

2 Der Sieg wird am Anfang entschieden - das Strategie-Camp

2.1 Der strategische Kontext

Am Anfang jeder Strategiearbeit steht immer ein Impuls, entweder ein Problem oder eine Idee, z. B.: „Wie kann unser Unternehmen in Zukunft weiter wachsen?“, „Sind wir noch auf dem richtigen Weg oder müssen wir unseren Kurs korrigieren?“ oder „Wie kommen wir aus der bestehenden Krise heraus?“. Oft kommt der Anstoß von außerhalb des Unternehmens und wird durch die Wettbewerbs- oder Marktsituation getrieben.

Ein Kardinalfehler vieler Unternehmen besteht darin, direkt nach Festlegung der zentralen strategischen Fragestellung mit der Strategiearbeit „loszulegen“, und zwar ohne den gesamten strategischen Kontext vorher auszuleuchten. Häufig wird sofort ein scheinbar klarer und „vor Augen“ liegender Weg – quasi der erstbeste Pfad – eingeschlagen, ohne dass man sich über wirksame methodische Werkzeuge oder andere Dinge Gedanken macht. Dies führt dazu, dass häufig mehr Aufwand als notwendig betrieben wird und auch der eingeschlagene Pfad nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt.

Strategien scheitern, weil sie nicht richtig durchdacht wurden! Das fängt bereits an, bevor mit der Strategiearbeit begonnen wird. Häufig werden Modelle, die man kennt oder gerade zur Hand hat, verwendet, um eine schon bekannte mögliche strategische Alternative zu „untermauern“. Auf diese Weise werden neue Strategie-Alternativen erst gar nicht entwickelt. Außerdem wird weder überlegt, welches der geschickteste und damit auch wirksamste Weg zur Erarbeitung der Strategie ist, noch werden die erfolgsbestimmenden Faktoren bedacht. Methoden allein bringen nicht die Lösung. Sie können zwar helfen, aber auch stark einschränken oder nutzlos sein.

Das „Wie“ der Strategie-Erarbeitung bestimmt hochgradig deren Erfolg oder Misserfolg. Daher ist es so wichtig, sich des strategischen Problems, seines Kontextes und der Einflussfaktoren bewusst zu werden, um die Dinge wirklich gründlich zu durchdenken und anschließend die geeigneten Methoden anzuwenden. Insoweit ist das Strategie-Camp „der Kern“ der Strategiearbeit. Es dient dazu, Sie, den Strategen, anzuregen, sich über kritische Erfolgsfaktoren des Strategieprojektes Gedanken zu machen und für sich abzuleiten, auf welche Art und unter Nutzung welcher Werkzeuge Sie das ganze Strategieprojekt am besten aufziehen.

Das strategische Kernproblem wird von einer Reihe von Faktoren mitbeeinflusst, sodass ihm je nach Zusammenhang unterschiedlich begegnet werden muss. Das bedeutet nichts anderes, als dass ein und dasselbe Strategieproblem in unterschiedlichen Strategie-Kontexten bzw. Unternehmenssituationen zu völlig verschiedenen Pfaden durch den Strategie-Dschungel führen kann. Beispielsweise bedeutet die „Erschließung neuer Geschäfts-

felder“ in etablierten Märkten etwas völlig anderes als in hochdynamischen und schnelllebigen, jungen Märkten. Ein Unternehmen, in dem sich alle im Strategie-Team einig sind und der zukünftige Weg relativ klar ist, kann einen ganz anderen Pfad einschlagen als ein Unternehmen, in dem das Management völlig verschiedene Ansichten, bezogen auf die weitere Entwicklung des Unternehmens, hat. Gleiches gilt auch, wenn im Unternehmen ein hohes Maß an Unsicherheit oder Kontroversität besteht. Hier muss zwangsläufig ein Pfad durch den Strategie-Dschungel eingeschlagen werden, der es erlaubt, der Unsicherheit Herr zu werden oder der Kontroversität der Beteiligten intelligent zu begegnen. Auch macht es bei der Wahl des Dschungel-Pfads z. B. einen Unterschied, ob das Strategie-Team ein hohes Maß an Strategiekompetenz und -erfahrung besitzt oder nicht. Der Prozess lässt sich wesentlich effektiver gestalten, wenn zuvor die wichtigen Faktoren bedacht werden und wenn die maßgeblichen Hebel für eine erfolgreiche Arbeit, aber auch die größten Verhinderer, im Voraus bekannt sind.

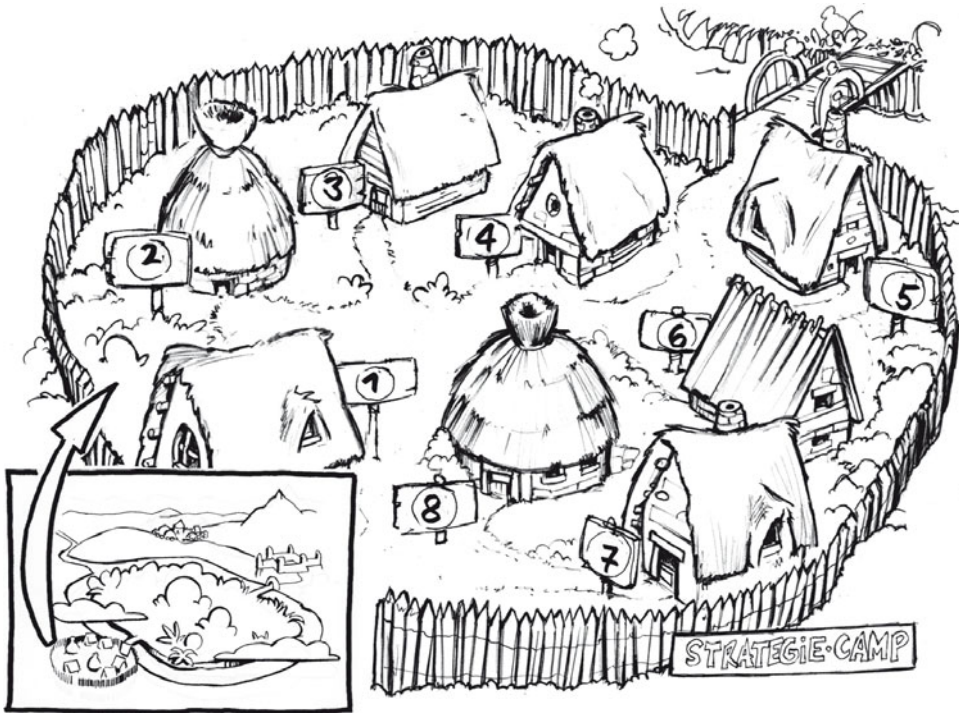


Ziel des Strategie-Camps ist es letztlich, sich nach gründlichen Überlegungen für einen strategischen Pfad zu entscheiden, der allen Gegebenheiten und allen Beteiligten am Strategieprozess Rechnung trägt und ihnen zugleich Sicherheit in der Strategie-Entwicklung wie auch der -umsetzung gibt. Das Strategie-Camp gibt dem Strategen die Gelegenheit, den strategischen Kontext zu analysieren und damit den Fehler zu vermeiden, sich mit „irgendwelchen“ Methoden, in „irgendeiner“ Reihenfolge auf einem „beliebigen“ Weg und mit einem „zufällig“ zusammengesetzten Strategie-Team in den Prozess zu „stürzen“.

Folgende Faktoren werden als Elemente des strategischen Gesamtzusammenhangs beleuchtet und nachfolgend erläutert:

1. die Komplexität der strategischen Herausforderung
2. die Rolle des Strategen
3. die Strategiekompetenz der Gefährten
4. die Einstellung der Gefährten
5. die Unternehmenssituation
6. die Einordnung des Strategieauslösers
7. Strategiedruck und Ressourcen
8. die politische Gemengelage

Abbildung 2.1: Das Strategie-Camp mit seinen Faktoren



1: KOMPLEXITÄT DER STRATEGISCHEN HERAUSFORDERUNG 2: ROLLE DES STRATEGEN
 3: GEFÄHRTEN-STRATEGIEKOMPETENZ 4: GEFÄHRTEN-EINSTELLUNG 5: UNTERNEHMENSITUATION
 6: EINORDNUNG DES STRATEGIEAUSLÖSERS 7: STRATEGIEDRUCK UND RESSOURCEN 8: POLITISCHE GEMENDELAGE

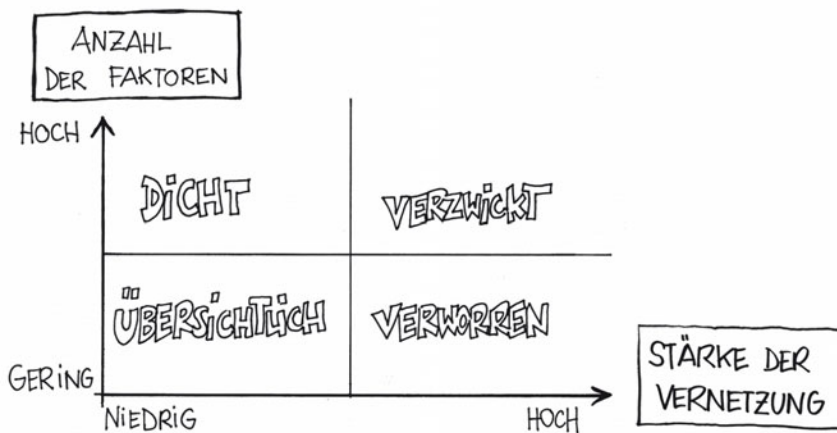
2.2 Die Komplexität der strategischen Herausforderung

Die Klärung der strategischen Komplexität ist für den Strategieverantwortlichen insoweit wichtig, als sie eine genauere Auseinandersetzung mit dem strategischen Problem erzwingt. Der Strategieverantwortliche sollte klären, wie komplex sein strategisches Problem ist und wie sich die Zusammenhänge untereinander darstellen. Dies geschieht, indem er sich einerseits die Menge an Faktoren bewusst macht, die es bei dem strategischen Problem zu berücksichtigen gilt, und andererseits deren Vernetzungsgrad untereinander. Je komplexer ein Problem, desto schwieriger ist es, dieses genau „fassen“ zu können und auch im Miteinander mit den übrigen Faktoren zu „bändigen“, zu guten Optionen und schließlich zur besten Strategievariante zu gelangen. Folglich sollte das Problem je nach

Komplexität mit anderen Methoden bearbeitet werden. Dabei sollte grundsätzlich nicht mit Kanonen auf Spatzen geschossen werden.

Um die Anzahl der Faktoren zu bestimmen, die bei dem strategischen Problem eine Rolle spielen, sind der Markt (Kunden), die eigenen Ressourcen (Stärken, Schwächen) und der Wettbewerb zu betrachten. Herrscht hier bei fast allen Faktoren mehr oder weniger Klarheit oder sind mehrere Faktoren generell zu überdenken? Ist die Einschätzung zutreffend, dass diese Dinge gut greifbar sind und einschließlich der wesentlichen Wirkmechanismen benannt werden können? Oder wird hier eher im Trüben gefischt?

Abbildung 2.2: Die Komplexität der strategischen Herausforderung



Da wir im Camp ein „Grob-Profil“ des strategischen Kontextes erstellen wollen, mit dessen Hilfe wir anschließend den Dschungel-Pfad wählen, gebe ich Ihnen zu allen acht Faktoren jeweils ein Denkmodell, ein Schema, in Form einer Bewertungsmatrix an die Hand, worin Sie sich mit Ihrem spezifischen Strategieproblem einordnen können. Das Schema trivialisiert und vereinfacht die Dinge, ist jedoch ein recht gutes Gelände, an dem Sie sich entlanghangeln können, um ein gutes Verständnis für Ihren Strategiekontext zu entwickeln. Ich möchte Sie anregen, das Problem zusätzlich aus anderen Perspektiven zu durchdenken, zu den aufgeführten Faktoren weitere hinzuzuziehen, diese auch, wenn notwendig, tiefer zu durchdringen und Konsequenzen für die weitere Vorgehensweise abzuleiten. Sie entscheiden hier über Effektivität und Effizienz Ihrer Strategiearbeit und die Umsetzungschancen.

Wir unterscheiden in unserem Modell vier Ausprägungen der Strategie-Komplexität:

- „Übersichtlich“ ist ein Problem, wenn sowohl die Anzahl der zu berücksichtigenden Faktoren als auch deren Vernetzung gering ist. Dies ist die am leichtesten überschaubare Situation. Angenommen, ein Unternehmen hat ein klares Wettbewerbsumfeld und die Wett-

bewerber sind eindeutig bestimmbar. Zudem besteht die stringente Produktlinie aus einer überschaubaren Anzahl von Produkten. Ein bisher erfolgreiches Produkt ist am Ende seines Lebenszyklus angelangt und muss ersetzt werden. Primär muss die Frage beantwortet werden, auf welchen Produkten zukünftig der Schwerpunkt liegen soll.

- „*Verworren*“ ist ein strategisches Problem dann, wenn zwar die Anzahl der zu berücksichtigenden Faktoren gering ist, deren Vernetzung untereinander jedoch hoch ist. Zum Beispiel können dem Strategen die internen wie auch die externen Kunden mit ihren Wünschen eindeutig bekannt sein und auch die vorhandenen Wettbewerber sind definierbar. Aufgrund sinkender Akzeptanz im Markt muss eine Antwort darauf gefunden werden, wie den Kundenbedürfnissen mit den eigenen Ressourcen begegnet werden soll. Die Anzahl an Faktoren, denen sich das Unternehmen in diesem Fall gezielt widmen muss, ist somit gering. Allerdings sind deren Interdependenzen sehr ausgeprägt. Denn es geht nicht nur darum, „ein paar“ Produkte zu verändern oder zu eliminieren, sondern sich unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen gezielt den neuen Anforderungen zu stellen.
- Die Strategie-Komplexität ist „*dicht*“, wenn viele Faktoren bei der Lösung des strategischen Problems berücksichtigt werden müssen, diese allerdings nur schwach miteinander vernetzt sind, sei es in der Anzahl oder Intensität der Wechselbeziehungen. Angenommen, ein Konzern ist mit heterogenen Geschäftsfeldern in ganz unterschiedlichen Märkten tätig, weiß aber nicht, wie sich diese Geschäftsfelder, bezogen auf Potenziale, Positionen und Wettbewerbsstärke, gegenseitig befruchten könnten. In diesem Fall sind eine Reihe von Faktoren zu betrachten. Da die Märkte jedoch unabhängig voneinander und die Ressourcen eindeutig sind, ist die Vernetzungsstärke gering.
- „*Verzwickelt*“ ist die Situation, wenn sowohl die Anzahl der zu berücksichtigenden Faktoren als auch deren Vernetzung hoch ist. In diesem Fall besteht eine ausgeprägte strategische Komplexität. Eine mögliche Situation kann hier zum Beispiel sein, dass in Bezug auf die Ressourcen eine Menge an Faktoren existiert, die hochgradig miteinander vernetzt sind. Die eigenen Kernkompetenzen sind nicht wirklich deutlich, und gleichzeitig fehlt auch ein klares Bild der Wettbewerbssituation sowie der Leistungserbringung, d. h. der Elemente der Wertschöpfung in ihrer Vernetzung. Zudem ist man sich im Unternehmen unsicher über das Wettbewerbsumfeld und die Rolle des Kunden.

2.3 Der Strategie

Als „Strategen“ bezeichne ich die Person, die ein strategisches Problem ausgemacht hat, Handlungsbedarf sieht und dafür sorgt, dass Entscheidungen getroffen und anschließend umgesetzt werden. Der Strategie kann z. B. ein Anteilseigner, ein Geschäftsführer oder Mitglied des Vorstandes sein oder auch, was gar nicht so selten ist, aus der „zweiten Reihe“ als Stab, Leiter eines Bereiches oder einer Business-Unit agieren. Der Strategie treibt die Strategiearbeit entweder von der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene aus, und zwar mit oder gegen die Vorstandskollegen, oder er agiert eher im „Hintergrund“.

Je nach Position, Selbstverständnis und Wirkungsradius nimmt der Strategie eine unterschiedliche Rolle ein und sollte, um erfolgreich zu sein, einen bestimmten Pfad durch den Strategie-Dschungel wählen, der sich in der Auswahl der Gefährten, dem Projektverlauf und den eingesetzten Methoden deutlich von anderen Pfaden unterscheidet. Wer wirklich etwas bewegen will, muss von Anfang an das Ziel, nämlich die umgesetzte Strategie, im Auge haben und behalten, um sich nicht in Abstraktionen, Theorien und unvorteilhaften politischen Konstellationen zu verhaken oder zu verlieren.



Wir unterscheiden folgende Rollen bzw. Typen von Strategen:

- Der *Leader (Führer)* hat ein klares Zukunftsbild im Kopf und gibt die Marschrichtung vor. Häufig ist er Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstandes, nicht selten der einzige Strategie im Top-Management.
- Der *Rebell* ahnt oder sieht Schwierigkeiten und möchte etwas im Unternehmen in eine neue oder andere strategische Position bringen. Er ist nicht Mitglied des Vorstandes oder der Geschäftsführung, sondern in der Ebene darunter angesiedelt, z. B. als Leiter eines Bereiches oder Stabs. Häufig initiiert er strategische Themen, seine Ideen werden jedoch nicht selten abgeblockt oder zumindest sehr kontrovers gesehen. Daher muss er den Weg des „Wachrüttelns“ über Erkenntnisprozesse gehen.
- Der *Revolutionär* hat einen ähnlichen Hintergrund wie der Rebell, ist aber Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstandes. Dies kann von Vorteil sein, weil z. B. seinen Gedanken eher Gehör geschenkt wird, oder auch von Nachteil, wenn Widerstand aus dem Topmanagement zu erwarten ist.
- Der *Prophet* möchte andere von einer neuen Sache oder neuen Standpunkten überzeugen. Er ist nicht Mitglied der Unternehmensleitung, sondern meist eine Ebene darunter tätig und agiert als „Überzeugungstäter“, der aus seiner Perspektive eine klare strategische Position des Unternehmens sieht.

Die einfachste Position hat der *Leader*, der mit einer relativ klaren Zielvorstellung vor Augen an das Strategieprojekt herangeht und häufig aufgrund seiner dominierenden Position ohnehin den größten Einfluss hat. Oft agiert er als alleiniger Unternehmenslenker in Geschäftsführung oder Vorstand. Der Unterschied zwischen dem Rebellen und dem Revolutionär liegt in ihrem jeweiligen *Wirkungsradius*: Der Revolutionär kann als Mitglied des Topmanagements seinen Einfluss leichter geltend machen und wird eher auf offene Ohren treffen, während der Rebell sich möglicherweise durchaus in die Gefahr begibt, als „Meuterer“ angesehen zu werden, wenn er strategische Ansichten vertritt, die denjenigen der Unternehmensleitung entgegenlaufen. Hingegen kann es dem Rebellen manchmal leichter fallen, Themen oder Ansichten ins Spiel zu bringen, die in der Geschäftsführung gerade nicht opportun sind. Er muss darum im strategischen Prozess anders vorgehen als der Revolutionär, wenn er Erfolg haben und überzeugen will. Politisches Denken ist von Anfang an entscheidend.

Dem *Propheten* und dem *Rebellen* gemeinsam ist, dass beide nicht zur Ebene des Top-managements (Geschäftsführung, Vorstand) gehören, sondern aus der zweiten Reihe agieren. Während der *Rebell* eher „bad news“ zu verkünden hat, möchte der *Prophet* „good news“ verbreiten. Insofern ist er weniger „in Gefahr“ als der *Rebell*. Allerdings hat der *Prophet* oft die Schwierigkeit, die Geschäftsführungsebene an völlig neue Sichtweisen heranzuführen und sie davon zu überzeugen, dass eingefahrene strategische Gleise zum Vorteil des Unternehmens verlassen werden sollten.

In einem Telekommunikationsunternehmen hatte der Leiter der Unternehmensentwicklung den Eindruck, dass die von der Geschäftsführung eingeschlagene Strategie längst nicht mehr richtig war. Auslöser war für ihn ein Ergebnisproblem, das die Geschäftsführung jedoch eher einer konjunkturellen oder branchenstrukturellen Phase zuschrieb, als einen Auslöser darin zu sehen, die „vorhandene Strategie“ infrage zu stellen. Als „Rebell“ konnte der Leiter der Unternehmensentwicklung die Geschäftsführung nicht einfach mit seinen konträren Ansichten konfrontieren, weil er damit erfolglos geblieben wäre. Deshalb ging er anders vor: Er schlug der Unternehmensleitung vor, die bisherige Strategie zu „überprüfen“. Für seinen strategischen Weg wählte er Gefährten, die als aufrechte Mitstreiter seine Position teilten, und setzte politisch intelligent Berater ein, um auf diese Weise seinen Wirkungsradius auszuweiten und seine Position zu stärken.

Die eigene Rolle bzw. sein Selbstverständnis in Verbindung mit dem Wirkungsradius gibt dem Strategen Auskunft darüber, welcher Art und wie hoch sein Einfluss bei der Strategie-Entwicklung im Unternehmen ist und wie er somit den Prozess aufziehen muss. Als Strategie sollten Sie außerdem gründlich überlegen, wer Ihre Gefährten sein werden bzw. sein sollten. Sind sie eher als Verstärker oder als Verhinderer („Bedenkenträger“) einzustufen? Was ist der richtige Mix? Über wen sind welche Stellschrauben möglich?

Der Strategie sollte seine eigene Rolle, seinen Wirkungs- bzw. Einflussradius im Unternehmen und seine Hauptverstärker sowie -verhinderer analysieren. Dies gibt ihm Aufschluss darüber, wie er sein strategisches Problem am besten angeht und den strategischen Prozess so aufzieht, dass er auch zu Ergebnissen führt, und zwar nicht nur auf dem Papier, sondern mit Blick auf die Umsetzung in der Praxis.



Der Strategie ist es auch, der die nachfolgend erläuterten Faktoren im Strategie-Camp klärt und dadurch das Profil seines strategischen Kontextes schärft, um den optimalen Weg zur Strategie-Erarbeitung bestimmen zu können. Die Frage lautet letztlich: Welchen Pfad durch den Strategie-Dschungel nehme ich?

2.4 Die Strategiekompetenz der Gefährten und ihre Auswahl

Die Gefährten sind die Beteiligten am Strategieprojekt, also die Gruppe an Mitstreitern, die der Strategie entweder auswählt oder dabei haben muss, um eine Lösung für das strategische Problem zu erarbeiten. Zwar kann ein Strategie auch alleine eine Strategie entwickeln – und das häufig sogar zügiger und im Ergebnis stimmiger, aber er wird auch leicht zum „einsamen Rufer in der Wüste“. Da es letztlich darum geht, die Strategie umzusetzen, muss überlegt werden, wie viele Personen in den Strategieprozess einbezogen werden. Auf die Problemlage bezogen, sollte der Radius so eng wie möglich sein; auf die Nachhaltigkeit und damit die Umsetzungschancen bezogen, jedoch so weit wie möglich. *Alle* Beteiligten im Unternehmen mit ins Boot zu holen, damit sie später auch die Umsetzung unterstützen und mittragen, ist gut gemeint, führt aber häufig nicht zum Erfolg.

Entsprechend seinem Selbstverständnis und seinem Wirkungsradius im Unternehmen sollte sich der Strategie ein geeignetes Strategie-Team zusammenstellen, das ihn unterstützt und ihm zuarbeitet. Es kann sich aus Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen zusammensetzen und auch Externe miteinbeziehen. Optimal ist eine überschaubare Anzahl an Gefährten, die sich durch sicheren methodischen Umgang mit strategischen Themen auszeichnen und mit Unsicherheit nicht nur umgehen, sondern sie ertragen können.

Selten wird der Strategie sich alle seine Gefährten selbst aussuchen können, sondern meist auf einen, organisatorisch und politisch vorgegebenen Personenkreis zurückgreifen müssen, den er höchstens noch um ausgewählte Gefährten ergänzen kann. Er muss sich fragen, welche Defizite im Strategie-Team bestehen, indem er jeden seiner potenziellen Gefährten hinsichtlich seiner Kompetenz einschätzt, und zwar individuell wie auch im Team.



Bei der Auswahl seines Teams sollte der Strategie durchaus bewusst für Kontroversität sorgen, denn eine allzu ausgeprägte Harmonie führt meist zu oberflächlichen und unbrauchbaren Ergebnissen. Gute Lösungen entstehen durch Reibung, und diese wird erzeugt, indem man bewusst Reibungsfaktoren ins Spiel bringt. Wählen Sie dementsprechend nicht ausschließlich Gefährten aus, die einander zustimmen, sondern auch unbequeme „Querköpfe“, die Widersprüche provozieren. Rechnen Sie damit, dass gewisse Widerstände im Strategieprozess ohnehin „hochkochen“ werden, so sollten Sie schon durch die Auswahl der Gefährten dafür sorgen, dass dies möglichst direkt zu Anfang geschieht, denn ansonsten ist der Erfolg Ihrer Strategiearbeit zu einem späteren Zeitpunkt gefährdet.

Im Team ist zu unterscheiden zwischen

- Reibern, die durch die Erzeugung von Kontroversität positiv auf den Strategieprozess einwirken,
- Treibern, die in dieselbe Richtung wie der Strategie marschieren,

- Konsolidierern, die für die Zusammenführung der Ideen und Ergebnisse sorgen und das Ziel im Auge behalten, und
- Kompensierern, die zum Ausgleich der Defizite der übrigen Gefährten in strategischer Methodenkompetenz beitragen und deren Scheuklappen in fachlicher Sicht – bezogen auf Märkte, Kunden, mögliche Geschäftsfelder etc. – „weiten“.

Als Strategie sollten Sie überlegen, wen Sie außerdem noch benötigen, um dem strategischen Problem in der sich darstellenden Komplexität zu begegnen. Dabei geht es nicht nur um die Fach-, Sach- und Methodenkompetenz, sondern auch um den Wirkungskreis und das Ansehen potenzieller Gefährten im Strategie-Team. So gibt es Leute, die eher zur Besitzstandswahrung neigen, und solche, die als „Chancen-Denker“ einzustufen sind, hinter denen sich jedoch auch „naive Opportunisten“ verbergen können. Manche können ein Bedrohungspotenzial für eine zu entwickelnde Strategie darstellen, das durch einen oder mehrere positiv eingestimmte Gefährten „neutralisiert“ werden sollte.

Der Strategie sollte die Auswahl des Teams genau überdenken. Keinesfalls sollten zu viele berufen werden, denn sonst wird der strategische Prozess überfrachtet. Auch wenn es dem aktuellen Trend entgegenläuft, empfehle ich, nicht „Gott und die Welt“ ins Team zu holen, denn das Ergebnis der Strategiearbeit wird dadurch verschlechtert. Je höher die Anzahl der Gefährten im Strategie-Team ist, desto schwieriger wird es, gute und konstruktive Lösungen herbeizuführen. Optimal ist eine Teilnehmerzahl von fünf bis 12 Leuten. Auch Personen, die nachher bei der Umsetzung eine wichtige Rolle spielen, sollten ins Team berufen werden.

Neben der Zusammenstellung der notwendigen Gefährten ist es wichtig, wie hoch die Abstraktions- und Strategiekompetenz sowie die Flexibilität der Gefährten und des Strategen selbst ist. Hier ist Ehrlichkeit gefordert, denn nicht selten wird das Strategie-Team mit unbekanntem oder wenig geläufigen Methoden und Werkzeugen überfordert, sodass es letztendlich nur zum Strategie-Frust kommt. Im Zweifelsfall muss mangelnde Methoden-, Moderations- oder Strategiekompetenz durch externe Berater ausgeglichen werden.

Die zentralen Fragen lauten:

- Können die Betreffenden mit abstrakten strategischen Problemen umgehen oder sind sie eher im operativen Tagesgeschäft zu Hause?
- Befassen sie sich regelmäßig mit Strategie, eher selten oder gar nicht?
- Kennen und beherrschen sie methodische Werkzeuge zur Strategieentwicklung oder sind diese ihnen eher fremd?
- Sind sie aus ihrer Erfahrung und ihrer Kommunikationsfähigkeit heraus in der Lage, Sachverhalte zu adaptieren und abstrakt einzuordnen, aufmerksam zuzuhören und Inhalte selbstkritisch zu reflektieren?
- Können sie mit einem zwangsläufig vorhandenen Grad an Unsicherheit leben oder neigen sie eher dazu, alles bis ins kleinste Detail untersuchen zu wollen, um sich sicher zu fühlen?

- Sind sie in der Lage, eine Brücke zu schlagen von einer zwangsläufig eher abstrakt formulierten Strategie zu ihrem operativen Tagesgeschäft?
- Können sie sich unter einer „Veränderung ihres Geschäftsfeldes in eine definierte Richtung X“ konkret vorstellen, was dies für ihren Unternehmensbereich bedeutet? Oder fühlen sie sich in solchen Situationen eher überfordert, da die Unschärfe unternehmerischer Faktoren, wie z. B. Wettbewerb, Ressourcen und Kunden, zu hoch ist?
- Haben sie ein einheitliches Abstraktions- und Denk-Niveau, sodass Diskussions- und Entscheidungsprozesse funktionieren, oder muss im Zweifel durch externe Unterstützung zwischen verschiedenen Ebenen vermittelt, moderiert werden?



Nicht erforderlich ist es, die Gefährten danach auszusuchen, dass sie ein hohes Maß an Strategiekompetenz mitbringen, sondern eher danach, dass sie fachlich und sozial kompetent sind und den echten Willen zur Entwicklung einer Strategie haben. Eine schwach ausgeprägte strategische Kompetenz lässt sich im strategischen Prozess ausgleichen, indem man im nächsten Schritt einen geeigneten Dschungel-Pfad und eine entsprechende Ausrüstung wählt sowie gegebenenfalls auf externe Unterstützung im Bereich Führung des Strategieprozesses und Kommunikation zugreift. Es gilt: Je weniger strategisches Können und Abstraktionsvermögen vorhanden sind, desto einfacher müssen Weg und Methoden sein.

Die Abstraktions- und Strategiekompetenz ist häufig in Unternehmen, die sich in ihrem Zyklus in der Aufbau- oder in der Reifephase befinden, eher gering ausgeprägt. Die einen haben „noch nicht“ gelernt, mit Strategie umzugehen, die anderen tun es „nicht mehr“, weil ihr Fokus mehr auf dem Bewahren des Erreichten liegt. Die Kompetenz ist meist ebenfalls niedrig, wenn sich das Management in schnell wachsenden Branchen nach dem Peter-Prinzip (vgl. Peter/Hull 2009) entwickelt hat. Die Ausbildung und vor allem der auf spezifische Fachaufgaben bezogene Erfahrungsschatz des Managements macht es dann häufig schwer, im Denken mit strategischen Fragen umzugehen, insbesondere wenn es notwendig ist, den Status quo strategisch völlig in Frage zu stellen.

Ein Internetanbieter in einem dynamischen Markt war vor wenigen Jahren „spontan“ mit einer Produktinnovation, einem echten „Star“, gestartet, die vom Markt positiv aufgenommen worden war und zu einer schnellen Expansion des Unternehmens geführt hatte. Mit Strategie hatte man sich bisher überhaupt noch nicht beschäftigt und brauchte es auch nicht, denn das Produkt war ein Selbstläufer. Typisch für Internetanbieter war zudem die „hemdsärmelige“ Qualität des Machers, der lieber experimentell vorging, als sich lange über Strategien den Kopf zu zerbrechen. Als das etablierte Produkt mehr und mehr zu einem „Auslaufmodell“ wurde, musste man sich über neue Märkte und Produkte Gedanken machen und überlegen, wo und wie man investieren wollte. Jetzt ging es zum ersten Mal in der eigenen Unternehmensentwicklung ans strategische Denken, das jedoch erst einmal erlernt werden musste.



<http://www.springer.com/978-3-658-03030-8>

Der Strategie-Scout

Komplexität beherrschen, Szenarien nutzen, Politik
machen

Kolbusa, M.

2013, XVI, 221 S. 70 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-03030-8