkreise einzelnen Gruppen zuzuordnen.

Diese Form der Diagnose ist eine umfassende Variante, die vielleicht nicht in jedem Fall angemessen ist, da sie ihrerseits bereits eine Intervention in Richtung einer stark auf soziale Beteiligung setzenden Form von Strategiearbeit wäre. Eine kleinere Variante könnte ein Diagnose-Workshop mit dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung und ausgewählten Stäben und »Schlüsselspielern« der Organisation sein, bei dem die Sichtweisen der

| Fragenkreis   | Vorstände/<br>Unternehmens-<br>leitung | Stäbe | Führungs-<br>kräfte<br>Mittelbau | Mit-<br>arbeiter/<br>Innen |
|---|--|-------|----------------------------------|----------------------------|
| Generelle Situation des Unternehmens und seines strategischen Managements | ×                                      | ×     | ×                                | ×                          |
| Bisherige Strategiearbeit   | ×                                      | ×     |                                  |                            |
| Metasystemische Kriterien   | ×                                      | ×     |                                  |                            |
| Relationen zu den Stakeholderumwelten und deren Relationen miteinander    | ×                                      | ×     | ×                                |                            |
| Ressourcen und Erfolgspotentiale  | ×                                      | ×     | ×                                |                            |

*Tabelle 2: Zuordnung von Diagnosethemen zu Personengruppen*

anderen Gruppen durch zirkuläres Fragen kenntlich gemacht und einbezogen werden.

Die qualitative Auswertung der Interviews erfolgt in Form von Hypothesen über Status, Potentiale und Bedarfe bezüglich der Strategiearbeit. Im Kern geht es darum, Annahmen darüber zu entwickeln:

- wie im Unternehmen üblicherweise Fragen nach dem Selbstverständnis, der Identität und der Strategie der Organisation bearbeitet und beantwortet werden;
- welche Zukunftsbilder es derzeit gibt;
- wie klar, konzise, scharf die Strategie wahrgenommen wird;
- wie die tatsächlich gelebte Strategie entstanden ist und in welchem Maß explizierte Strategien tatsächlich handlungsleitend werden;
- welche Faktoren am stärksten beeinflussen, was als Strategie wahrgenommen und gelebt wird;
- wo der größte Bedarf (z.B. mehr Klarheit, mehr strategische Innovationskraft) und die größten Potentiale (z.B. Ideen, Chancen, Energie und Motivation) für Strategiearbeit liegen;
- welche Ressourcen für die Strategiearbeit zur Verfügung stehen (z.B. strategische Intelligenz der Organisation und ihrer Schlüsselpersonen, Wissen, Haltung, Zeit etc.);
- welche Stakeholder und Personen in die Strategiearbeit involviert werden sollten und auf welche Weise dies am besten geschieht;

- welche Arten und Formen von Strategiearbeit Bedarfe decken und Potentiale nutzen könnten und gleichzeitig im System anschlussfähig wären.

Entsprechende Hypothesen und die Auswertung der Interviews sollten dann in einem Rückspiegelungsworkshop an die strategieverantwortlichen Manager und (gegebenenfalls gesondert) die Interviewpartner zurückgespiegelt und mit ihnen diskutiert werden. Aufgabe eines solchen Workshops wäre dabei nicht nur das Rückspiegeln sowie, damit verbunden, die Weiterentwicklung der Hypothesen, sondern auch eine erste Sammlung von Ideen für die zweckmäßige und maßgeschneiderte Gestaltung der Strategiearchitektur. Neben Rückspiegelung, gemeinsamer Diskussion und Weiterentwicklung der Hypothesen kann hierbei auch ein Input zu den unterschiedlichen Grundformen von Strategiearbeit (Strategieausbau, Strategieexperimente, Strategieimpulse) hilfreich sein, um eine erste Orientierung zu schaffen.

#### **4. Architektur entwickeln und implementieren**

Unsere These ist, daß situationsgerecht gestaltete Formen der Strategiearbeit wirksamere Strategien hervorbringen. Das bringt unsere zweite Hypothese mit sich: Es gilt, in einem Unternehmen Management-Prozesse einzurichten, in denen die Basisstrategie einer Organisation in einem kontinuierlichen Dialog reflektiert, hinterfragt, adaptiert und dadurch weiterentwickelt wird (vgl. auch Nagel u. Wimmer 2002). Ein bereichs- und hierarchieebenenübergreifender Prozeß sorgt gleichzeitig für die Nutzung des Wissens der Systemmitglieder über Markt- und Technologieentwicklungen und über die Fähigkeiten, Stärken und Schwächen ihrer Organisation wie auch dafür, daß Mitarbeiter und Führungskräfte die Strategie kennen, verstehen und umsetzen können. Strategiearbeit wird dabei zum integralen und hochpriorisierten Bestandteil der Management-Aktivitäten. Die Architektur für einen Strategieausbau kann nach Bedarf um Formen der Strategiearbeit ergänzt werden, die strategische Innovationen und schöpferische Zerstörung durch Strategieexperimente vorantreiben oder die das strategische Denken und Handeln der Manager und der Organisation durch Strategieimpulse anregen (siehe Übersicht »Grundformen der Strategiearbeit«, S. 84).



In den vergangenen Jahren haben wir in verschiedenen Branchen sehr unterschiedliche Situationen und Kontexte der Strategiearbeit erlebt. Was passieren kann, wenn man eine Richtung in der Strategiearbeit einschlägt, die nicht kontextgerecht ist, zeigt das Beispiel einer E-Business-Firma.

E-Business war vor einigen Jahren noch mehr als heute ein ausgesprochen schnelllebiges Geschäft. Eine Branche, die damals noch in einer frühen Phase ihres Lebenszyklus steckte: wenig ausdifferenzierter, aber schnell zunehmender Wettbewerb und damit steigender Preis- und Qualitätsdruck; Dutzende Markt- und Technologietrends, die gleichzeitig in unterschiedliche Richtungen liefen und daher das gesamte Unternehmensumfeld undurchschaubar und unberechenbar machten. Explodierende Aktienkurse, zweistellige Wachstumsraten bei Umsätzen und Mitarbeitern und eine schnelle Expansion in neue Geschäftsfelder und das europäische Ausland, dies alles lag bereits hinter dem Unternehmen, das sich in kurzer Zeit zu einem kleinen Konzern entwickelt hatte. Zusammengefaßt: Hohe Komplexität und Dynamik außerhalb und innerhalb des Unternehmens, die durch entsprechende Kapazitäten und Kompetenzen im Strategieprozeß eingefangen und verarbeitet werden mußten, sowie ein hoher Bedarf an iterativen Rückkopplungsschleifen, die Strategieentwicklung und -umsetzung in schnellen Optimierungszyklen eng verknüpfen.

Statt nun eine Architektur für einen Strategieausbau zu installieren, die dem permanenten Strategiebedarf des Unternehmens gerecht werden konnte und die strategische Intelligenz des Unternehmens und seiner Führungsmannschaft nutzte und weiterentwickelte, entschloß man sich aus verschiedenen – jeweils für sich guten – Gründen, ein Strategieentwicklungsprojekt in Form einer Task Force zu starten, die überwiegend mit Mitarbeitern besetzt wurde, die dafür von Kundenprojekten freigestellt wurden. Unterstützt wurden sie durch einen externen Berater, einen Strategieexperten für den IT-Markt aus einer der großen Strategieberatungsfirmen. Ihr Auftrag bestand darin, für das gesamte Unternehmen eine klare, neue Strategie für die nächsten Jahre zu erarbeiten. Die Kopplung mit dem Linienmanagement sollte durch den Chief Operating Officer (COO) als Auftraggeber sowie einen Lenkungsausschuß sichergestellt werden, der während des zweieinhalbmonatigen Projekts mehrmals über die bisherigen Analyseergebnisse informiert und um strategische Entscheidungen gebeten wurde.

Zunächst schien es so, als könnten damit offene strategische Grundfragen rasch geklärt werden. Im weiteren Verlauf stellte sich jedoch heraus, daß die

Implementierung kaum vorankam, da erstens die Umsetzung aufgrund der geringen Einbindung der Führungsmannschaft in der Linie auf Widerstände stieß und zu neuen Fragen führte, zweitens viele Analysen und Entscheidungen bereits innerhalb weniger Wochen und Monate von der Entwicklung im Umfeld überholt und damit wertlos wurden und drittens aufgrund der logisch-analytischen Art der Strategiearbeit kaum kreatives Potential für die Weiterentwicklung des Geschäfts entstand bzw. genutzt wurde. Das Gros der Führungskräfte und Mitarbeiter, das nicht involviert war, wohl aber von der Existenz des Projekts wußte, erlebte die Strategieentwicklung als Black box. Und auch später wurde für viele die neue Strategie nicht klarer, da das Projekt mit der Kommunikation und Übergabe des Strategiekonzepts an die Linienmanager endete, jedoch kein Folgeprozeß für die Umsetzung, Evaluation und Weiterentwicklung der Strategie aufgesetzt wurde. Durch das Fehlen einer übergreifenden Strategiearchitektur war der Return on Strategy der vielen Mannmonate, die in dieses Strategieprojekt geflossen waren, gering. Der beabsichtigte strategische Wandel blieb aus.

Wie kommt man zu einer wirkungsvollen und effektiven Gesamtarchitektur für die Strategiearbeit? Ein erster hilfreicher Schritt ist, die Informationen und Hypothesen aus der Diagnose soweit zu verdichten, daß klar wird, welche grundsätzliche Richtung die Strategiearbeit einschlagen sollte. Geht es um die Neuentwicklung einer Strategie, weil z. B. strategische Grundsatzfragen neu zu stellen und zu beantworten sind – und wie sorgt man dann für deren Implementierung? Oder ist die Strategie zumindest schon soweit klar, daß der Schwerpunkt auf der Implementierung und der kontinuierlichen Weiterentwicklung im Sinne eines Finetunings liegen kann? Oder geht es vielleicht um beides gleichermaßen, weil die strategische Situation derart komplex und dynamisch ist, daß nur ein iteratives Vorgehen, welches Entwicklung und Implementierung in engen Rückkopplungsschleifen verknüpft, einen hohen Return on Strategy liefern kann?

Sollte die Strategiearbeit im Kern eher auf logisch-analytisches Vorausdenken setzen oder auf kreative Elemente, die schöpferische Zerstörung und Geschäftskonzeptinnovation forcieren oder aber das strategische Denken und Handeln der Manager anregen? Gelingt es mittels dieser Fragen, ein klares Bild von den Stoßrichtungen der Strategiearbeit zu gewinnen, so kann man auf Basis der in der Übersicht dargelegten Grundformen systemischer Strategiearbeit eine Architektur entwerfen.

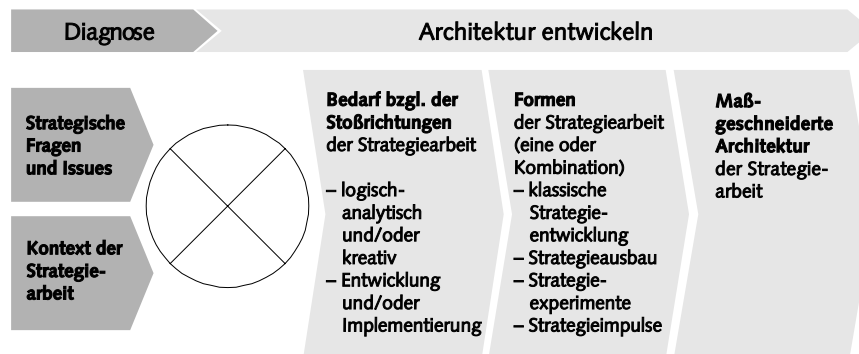


Abbildung 4: Architektur entwickeln

Aufgabe des Beraters ist es dabei zum einen, ein geeignetes Setting für die Architekturentwicklung zu schaffen, und zum anderen, durch Input seiner Erfahrungen und seines Know-hows für eine fachliche Fundierung der entwickelten Architektur zu sorgen. Wir haben dabei gute Erfahrungen mit Konzeptionsworkshops gemacht, an denen neben dem Auftraggeber (in der Regel ein Vorstand oder mehrere Vorstände) und dem Berater auch ausgewählte Schlüsselpersonen aus der Organisation teilnehmen (z. B. ausgewählte Manager der 2. oder 3. Ebene, Geschäftsfeldleiter, Stäbe). Es sollte aber bei einer kleinen, arbeitsfähigen Gruppe bleiben, die sich auf Basis der Diagnoseergebnisse oder einer gemeinsam erstellten Umfeldanalyse der Strategiearbeits-Stakeholder ein gemeinsames Bild der wesentlichen Anforderungen an die Architektur verschafft und erste Ideen für mögliche Architekturelemente sammelt. Zu klären ist dabei, was Funktion und Inhalt des jeweiligen Elements sind, wie oft und wie lange es stattfinden und wer daran teilnehmen und mitwirken sollte. Der daraus entstehende Architekturentwurf wird dann mit einem Masterplan versehen, der die Architekturelemente zeitlich einordnet und grob terminiert.

Ist man in bezug auf einzelne Elemente oder das Gesamtkonzept noch unschlüssig, hat es sich unserer Erfahrung nach bewährt, noch einen Zwischenschritt einzuschleiben: Durch wenige Interviews mit ausgewählten Stakeholdern kann man Resonanz und weitere Anregungen zum Entwurf einholen und diese anschließend in einem (z. B. halbtägigen) zweiten Konzeptionsworkshop einarbeiten. Wesentlich ist, daß durch das perspektivenreiche und gemeinsame Arbeiten der Strategieverantwortlichen innerhalb kurzer

Zeit eine gemeinsam getragene Vorgehensweise und Räume für die Strategiearbeit entstehen. Die Strategiearchitektur bleibt dennoch immer Work-in-Progress, d. h. im weiteren Prozeßverlauf sollten ihre Wirksamkeit evaluiert sowie ihre Elemente kontinuierlich angepaßt und gegebenenfalls ergänzt werden. Hilfreich für die Evaluation und auch für einen frühen Qualitätscheck des Architekturentwurfs noch im Konzeptionsworkshop sind die Anforderungen an moderne Strategiearbeit, da die entwickelte Strategiearchitektur zwischen diesen Spannungsfeldern möglichst situationsgerecht zu vermitteln hat. Anhand dieser Kriterien läßt sich in einer kurzen Workshop-Sequenz prüfen, inwieweit die Architektur den Anforderungen gerecht wird und ob die mit ihr erfolgte Schwerpunktsetzung, etwa im Spannungsfeld zwischen *Komplexität aufmachen* und *Komplexität reduzieren* oder zwischen *der Einbindung möglichst aller relevanten Führungskräfte und Mitarbeiter* sowie *der Verankerung im Top-Management*, situationsgerecht erscheint.

Im Jahr 2001 standen wir vor der Herausforderung, für einen weltweit agierenden, großen Softwarekonzern ein Strategieprojekt für ein bedeutendes Geschäftsfeld aufzusetzen und beratend zu begleiten. Die Rahmenbedingungen waren komplex: Obwohl das Geschäftsfeld einen hohen Anteil am Gesamtumsatz hatte, lag es bislang nicht im Fokus der strategischen Betrachtungen. Entsprechend heterogen waren die strategische und die organisato-

---

**Inhaltliche Spannungsfelder**

|                              |   |                             |
|------------------------------|---|-----------------------------|
| Bestehendes weiterentwickeln | ↔ | Schöpferische Zerstörung    |
| Komplexität aufmachen        | ↔ | Komplexität reduzieren      |
| Strategie (vorausdenken)     | ↔ | Operation (-shandeln)       |
| Aktivitäten / innen          | ↔ | Wettbewerbsposition / außen |

**Soziale Spannungsfelder**

|                                     |   |                                       |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------|
| Involvement vieler Systemmitglieder | ↔ | Verankerung im Topmanagement          |
| Inhaltliche Ebene (= die Strategie) | ↔ | Soziale Ebene (z. B. Machtstrukturen) |
| Nutzen für die Organisation         | ↔ | Nutzen für die Personen (Manager)     |

**Zeitliche Spannungsfelder**

|                            |   |                  |
|----------------------------|---|------------------|
| Aufwand / Input            | ↔ | Nutzen / Wirkung |
| Kurzfristig                | ↔ | Langfristig      |
| Commitment / Beständigkeit | ↔ | Reversibilität   |

---

*Abbildung 5: Spannungsfelder und Anforderungen der Strategiearbeit*

rische Ausrichtung in den verschiedenen Ländern und Regionen. Ziele des Projekts waren die Entwicklung und die Einführung einer Strategie zur Gestaltung der Kundenbeziehung in diesem Geschäftsfeld für die Region EMEA (Europe, Middle East, Africa).

Durch das Einbeziehen der relevanten Management-Gremien auf EMEA-Level, aber auch auf Landesebene, und die Nutzung der Erfahrungen und Ergebnisse vorangegangener Projekte im Konzern sollte die Strategieentwicklung und -implementierung möglichst businessorientiert und »nah am Markt« erfolgen. Das EMEA-Strategieprojekt übernahm dabei die Rolle eines Pilotprojekts für die anderen Regionen (Nordamerika, Südamerika etc.). Von der Konzern- und Regionsleitung wurde ein hochrangiger Linienmanager als Project Leader berufen, der gemeinsam mit den Beratern eine Umfeldanalyse und eine erste Konzeption der Strategiearchitektur entwickelte, die der Zielsetzung des Projekts gerecht werden konnte. Kernelement war ein Team, bestehend aus sogenannten Regional Drivers und dem Project Leader, das die Gesamtsteuerung der weltweiten Strategiearbeit leistete. Auf Regionslevel wurden Projektteams für die Entwicklung der Strategie und der Implementierungsarchitektur eingerichtet, die aus den in den jeweiligen Ländern für das Geschäftsfeld verantwortlichen Managern bestanden. Über mehrere Workshops dieser Teams hinweg wurden Analysen der Markt- und Wettbewerbssituation, der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Märkte sowie der Ressourcen und Strukturen der einzelnen Landesorganisationen durchgeführt und Optionen für die Gestaltung der Strategie und der Organisation des Geschäftsfelds entwickelt; dabei wurde zwischen international verbindlichen Elementen und national anzupassenden Alternativen unterschieden. Zwischen den jeweiligen Workshops sorgten die Teammitglieder in ihren Heimatorganisationen für eine intensive Einbindung ihrer Mitarbeiter und des lokalen Managements; dadurch waren sie in der Lage, zu jedem Workshop neue Inputs, Anregungen, aber auch Kritikpunkte mitzubringen, die in die weitere Strategiearbeit einfließen konnten. Durch regelmäßige Stakeholderboards mit der Konzernführung und den lokalen Geschäftsführern, die webgestützt durchgeführt wurden, konnte auch das Top-Management intensiv eingebunden werden: So blieben die Topmanager auf dem laufenden, konnten immer wieder korrigierend eingreifen oder an kritischen Punkten unterstützen. Die Aufgaben der Berater bestanden bei diesem Projekt in der Beratung bei der Entwicklung der Projektarchitektur und der grundlegenden

Geschäftsfeldstrategie, in der Moderation der Workshops und des Stakeholder-Boards, in fachlichen Inputs zu Strategie- und Unternehmensentwicklung und zur Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie in der Einzelberatung des Leiters des EMEA-Projektteams und des weltweiten Project Leaders (Reflexion, Planung, Nachbearbeitung).

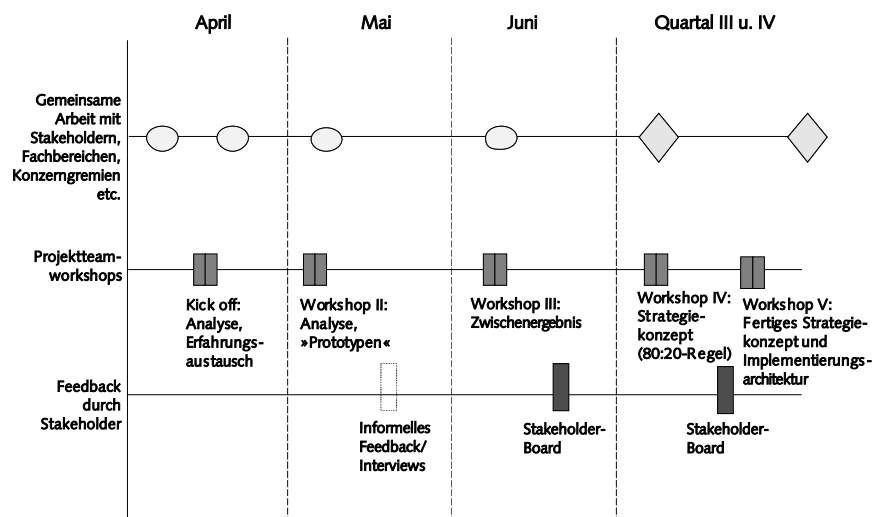


Abbildung 6: Erster Masterplan der Strategiearchitektur Softwarekonzern (anonymisiert)

Wenn man die beiden hier als Beispiele angeführten Strategieprojekte erlebt hat und vergleicht, fallen grundsätzliche Unterschiede in der Art und Weise auf, wie Strategiearbeit und Strategieberatung geleistet werden können:

Ähnlich dem zuvor beschriebenen und gescheiterten Strategieprojekt der E-Business-Firma kam auch beim Projekt des Softwarekonzerns der Großteil der Projektressourcen aus dem Unternehmen selbst. Hingegen wurden die Führungskräfte, die für die strategischen Entscheidungen und deren Umsetzung verantwortlich sind, im Strategieprojekt der Softwarefirma in viel höherem Maße involviert, sei es als Input- oder Resonanzgeber, sei es als aktive Mitarbeiter in der Strategieentwicklung – innerhalb der Projektteams, über verschiedene Formen von Sounding Boards oder durch regelmäßige Kommunikation mit einzelnen Teammitgliedern. Dadurch waren nahezu alle für

die Umsetzung der Strategie relevanten Manager bereits in der Analyse- und Konzeptionsphase eingebunden. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen den Projekten liegt darin, daß die Architektur der Strategiearbeit des Softwarekonzerns von Anfang an sehr bewußt gestaltet und der laufende Prozeß permanent reflektiert wurde. Diese Architektur wurde auf dieser Basis kontinuierlich weiterentwickelt, immer an der Frage orientiert, wie der Prozeß zu gestalten wäre, um eine möglichst große Wirkung der Strategie in der Umsetzung zu erzielen.

Auch der Einsatz des Strategieberaters unterschied sich in beiden Beispielen wesentlich: Während er im ersten Projekt als inhaltlicher Kenner des Markt- und Technologieumfelds und als Experte für die Tools und Methoden der Strategieberatung eingesetzt wurde, konzentrierte sich seine Rolle und der Einsatz seines Expertenwissens im zweiten Projekt auf die Gestaltung des Prozesses der Strategiearbeit sowie auf methodische Hilfestellungen für die praktische Strategiearbeit und die Herbeiführung strategischen Wandels.

Noch größer sind die Unterschiede der Strategiearchitekturen in ihrer Wirkung: Während der Return on Strategy des ersten Projekts gering war, gelang es in dem zweiten Projekt innerhalb weniger Monate, ein großes Geschäftsfeld eines Softwarekonzerns strategisch und organisatorisch komplett neu auszurichten und die neue Ausrichtung mit Leben zu erfüllen. Während man bei dem E-Business-Unternehmen vermutlich kaum noch irgendwelche Erträge des Investments in die Strategiearbeit erkennen kann, sind die beim Softwarekonzern entwickelten Strategien dort heute gelebte Realität.

## **5. Fallweise Unterstützung bei schwierigen Situationen und neuralgischen Feldern**

In der Strategiearbeit tauchen unserer Erfahrung nach immer wieder bestimmte neuralgische Felder auf, die besonders anspruchsvoll sind, weil in ihnen der Umgang mit Widersprüchen und Konflikten besonders herausfordernd ist. Wird Strategiearbeit – was aus unserer Sicht vorzuziehen ist – von den Managern eines Unternehmens selbst geleistet, so kann in solch schwierigen Situationen dennoch die punktuelle Beratung und Begleitung der Strategiearbeit durch einen externen Strategieberater mit entsprechender Kompetenz hilfreich und häufig notwendig sein.

Tabelle 3 (S. 102) zeigt eine Übersicht von Gestaltungsaspekten der verschiedenen Stoßrichtungen der Strategiearbeit in inhaltlicher, sozialer und zeitlicher Dimension. Wir heben dabei die kritischen Gestaltungsaspekte der drei Grundformen der Strategiearbeit heraus, die unserer Erfahrung nach oft schwierig zu handhaben sind und daher besonders aufmerksam betrachtet und gegebenenfalls durch einen Berater begleitet werden sollten. Im folgenden geben wir Hinweise für einen guten Umgang mit diesen neuralgischen Feldern der Strategiearbeit und -beratung.

### **5.1 Neuralgische Felder des Strategieausbaus**

Architekturen für einen Strategieausbau schaffen Räume, in denen das Management einer Organisation an der Weiterentwicklung der Strategie arbeiten kann.

Eine ganz zentrale Herausforderung auf inhaltlicher Ebene ist es, für genügend Komplexität und Informationsreichtum zu sorgen. Die Gefahr besteht darin, daß man zuwenig Informationen z. B. über die Entwicklung von Märkten und Technologien einholt und sich auf bislang bewährte Annahmen verläßt, ohne diese zu hinterfragen. In unserer Beratungspraxis haben wir vielfach erlebt, daß ein wesentlicher Mehrwert, den wir z. B. in Strategieworkshops oder bei der fallweisen Begleitung von Strategieteams einbringen konnten, darin bestand, für eine vertiefte Diskussion von Themen sowie das Offenlegen und Hinterfragen von Annahmen und mentalen Modellen zu sorgen. Eine zentrale Aufgabe des Beraters bei der fallweisen Begleitung liegt daher nach unserer Ansicht darin, daß das Aufdecken blinder Flecken und eine intensive Analyse und Diskussion relevanter Themen gefördert werden. Als wichtige Ressource erweisen sich dabei die Außensicht des Beraters und auch ein Mindestmaß an Branchenerfahrung, das der Berater sinnvollerweise mitbringen sollte. Aber auch eine hochgradige Aufmerksamkeit für die Inhalte der Strategiediskussion ist wichtig, um schon anhand kleiner Unterschiede in den Äußerungen von Workshopteilnehmern tieferliegenden Widersprüchen und Annahmen auf die Spur zu kommen. Der konsequente Einsatz von Strategietools wiederum kann eine differenzierte Diskussion von Unternehmens- und Umweltsituation oder der Wettbewerbspositionierung initiieren und unterstützen. Kommt der Berater zu der Einschätzung, daß innerhalb des Workshops oder des Strategieteams für eine fundierte Klärung strategischer Fragestellungen nicht genügend Informationen und Sichtweisen vor-



|                               | Strategieausbau   | Strategieexperimente  | Strategieimpulse   |
|-------------------------------|---|---|--|
| <b>Inhaltliche Gestaltung</b> | Für ausreichende Informationen, Komplexität und Varietät im Strategieprozeß sorgen.   | Komplexität kanalisieren und Ideen und Konzepte sinnvoll auswählen.   | Den Input mit Blick auf die Strategie verarbeiten und so dafür sorgen, daß die Impulse von außen strategisch wirksam werden können.                      |
|                               | Strategisch und operativ eng koppeln und so für realisierbare Strategien und strategische Orientierung der Operations sorgen.   | Ventures stellen sich als eigenständige Organisationen dem Wettbewerb, wobei der strategische Fit mit der Mutterorganisation sichergestellt bleibt. |  |
| <b>Soziale Gestaltung</b>     | Bei der Einbindung interner Experten sicherstellen, daß der Vorstand nicht de facto entmachtet wird bzw. seine Strategieverantwortung vollständig delegiert.<br><br>Dem Umstand Rechnung tragen, daß Strategiearbeit die Arena für Machtkämpfe ist. | Unternehmertum fördern und geeignete Formen für die Auswahl der Unternehmer etablieren.   | Adäquate Gestaltung der Rollen und der Einbindung:<br>■ von Querdenkern<br>■ von Personen, die eine »Spielwiese« bekommen<br>■ von Entwicklungspartnern. |
| <b>Zeitliche Gestaltung</b>   |   | Formen finden, die der Größe des Unternehmens gerecht werden: Können sich nur Großunternehmen ein Netzwerk an Experimenten leisten?                 |  |

*Tabelle 3: Neuralgische Felder der Strategiearbeit*

handen sind, sollte er gegebenenfalls auch weitergehende Aktivitäten anregen: Ein kleineres Recherche- und Analyseprojekt aufzusetzen, interne oder externe Experten hinzuzuziehen oder ein Kundenparlament könnten Archi-

tekturelemente sein, die anlaßbezogen dafür sorgen, daß hinreichende Informationstiefe und ein ausreichender Umfang an Informationen in den Strategieausbau eingebracht werden.

Ganz entscheidend für einen wirkungsvollen Strategieausbau ist aus unserer Sicht die enge Kopplung von strategischer und operativer Ebene, sowohl im Hinblick auf die Führungsebenen einer Organisation als auch inhaltlich. Eine intelligente Architektur kann – indem sie hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikations- und Feedbackschleifen einrichtet – bereits einen wichtigen Beitrag leisten, um das Entstehen paralleler Welten (abgehobene Strategie, strategieferne Operations) zu verhindern. Aber auch bei der fallweisen Begleitung sollte der Berater für eine inhaltliche Verknüpfung von Strategie und Operations sorgen. Sinnvoll erscheint uns daher, daß sich ein Strategieteam mit Hilfe eines maßgeschneiderten Monitoringsystems regelmäßig eine gemeinsame Einschätzung des Stands des operativen Geschäfts, der Umsetzung der Strategie, der Prozesse und anderer relevanter Themen verschafft. In bezug auf Vorbereitung und Verfeinerung der Strategie haben wir gute Erfahrungen mit Workshopsettings gemacht, bei denen Teilnehmer aus verschiedenen Stakeholdersichtweisen strategische Weichenstellungen reflektiert haben. (Was bedeutet das für uns? Was müßten wir zur Umsetzung beitragen? Was würden wir gerne genauer wissen, um die Strategie gut umsetzen zu können? Etc.) Ein anderes Setting, um die Umsetzbarkeit einer Strategie zu testen und weitere Anregungen für ihre Konkretisierung zu gewinnen, ist das des *Angelus – Advocatus diaboli*: Die Teilnehmer teilen sich in zwei unterschiedliche Gruppen: Während die »Angeli« möglichst viele Argumente sammeln, warum *genau diese* Strategie sinnvoll ist, tragen die »Advocati diaboli« all jene Argumente zusammen, warum die Strategie in der Umsetzung höchstwahrscheinlich scheitern wird.

Der Strategieausbau – als eine Grundform der Strategiearbeit – versucht, möglichst alle relevanten Führungskräfte und Mitarbeiter so in die Strategiearbeit einzubeziehen, wie es für die wirksame Weiterentwicklung der gelebten Strategie erforderlich ist. Dazu ist eine klare Rollengestaltung nötig, die in der Architektur festgelegt wird. Gerade in hochdynamischen Branchen wie der Internet-, IT- und Telekommunikationsbranche kann unserer Erfahrung nach Strategiearbeit kaum noch ohne die intensive Einbindung von Experten aus den Fachabteilungen geleistet werden. Für die Nutzung ihrer Expertise zu sorgen und gleichzeitig die strategische Verantwortung und Entschei-

dungskompetenz des Top-Managements zu sichern sowie zu verhindern, daß einzelnen Experten, die hohen Einfluß und große Glaubwürdigkeit beim Vorstand genießen, blind vertraut wird, ist eine wesentliche Herausforderung für die systemische Strategieberatung.

Strategiearbeit ist eine beliebte Arena für Machtkämpfe. Wie kein anderes Thema auf der Management-Agenda beeinflussen strategische Entscheidungen und Weichenstellungen das Gleichgewicht der Kräfte im Top-Management sowie die Karrieremöglichkeiten und Interessen der Führungskräfte der obersten Ebenen. Diese Interessen schwingen daher immer mit. Sie bilden häufig gleichsam die »Hintergrundmusik« von Strategiediskussionen und können zu deutlichen Verzerrungen der »Melodie« führen. Schon öfter haben wir es erlebt, daß die Sorgen, Hoffnungen und Interessen einzelner die inhaltliche Diskussion in sachlich kaum nachvollziehbare Richtungen getrieben bzw. eine offene und tiefergehende Strategiediskussion blockiert haben. Daher ist es eine wesentliche Aufgabe des Beraters, diesen latenten Themen den ihnen zustehenden Raum zu verschaffen und sie besprechbar zu machen – und zwar in der Gesamtgruppe und nicht nur im informellen Gespräch unter Vertrauten oder Mitgliedern einer Seilschaft. Dies ist wohl eine der schwierigsten Aufgaben überhaupt, bei der der Berater sehr behutsam vorgehen muß. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist nach unserer Meinung ein ausreichendes und regelmäßiges Investment in die Arbeitsfähigkeit eines Strategieteams. Der systemische Strategieberater sollte während seiner fallweisen Begleitung der Strategiearbeit daher auch Teamentwicklungselemente einbringen, die dazu beitragen, die Konflikt- und die Kooperationsfähigkeit einer Gruppe zu erhöhen oder die Beziehungen der Teammitglieder zueinander zu klären.

## 5.2 Neuralgische Felder der Strategieexperimente

Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen der Strategieexperimente ist es, jene Ideen und Konzepte auszuwählen, die finanziert, inhaltlich unterstützt und realisiert werden sollen. Einerseits gilt es, die Innovationskraft eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu fördern, andererseits geht es aber auch darum, die zur Verfügung stehenden Ressourcen wirkungsvoll und effektiv einzusetzen.

Leider weiß niemand bei der »Geburt« einer neuen Idee, ob sie funktionieren und erfolgreich sein wird. Für solche Entscheidungen bei Unsicherheit ist unserer Erfahrung nach eine Methodik hilfreich, wie sie auch *Venture Capital*-Investoren beim Screening und der Auswahl von Firmen einsetzen.

Eine solche Methodik und Architektur für Strategieexperimente auf den Bedarf eines Unternehmens maßzuschneidern – mit dem Doppel-Fokus, sowohl den Return on Investment der einzelnen Ventures als auch den Return on Strategy des Gesamtunternehmens zu steigern –, dies ist aus unserer Sicht eine Kernaufgabe moderner Strategiearbeit, bei der ein Strategieberater unterstützen kann. Zudem kann eine beraterische Unterstützung (Prozeßsteuerung, methodische Unterstützung, Markt-, Wettbewerbs-, Technologie-Know-how) einzelner Auswahl- und Investitionsprozesse sinnvoll sein, vor allem wenn diese inhaltlich und sozial komplex oder von großer Tragweite sind.

Als nicht minder anspruchsvoll erscheint uns im Rahmen der Strategieexperimente die Synchronisation der Venturing-Aktivitäten mit der Wettbewerbsposition des Gesamtunternehmens. Die Ventures müssen sich in der Regel als eigenständige Organisationen dem Wettbewerb stellen und streben dementsprechend ein hohes Maß an Entscheidungsautonomie an, während das Management der Mutterorganisation in seiner bereichsübergreifenden Rolle auf den strategischen Nutzen für den Gesamtkonzern abstellt. Hilfreich ist in diesem Spannungsfeld ein regelmäßiger (z. B. halbjährlicher) Strategiedialog zwischen dem Top-Management der Ventures und dem des Mutterunternehmens. Dieser Dialog wird in einem gut funktionierenden Netzwerk von Strategieexperimenten mit starken und erfolgreichen Ventures nicht spannungsfrei sein – weder auf der inhaltlichen Ebene (Welche Strategie sollten die einzelnen Ventures verfolgen? Wie unterstützt der Konzern?) noch auf der sozialen (Wie selbständig kann das Venture-Management entscheiden? Wieviel Mitsprache hat das Konzernmanagement?). Aus unserer Sicht können Strategieberater auf beiden Ebenen durch die Gestaltung und Moderation dieser Strategiedialoge einen wesentlichen Beitrag leisten.

Langjährige *Venture Capital*-Investoren heben immer wieder hervor, daß die Qualität des Top-Managements entscheidend ist, wenn sie über ein Investment in ein Unternehmen nachdenken. Auch für Strategieexperimente ist es von zentraler Bedeutung, die richtigen Personen zu finden, um ein Venture zu starten und aufzubauen. Moderne Personalauswahlinstrumente (z. B. »Form your Management-Team«) mit externer Beraterunterstützung können hierbei sehr hilfreich sein. Was zunächst in den Bereich der Personalberatung zu gehören scheint, ist ein ganz wesentliches Element moderner Strategiearbeit: Wen brauchen wir, um uns strategisch weiterentwickeln zu können? Wer kann dazu wertvolle Beiträge leisten? Strategieexperimente als Unterneh-

mungen im Unternehmen brauchen Unternehmer. Diejenigen zu finden und zu fördern, die entsprechendes Potential haben, und aus diesen die richtigen für das jeweilige Venture auszuwählen, ist ein Aufgabenfeld, bei dem externe Unterstützung aufgrund ihrer Unabhängigkeit und Außenperspektive sehr wirkungsvoll sein kann.

### 5.3 Neuralgische Felder der Strategieimpulse

Strategieimpulse sollen das strategische Denken derjenigen anregen, die Strategiearbeit leisten und ein Unternehmen oder Teile davon strategisch führen sollen. Es geht darum, neue Sichtweisen in die Strategiearbeit einzubringen. Ein erster Schritt ist somit, solche anregenden Ideen, Konzepte, Themen und Personen im Unternehmen und vor allem auch außerhalb zu finden und Settings zu schaffen, in denen Kommunikation und gemeinsames Lernen möglich sind. Oder anders gesagt: Es geht darum, einen kraftvollen Mini-Prozess zu gestalten, der:

1. die blinden Strategie-Flecken eines Systems aufspürt,
2. Inputs findet, die diese blinden Flecken auflösen können, und
3. Settings gestaltet, in denen dieser Input aufgenommen, diskutiert und verarbeitet werden kann.

Gute Erfahrungen haben wir hier mit Learning-Journeys, Kamingsgesprächen, strategischen Palavern und anderen hochgradig interaktiven Events – wie z. B. *Open Space*-Veranstaltungen – gemacht. Wichtig ist, daß solche Events nicht nur Input-Sequenzen enthalten. Diese würden möglicherweise ohne spürbare Auswirkungen im System »verhallen«. Strategieimpulse brauchen immer auch Sequenzen für die Verarbeitung und den internen Austausch im Kollegenkreis: Was ist davon für uns besonders interessant? Was nicht? Was bedeutet das Gehörte/Gesehene für unsere Strategie? Wie nutzen wir diesen Input? Welche operativen Konsequenzen ziehen wir daraus? Wem könnte dieser Input ebenfalls Impulse bringen? Eine der Berateraufgaben im Rahmen der Strategieimpulse liegt daher in der interaktiven Gestaltung und Moderation solcher Events. Dabei ist es wichtig, Minderheiten Bedeutung und Raum zu verschaffen, denn jede Form von Innovation bringt es mit sich, daß sie am Anfang nur von einer Minderheit gesehen und unterstützt wird. In einer *Open Space*-Veranstaltung sollte deshalb der Fokus nicht nur auf den Ideen mit der

größten Unterstützung liegen, sondern auch auf denen, die z.B. die größte Irritation auslösen oder das größte Veränderungspotential haben, selbst wenn ihr Eintreten als sehr unwahrscheinlich erscheint. Für ausgewählte Themen sollte dann ein Monitoring aufgesetzt werden.

Ein weiterer, wesentlicher Aspekt bei den Strategieimpulsen ist die Gestaltung der Beziehung zu den Personen und Umwelten, die Quellen solcher Impulse sein können. Wie sind die Rollen und die Einbindung von Querdenkern und Personen, die eine »Spielwiese« bekommen, anzulegen? Wie gestaltet man die Kooperation und den Austausch mit Entwicklungspartnern? Hierbei geht es darum, einerseits Beziehungskapital aufzubauen und zu mehrern, andererseits aber auch auf klar vereinbarte Spielregeln der Zusammenarbeit und Rollen im Strategieprozeß zu achten. Da solche Klärungsprozesse häufig sozial und emotional schwierig sind, wird ein Berater in diesen Fällen oft hilfreich sein, um entsprechende Architekturen und Kooperationsbeziehungen so auszugestalten, daß sie für alle Beteiligten tragfähig und fruchtbar sind.