

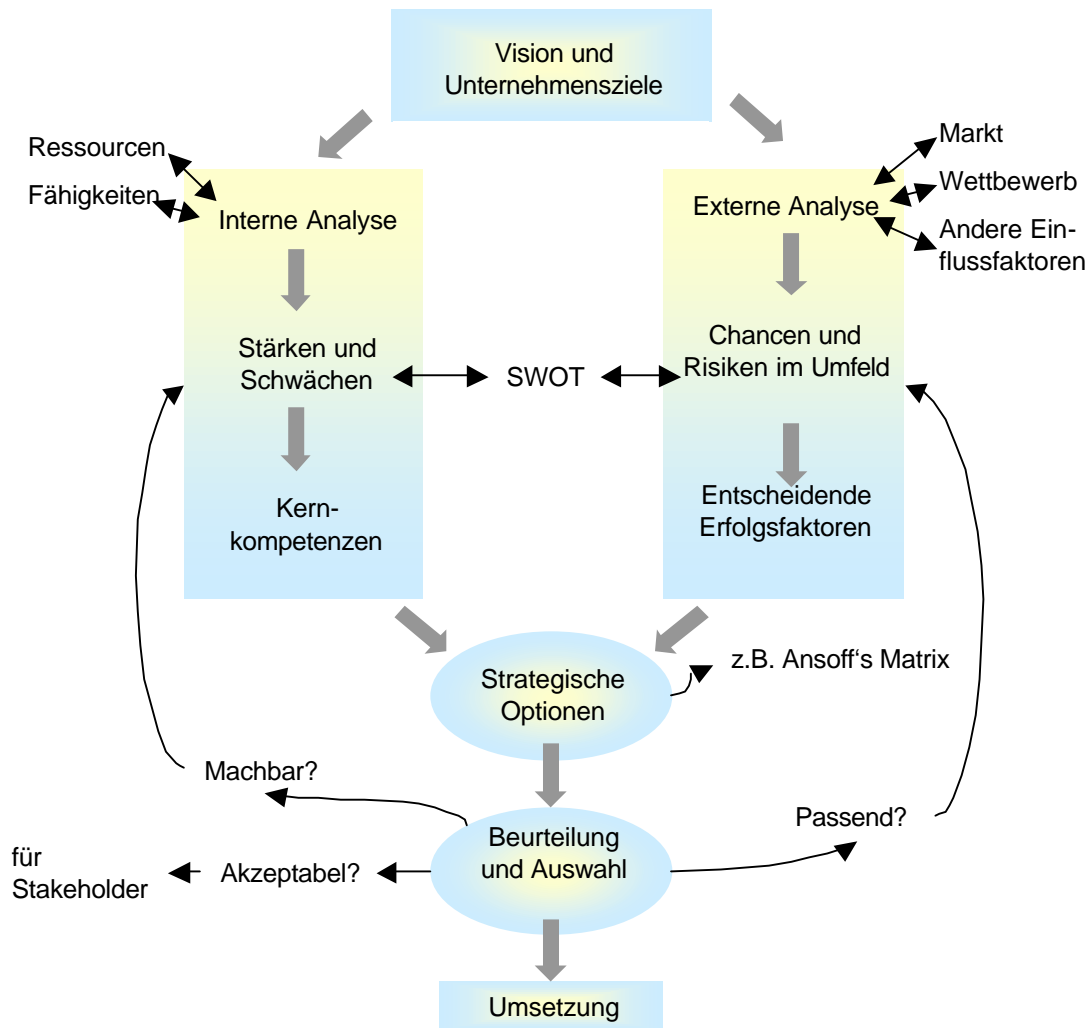
## **Strategie in turbulenten Zeiten**

In der Managementtheorie und – praxis ist es heute allgemein anerkannt, dass das Wirtschaftsgeschehen zunehmend in einem dynamischen, komplexen und kaum noch vorhersehbaren Umfeld stattfindet. Ebenso hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass in dieser Situation neue Verhaltensmodelle und Denkweisen in der Unternehmensführung notwendig sind. Dessen ungeachtet verfolgen viele Manager bei der strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen noch den traditionellen Ansatz der strategischen Positionierung und Planung. Dieses Grundmodell hat sich – in verschiedenen Abwandlungen – über Jahrzehnte bewährt und ist zum dominanten Denkmuster geworden. Die dynamischen Entwicklungen der letzten Jahre haben jedoch vielen Unternehmen schmerzhaft die Grenzen eines solchen Vorgehens aufgezeigt.

Ausgehend von den Schwächen der traditionellen strategischen Planung erläutert dieser Artikel neue Ansätze der Unternehmensführung. Diese richten die Unternehmen auf eine höhere Flexibilität und strategische Innovationsfähigkeit aus. Dabei werden allerdings keine fertigen Lösungen vorgestellt. Vielmehr sollen Handlungs- und Denkanstöße aufgezeigt werden, auf deren Grundlage die strategischen Prozesse des Unternehmens entsprechend der individuellen Situation neu ausgerichtet werden können.

### **1 Die traditionelle Strategische Planung und ihre Grenzen**

Der strategische Prozess verläuft traditionell weitgehend nach folgendem Grundkonzept:



Abgeleitet aus Mintzberg: Strategie Safari.

Dieses Modell unterstellt eine begreifbare und vorhersehbare Zukunft. Die externe Analyse beinhaltet zwar neben der Betrachtung des Ist-Zustandes auch Überlegungen zu möglichen zukünftigen Entwicklungen. Diese werden jedoch weitgehend aus den Erwartungen zur schrittweisen Weiterentwicklung der Gegenwart abgeleitet.

Strategien sind nach der traditionellen Denkweise auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in einer stabilen Umgebung durch Ausnutzung von Kompetenzen und Ressourcen ausgerichtet.

In der jüngsten Zeit bestehen jedoch für kaum einen Markt noch derartig stabile und prognostizierbare Bedingungen. Digitalisierung, Deregulierung und Globalisierung haben ganze Branchenstrukturen verändert. Die Folge sind diskontinuierliche turbulente Entwicklungen und eine hohe Planungsunsicherheit.

Dies zeigt sich beispielsweise in dem Aufbrechen von Branchengrenzen, bei dem Unternehmen ihre Kompetenzen auf völlig neue Geschäftsfelder ausdehnen. Dadurch müssen Unternehmen nicht nur ihre direkten und bekannten Wettbewerber beobachten, sondern auch alle anderen Marktteilnehmer, die u.U. in das eigene Marktsegment eindringen

könnten. Das Risiko, dass aggressive Start-ups mit völlig neuen Geschäftsmodellen kurzfristig in etablierte Märkte eintreten, ist durch die Fortschritte in der Informationstechnologie erheblich gestiegen.

Darüber hinaus gehen die traditionellen Grenzen der Unternehmen zunehmend verloren. Horizontale und vertikale Integration und Disintegration, virtuelle Unternehmen, Netzwerke aus Unternehmen und Freiberuflern, die sich ad hoc für bestimmte Projekte zusammenschließen gewinnen, an Bedeutung.

In dieser Situation sind Vorhersagen für künftige Entwicklungen als Grundlage für die externe Analyse nahezu unmöglich. Ferner vernachlässigen Strategien, die allein auf die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens aufbauen, u.U. Teile der aktuellen Marktentwicklung. Das traditionelle Strategiemodell ist nicht nur schwieriger anwendbar, es ist außerdem zu schwerfällig, um das Unternehmen auf nicht vorhersehbare Veränderungen einzustellen. Dies ist insbesondere von Bedeutung, da erfolgreiche Unternehmen nicht nur reagieren, sondern durch ihr Agieren die Entwicklungen selbst mit gestalten.

## **2 Neue Wirkungsfelder für Strategen**

Die Strategieentwicklung darf sich heute nicht mehr allein auf die Analyse externer und interner Gegebenheiten und die anschließende Bestimmung der dafür bestgeeignetsten Strategie beschränken. Der Stratege arbeitet nunmehr in den Gebieten der Chaostheorie, Komplexität und Spieltheorie.

Die **Komplexitäts- und Chaostheorie** basieren auf der Annahme nicht-linearer Beziehungen. D.h. es gibt nicht nur einfache Ursache-Wirkung Beziehungen, sondern komplexe, nicht-lineare Effekte. Entsprechend dem Schmetterlings-Effekt können auch kleine Veränderungen zu erheblichen Wirkungen führen. Komplexe Systeme reagieren nach dem Prinzip des positiven Feedback, wonach sich positive Situationen selbst verstärken (z.B. wenn Dateiformate oder Austauschmodi für Informationen zu allgemein akzeptierten Standards werden). Die Beziehungen zwischen den einzelnen Marktteilnehmern werden enger und vielfältiger. Dadurch treiben sie sich in ihrer Entwicklung gegenseitig voran. Eine weitere Eigenschaft komplexer Systeme ist, dass Perioden relativer Stabilität von Phasen dramatischer Veränderung unterbrochen werden.

In solchen Situationen benötigen Unternehmen einerseits stabile Systeme, um in der Gegenwart zu bestehen und ihre Leistungserbringung zu gewährleisten. Darüber hinaus müssen sie jedoch selbst über einen gewissen Grad an Instabilität und Anpassungsfähigkeit verfügen, um bei Eintreten der nächsten Veränderungen die notwendigen Maßnahmen ergreifen zu können.

Die **Spieltheorie** befasst sich mit den Reaktionen von Teilnehmern in bestimmten Situationen. Sie versucht, Handlungsanweisungen zur Wahl des richtigen Spiels und der richtigen Spielstrategie zu geben. Dabei werden besonders die Interaktion zwischen den Teilnehmern und die gegenseitigen Reaktionen bei vollständiger und unvollständiger Information untersucht.

Bezogen auf das Management gibt die Spieltheorie Hinweise auf mögliche Aktionen und Reaktionen aller mit dem Unternehmen interagierender Teilnehmer – Lieferanten, Kunden, Hersteller von komplementären- und Substitut-Produkten. Nach den Gesetzen der Spieltheorie sind dabei nicht nur Strategien und Taktiken gegeneinander in Betracht zu ziehen, sondern auch miteinander und in Koalitionen.

### 3 Handlungsansätze

Es wurde bereits erläutert, dass die traditionelle Positionierung des Unternehmens in einem gegebenen bzw. erwarteten Umfeld nicht mehr zum langfristigen Erfolg führt. Nunmehr kommt es darauf an, Vorteile aus der schnellen Ausnutzung unerwarteter und flüchtiger Chancen zu ziehen.

Aufgrund der hohen Geschwindigkeit der Veränderungen ist nun eine wesentlich **schnellere Entscheidungsfindung** bei strategischen Ausrichtungen erforderlich. Darüber hinaus erfordert eine erfolgreiche Weiterentwicklung in einem veränderlichen Umfeld auch das **Aufbrechen von traditionellen Regeln**, Geschäftsmodellen und Denkweisen.

In einer MCI/Gallup Umfrage unter 550 US-amerikanischen CEOs erklärten 38 %, dass die Newcomer in ihrer Branche – die nicht-traditionelle Wettbewerber – die Veränderungen der letzten 10 Jahre am besten zu ihrem Vorteil genutzt hätten. Nach der Erfolgsbasis dieser Newcomer befragt antworteten 62 %, dass diese die Spielregeln der Branche grundlegend geändert hätten. Nur 31 % führten den Erfolg der Newcomer auf besseres Management zurück.

Somit wird für Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit in Bezug auf Strategien zum Erfolgsfaktor. Gery Hamel definiert **Strategie-Innovation** als „die Fähigkeit, die Grundlagen des Wettbewerbs in bestehenden Branchen neu zu erfinden und völlig neue Branchen zu erfinden. Darin wird der nächste fundamentale Wettbewerbsvorteil für Unternehmen bestehen. In einer zunehmend nichtlinearen Welt können nur nichtlineare Strategien substantielle neue Werte erzeugen.“ Das Neu-Erfinden von Branchen und Geschäftsmodellen geht dabei über das Verlagern von Operationen auf Web-basierte Anwendungen hinaus. Vielmehr geht es dabei u.a. auch um das Kreieren neuer Leistungs- und Service-Pakete oder um die Neugestaltung von Wertschöpfungsketten. Solche Veränderungen können oft nicht mehr auf Basis traditionellen Wettbewerbsdenkens initiiert werden. Sie bedürfen neuer Partnerschaften mit Branchenfremden ebenso wie mit Wettbewerbern.

Hamel führt an, dass Unternehmen sich selbst und ihre Spielregeln nur neu erfinden können, wenn sie eine Vielfalt der Meinungen, Eindrücke und Erfahrungen, eine umfassende Kommunikation innerhalb des Unternehmens und über die Grenzen hinaus, neue Perspektiven auf die eigene Tätigkeit sowie das Engagement und die Einbeziehung aller Mitarbeiter fördern. Nur eine solche Kultur gewährleistet die nötige Kreativität, um unerwartete Chancen zu nutzen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Dieser Ansatz impliziert, dass es nicht mehr darauf ankommt, die eine perfekte Strategie zu entwickeln. Vielmehr soll die Strategie das Unternehmen in die richtige Richtung führen. Diese wird dann durch Experimentieren konkretisiert und angepasst.

Hamels Vorstellungen der Vielfalt, Kreativität und Experimentierfreude korrespondieren mit den Erkenntnissen der Komplexitätstheorie, wonach die Unternehmen am besten auf grundlegende Veränderungen reagieren können, die nicht perfekt an ihre aktuelle Umgebung angepasst sind. Dazu gehört nach Ian Turner u.a.

- Die Möglichkeit zur spontanen Selbstorganisation von Teams, die eine bestimmte Idee verfolgen,
- Das Tolerieren von parallelen Entwicklungen, z.B. für Produkt- oder Marktstrategien,
- Das Reduzieren von Ängsten vor Veränderungen,
- Das Vorhandensein von freien Ressourcen, die unabhängig vom Tagesgeschäft neue Strategien experimentell ermitteln können.

Die Notwendigkeit schneller Entscheidungsfindungen in Zeiten mit hoher Dynamik wurde bereits dargestellt. Allerdings basieren schnelle Entscheidungen naturgemäß auf weniger Informationen und sind somit wesentlich risikobehafteter, als traditionelle Strategieentscheidungen. Die Unternehmensberatung Bain & Company hat bereits in der ersten Hälfte der 90er Jahre eine Studie unter 375 Unternehmen durchgeführt. Darin hat sie die Verhaltensmuster von Unternehmen analysiert hat, welche aus Turbulenzen in ihrem Umfeld gestärkt hervorgegangen sind. Bain identifizierte dabei u.a. folgende Elemente erfolgreicher Unternehmensführung:

- Stärkung des Kerngeschäftes – Durch Stärkung der Marktposition, Fokussierung auf Skaleneffekte und Optimierung der Kostenstruktur
- Entwicklung von Notfallplänen für unvorhersehbare Entwicklungen – frühzeitige Entwicklung von Alternativstrategien auch für den worst case
- Festlegung von Zielen, Prioritäten und Werten – eine starke Ausrichtung an unternehmenseigenen Werten und Prioritäten erleichtert die Entscheidungsfindung, da sie auch bei unzureichender Informationsbasis einen Wertungsmaßstab bietet

Diese Vorstellungen werden in ähnlicher Form auch von Kathleen M. Eisenhardt und Donald N. Sull aufgegriffen. Sie schlagen eine **Strategie der einfachen Regeln** vor: Unternehmen bestimmen eine kleine Anzahl für sie entscheidende strategische Prozesse und entwickeln einige einfache Regeln, an denen sich Entscheidungen bezüglich dieser Prozesse orientieren. Solche Prozesse können z.B. Innovationsprozesse, Akquisitionsprozesse, Produktentwicklungsprozesse o.ä. sein. Dafür können einfache Handlungsregeln festgesetzt werden, die u.a. Richtlinien für Zeitrahmen, Grenzen, Handlungsweisen etc. geben.

Beispiele:

Typ	Zweck	Beispiel
How-to-Regeln	Grundsätzliche Vorgaben, wie der Prozess ausgeführt werden soll	Akami's Regeln für den Kundenservice: die Mitarbeiter müssen technisch versiert sein, jede Frage muss beim ersten Anruf/Mail beantwortet werden, F&E Mitarbeiter müssen rotierend im Kundenservice arbeiten
Grenz-Regeln	Vorgaben, welche Möglichkeiten verfolgt werden können und welche außerhalb der Interessen des Unternehmens liegen	Cisco's frühere Akquisitionsregel: Akquisitionsziele dürfen nicht mehr als 75 Mitarbeiter haben, von denen 75 % Ingenieure sein müssen.
Prioritäten-Regeln	Helfen, identifizierte Chancen zu ranken	Intel's ordnet Fertigungskapazitäten für die Produkte auf Basis ihrer Gewinnmarge zu
Zeit-Regeln	Synchronisation verschiedener Aktivitäten des Unternehmens	Nortel's Regel für die Produktentwicklung: die Entwicklungsteams müssen wissen, bis wann der Kunde das Produkt benötigt, Entwicklungszeiten dürfen nicht länger als 18 Monate dauern
Ausstiegs-Regeln	Vorgaben, wann weniger erfolgversprechende Möglichkeiten nicht mehr verfolgt werden	Oticon's Regel zum Abbruch von Produktentwicklungen: wenn ein wichtiges Teammitglied das Projektteam verlässt, um an einem anderen Projekt innerhalb des Unternehmens mitzuarbeiten

Quelle: Kathleen M. Eisenhardt, Donald N. Sull „Strategy as simple rules“

Innerhalb dieser Regeln sind die Entscheidungsträger frei, sich kurzfristig bietende Möglichkeiten zu verfolgen und neue Projekte zu initiieren. Dadurch kann auf Chancen flexibel, jedoch diszipliniert im Rahmen der übergreifenden Unternehmenspolitik reagiert werden. Die Regeln bieten gerade genug Struktur, um gute Chancen von weniger erfolgversprechenden zu unterscheiden, engen den Handlungsspielraum jedoch nicht unnötig ein.

#### 4 Fazit

Allen diesen Handlungs- und Denkansätzen ist gemeinsam, dass die Unternehmen in die Lage versetzt werden müssen, sich ergebende Chancen schnell zu erkennen und innerhalb kurzer Zeitfenster strategische Entscheidungen mit langfristigen Auswirkungen zu treffen. Die Entscheidungsträger stehen dabei vor der neuen Situation, dass diese Entscheidungen – trotz ihrer Bedeutung – sehr schnell und ohne umfassende Informationsbasis zu treffen sind. In solchen Situationen gewinnen die übergeordneten Unternehmensziele, die in Visionen und Missionen manifestiert sind, noch mehr an Bedeutung. Sie gehören zu den wenigen verbliebenen Konstanten im Unternehmen und werden dadurch zum Maßstab, an dem Handlungsmöglichkeiten bewertet werden.

Neben den Entscheidungszeiträumen müssen auch die traditionellen Denkmuster zu Handlungsoptionen aufgebrochen werden. In Zeiten verschmelzender Branchen- und

Unternehmensgrenzen bedarf es eines hohen Maßes an Offenheit auch für strategische Optionen die bisher nicht für das Unternehmen in Betracht kamen. Derartige veränderte Strategie-Prozesse erfordern ein Umlernen von Entscheidungsträgern und allen Stakeholdern des Unternehmens. Die beschriebenen neuen Denk- und Handlungsansätze können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie von der gesamten Organisation akzeptiert werden. Die Kommunikation dieser Ansätze muss sich daher klar an den allgemein anerkannten Unternehmenszielen und –werten orientieren und deren Terminologie verwenden.

**Literaturhinweise:**

Eisenhardt, K.M. & Sull, D.N. *Strategy as Simple Rules*. In Harvard Business Review Januar 2001, S. 107 ff.

Hamel, G.: *Killer Strategies that Make Shareholders Rich*. Verfügbar unter [http://www.strategosnet.com/articles/killer\\_strategies.htm](http://www.strategosnet.com/articles/killer_strategies.htm).

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J.: *Strategie Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. 1999. Überreuter.

Rigby, D.: *Winning in Turbulence: Lessons on Gaining Ground in Times of Turbulence*. Bain Strategy Brief 2/1/99. Verfügbar unter <http://www.bain.com/bainweb/about/getpdf.asp?pdf=26.pdf>.

Turner, I.: *Strategy, Complexity and Uncertainty*. Verfügbar unter <http://www.poolonline.com/archive/iss1fea5.html>.