

Vorwort von Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Dem strategischen Denken und Handeln kommt heute in allen Unternehmen eine wachsende Bedeutung zu. Denn die Strategie ist es, die festlegt, in welche Richtung ein Unternehmen steuert. Strategiearbeit steht gegenwärtig vor vielen Herausforderungen: Ein hochdynamisches Umfeld verlangt robuste und tragfähige Strategien, die sich zugleich flexibel der Dynamik der Märkte, den Ansprüchen seiner Kunden wie auch den wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen anpassen. Letzten Endes geht es darum, das Unternehmen dauerhaft auf Kurs zu halten und erfolgreich zu steuern.

Strategie selber ist etwas Hochabstraktes, das liegt in der Natur der Sache. Auf der anderen Seite äußert sie sich in der Folge sehr konkret. Denn unternehmerischer Erfolg wird immer von Menschen gemacht. Seien wir ehrlich: Was wir bei der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien im Unternehmen zu überwinden haben, sind vielfach Engpässe im zwischenmenschlichen Bereich. Da gibt es Meinungen und Vorurteile, Emotionen und Widerstände, Querelen und Kontroversen – und nicht zuletzt oft auch mangelnde Erfahrung und Kenntnis, wie man den strategischen Prozess so aufzieht, dass „trotzdem“ am Ende eine gute Strategie herauskommt. Eine „gute“ Strategie ist nach der Definition von Matthias Kolbusa wie auch nach meiner stets eine, die umsetzbar ist und die im Unternehmen auch *tatsächlich umgesetzt* wird. Dafür gilt es, von Anfang an die Weichen richtig zu stellen. Denn die meisten Fehler werden zu Beginn des Strategieprozesses begangen.

Die bisherige Strategie-Literatur beschäftigt sich ausgiebig mit Methoden und Konzepten, berücksichtigt dabei aber zu wenig, dass Strategien von Organisationen und damit von Menschen zu leisten sind, die ihre eigenen Interessen, Fähigkeiten und Möglichkeiten haben. Hier bringt Matthias Kolbusa mit seinem „Strategie-Scout“ frischen Wind in die doch sehr „trockene“ Materie. Ähnlich seiner Persönlichkeit, die ich als direkt, erfrischend, pointiert wie auch inspirierend schätzen gelernt habe, nimmt er den Leser mit auf eine anschauliche und verständliche Abenteuerreise durch den „Strategie-Dschungel“. Während in der übrigen Strategie-Literatur häufig die Methoden meist nur isoliert, abstrakt und losgelöst vom Geschehen im Unternehmen beschrieben werden, zeigt der Autor, wie sie sich konkret in der Praxis anwenden und geschickt miteinander kombinieren lassen – und zwar so, dass sie auf die Notwendigkeiten des Unternehmens, seiner Situation und die Fähigkeiten der Beteiligten am Strategieprozess abgestimmt sind. Sein Credo: Die Menschen im Unternehmen, die „Strategie-Entwickler und -Umsetzer“, haben unbewusst wesentlich mehr Wissen zur Verfügung als angenommen. Es kommt darauf an, es durch geschickte Methodik zu aktivieren, ans Tageslicht zu befördern und zum Nutzen der Strategie wie auch ihrer Umsetzung im Unternehmen einzusetzen. Dabei geht es dem Autor wesentlich auch um die Durchsetzung von Strategien im Unternehmen – um die „Politik“, wie er es ausdrückt.

Der „Strategie-Scout“ ist eine Strategiephilosophie, mit der Matthias Kolbusa dem Leser die Sicherheit vermittelt, sich sowohl mit der gegebenen Unternehmenssituation, dem strategischen Kontext, wie auch mit der Entwicklung der Strategie in jedem Moment wohlfühlen. Erstmals wird hier ein durchgängiges Konzept entwickelt, wie man eine

Strategie nicht nur entwickelt, sondern auch bis zu Ende durchdenkt und plant, damit das Wichtigste – die Umsetzung – schließlich gelingt.

Die „Dschungel-Reise“ lebt von vielen inspirierenden Fallbeispielen der Strategiearbeit in mittelständischen Unternehmen wie auch in Konzernen unterschiedlicher Branchen, basierend auf Erfahrungen, die der Autor als Berater aus seiner Praxis beisteuert. Davon profitieren Business-Unit-Leiter ebenso wie Lenker von Konzernen, Geschäftsführer, Inhaber, Aufsichtsräte und alle, die mit der Strategiearbeit im Unternehmen betraut werden oder sich dazu berufen fühlen.

Freuen Sie sich auf ein ebenso erfrischendes wie inspirierendes Buch!

Prof. Dr. Burkhard Schwenker,
Roland Berger, Chairman of the Supervisory Board
(www.rolandberger.com/company/Burkhard_Schwenker.html)

Vorwort zur 2. Auflage „Der Strategie-Scout“

Es freut mich sehr, dass der „Der Strategie-Scout“ von der Presse und vor allem von Unternehmen als eines der besten Strategiebüchern des Jahres 2012 gepriesen wurde, so dass er Ihnen bereits jetzt in der 2. Auflage vorliegt.

Am Inhalt musste ich, außer der ein oder anderen Korrektur, nicht wirklich etwas ändern. Denn der Trend, dass Halbwertzeiten von Strategien immer kürzer werden und dass die Übung im strategischen Denken und Arbeiten an sich mehr und mehr zum Wettbewerbsvorteil wird, setzt sich weiter fort. Strategie hat immer mehr damit zu tun vorbereitet zu sein, strategische Planung wird zu einem Widerspruch in sich. Daher sind die Prinzipien und Philosophien, wie ich sie im „Strategie-Scout“ vorstelle, aktueller denn je: viel entscheidender als das, was bei einem Strategieprozess herauskommt, ist der Prozess an sich. Dabei ist die Frage, wen binde ich wann auf welche Art in den Strategieprozess ein, erfolgsentscheidend. Methoden dürfen dabei nur Mittel zum Zweck sein, um Entscheidungsunsicherheiten zu beseitigen, um zu einer belastbaren und einzigartigen Erfolgsstrategie zu kommen. Wettbewerbsorientierte Strategien treten dabei zunehmend in den Hintergrund, da sie nur zu Mittelmaß führen. Nicht der Stärkere, und auch nicht unbedingt der Schnellere, wird im Wettbewerb gewinnen, sondern der, der anders auf die Dinge schaut und mit seiner Art des strategischen Denkens die Einzigartigkeit seiner Organisation zur Entfaltung bringt. Nicht nach Schema „X“ oder Schablone „Y“. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg und auch reichlich Mut für Wege abseits des Üblichen, auf denen Ihnen der „Strategie-Scout“ hoffentlich ein wertvoller Weggefährte ist.

Hamburg, im Juni 2013

Matthias Kolbusa

Vorwort des Autors: Vom Strategie-Frust zur Strategie-Lust

Sich strategisch immer wieder neu auszurichten, zu wachsen, andere Märkte zu erobern, sich neu zu positionieren und seine Wertschöpfungsgestaltung zu überdenken wird aufgrund vieler globaler Trends und Entwicklungen mehr und mehr zur Routine werden, und zwar für uns alle, die wir bei der Gestaltung und Steuerung von Unternehmen eine Rolle spielen. Meine Erfahrung als Managementberater bei einer Vielzahl von Strategie- und Reorganisationsprojekten in unterschiedlichsten Unternehmen – vom Weltkonzern, über den Mittelständler bis zu Nonprofit-Organisationen – hat mir gezeigt, dass es insbesondere zwei Faktoren sind, die die Kunst der Strategie und insbesondere ihrer Umsetzung ausmachen:

1. Strategie muss als Werkzeug – als Mittel zum Zweck des Erreichens von Unternehmenszielen – verstanden werden, anstatt zum Selbstzweck zu werden.
2. Bereits zu Anfang der strategischen Arbeit sollte man das Ende im Blick haben, nämlich die Umsetzung. Denn bei der strategischen Arbeit zählt letztlich nur, was nachher im und für das Unternehmen herauskommt.

Bereits zu Anfang das Ende mitzubedenken, hat einen gravierenden Einfluss auf die Planung des Vorgehens im Strategieprozess wie auch auf die Auswahl geeigneter Methoden. Viel zu häufig geschieht es, dass aus der schier unerschöpflichen Vielfalt der methodischen Werkzeuge eine eher „zufällige“ als zweckgerichtete Auswahl getroffen wird, die weder auf das Unternehmen und seine Situation, noch auf die Fähigkeiten der am Strategieprozess Beteiligten optimal abgestimmt ist. Unternehmenskulturen können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein: In manchen Betrieben sind die Führungskräfte erfahrene Strategen und routiniert im Entwickeln und Umsetzen von Strategien, sie gehen in kontroversen Diskussionen anhand akzeptierter Modelle aufrichtig und offen die kritischen Fragestellungen an; in anderen wiederum ist das genaue Gegenteil der Fall. Dies muss im Hinblick auf den Erfolg im Strategieprozess von Anfang an mitberücksichtigt werden. Neben Methodischem spielt die Behandlung der sozial-emotionalen Komplexität eine wichtige Rolle, und hier ist gekonnte Politik gefragt. Unter „Politik“ verstehe ich, die unternehmerischen Ziele mit Hilfe einer Strategie zu erreichen, die es unter Beachtung der vorherrschenden Bedingungen zu entwickeln und gegen den unweigerlich damit verbundenen Widerstand durchzusetzen gilt.

Dass sich in einigen Unternehmen ein gewisser Strategie-Frust entwickelt hat, kann meiner Ansicht nach auf folgende Gründe zurückgeführt werden:

- Unternehmenslenker und Führungskräfte legen ihren Fokus meist auf das operative Geschäft, aber viel seltener auf die Strategie. Dies ist bedingt auch gut so, denn im Tagesgeschäft entsteht auf diese Weise ein hohes Maß an Professionalität. Andererseits mangelt es jedoch an „Übung“ in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Ist dann strategische Arbeit gefordert, so fehlt es oft an Erfahrung, um auch diese mit dem gleichen Maß an Professionalität und Routine durchzuführen.

- So kommt es, dass sich „negative Erfahrungen“ in der Strategiearbeit häufen. Zwar sind die einzelnen Methoden und Werkzeuge zum Teil bekannt, aber oftmals ist gar nicht klar, ob ihre Anwendung in der jeweiligen Problem- bzw. Unternehmenssituation überhaupt sinnvoll ist. Häufig sind Strategen daher überfordert. Zu schnell wird der Suchradius zu eng gesteckt, sodass nur offensichtliche Alternativen bedacht werden und gegebenenfalls „versteckte“, aber strategisch attraktive Möglichkeiten übersehen werden. Oder der Suchradius wird viel zu weit gesteckt: Mit guten Absichten und viel Elan werden die richtigen methodischen Werkzeuge für die falschen Zwecke oder in der falschen Intensität eingesetzt. Nicht selten werden sie zu Beginn eines Strategieprojektes sehr intensiv genutzt und mit „akademischer Gründlichkeit“ abgearbeitet, um dann, wenn sich Verzettelung und Desorientierung breitmachen, mehr und mehr in der Versenkung zu verschwinden.
- Das erarbeitete Strategiekonzept wird oftmals nicht konsequent durchdacht, die Schlussfolgerungen werden nicht durchgehend geprüft und für das operative Geschäft weit und konkret genug „heruntergebrochen“. Am Ende eines aufwendigen Strategieprozesses stellt sich dann die Frage: „Und wie sollen wir das jetzt praktisch angehen?“ Wird diese Frage nicht hinlänglich beantwortet, misslingt die strategische Umsetzung.
- Die Umsetzung verläuft ebenfalls im Sande, wenn wichtige und einflussreiche Führungskräfte, die für die Entscheidung und Umsetzung der Strategie unentbehrlich sind, vom strategischen Ergebnis nicht wirklich überzeugt werden können und daher die Strategie nicht entschieden genug vorantreiben.

Erkennen Sie einen oder mehrere „Frust-Faktoren“ aus Ihrer Strategiearbeit im Unternehmen wieder? Dann ist dieses Buch für Sie geschrieben! Es entstand aus der täglichen Konfrontation mit den Schwierigkeiten, die mit der Anwendung von strategischen Methoden und Vorgehensweisen in der Praxis einhergehen, insbesondere auch mit den Problemen der Umsetzung von Strategien und der Politik im Change-Management.



Mir ist es wichtig, mit diesem Buch Strategieverantwortlichen - gleich ob es sich um Geschäftsführer, Leiter einer Business-Unit, Aufsichtsräte oder Inhaber handelt - einen „Strategie-Scout“ an die Hand zu geben, der als praktischer Wegweiser durch den „Strategie-Dschungel“ dient. Das Buch soll es ermöglichen, strategisch effektiv wie auch effizient zu arbeiten. Effektiv heißt: ziel führend, mit hoher Durchschlagskraft. Effizient heißt: mit hohem Wirkungsgrad der eingesetzten Energie, sodass Sie auch mit begrenzten Ressourcen (Zeit, Personal) zu tragfähigen Ergebnissen kommen, ohne sich in einer Vielzahl von Modellen zu verlieren. Denn am Ende geht es nur um eins: die *Umsetzung* der Strategie.

Der Fokus dieses Buches liegt dabei sehr stark auf dem strategischen *Prozess*: Es stellt einen praxisorientierten Wegweiser dar, der Strategieverantwortliche genau da abholt, wo sie stehen, und sie auf dem gesamten Weg begleitet. Dabei ist es ganz gleich, wie die Voraussetzungen und die jeweilige Unternehmenskultur aussehen:

- ob die Beteiligten viel oder wenig Erfahrung in der Strategiearbeit haben;
- ob „Grabenkämpfe“ im Strategie-Team an der Tagesordnung sind oder schnell Einigkeit im Vorgehen herrscht;
- ob bereits eine Strategie vorhanden ist und diese für die Zukunft lediglich überprüft werden soll oder ob mit einer völlig neu zu entwickelnden Strategie komplett neue Geschäftsfelder erschlossen werden sollen;
- welche Methoden und Werkzeuge bisher eingesetzt wurden und bekannt sind und welche eher neu und unbekannt sind.

Als „Strategie-Scout“ möchte dieses Buch dem Leser auf lebendige Art und Weise zeigen, welche Pfade der Strategieentwicklung und welche Wege der Umsetzung er als Strategieverantwortlicher in seiner ganz spezifischen Situation einschlagen sollte und warum.

Es gibt bereits zahlreiche Strategie-Bücher auf dem Markt. Werken wie M. E. Porters „Competitive Advantage“, H. I. Ansoffs „Corporate Strategy“ oder H. Mintzbergs „The Rise and Fall of Strategic Planning“ sind Klassiker, denen inhaltlich „nichts hinzuzufügen“ ist. Viele Ansätze und Denkmodelle, die in diesen und anderen Büchern vorgestellt werden, sind etabliert und haben ihren Einzug in die Praxis gefunden. Dennoch beschäftigt sich die Literatur viel zu wenig damit, wie die verschiedenen Ansätze und Methoden in der Praxis einzusetzen sind – und vor allem, wie sie sich sinnvoll in der jeweiligen Unternehmenssituation miteinander verbinden lassen. Insbesondere wird die menschliche bzw. emotionale und soziale Seite in der Strategieentwicklung nur allzu oft ausgeklammert.

Mein Buch vermittelt weder ein „neues“ Modell, noch einen „neuen“ Ansatz oder eine „neue“ Methodik. Vielmehr zeigt es unter Einbeziehung längst vorhandener und erprobter Modelle und Methoden ein verständliches, praxisnahes und ergebnisorientiertes Vorgehen auf. Letztlich ist Strategie eine „furchtbar einfache“ Sache. Es geht um die Beantwortung einiger sehr überschaubarer Fragen, deren Antworten jedoch häufig nicht trivial sind.

Viel Erfolg bei der Entwicklung Ihrer Strategie und der Umsetzung wünscht Ihnen

Ihr Matthias Kolbusa



<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