

## Systemische Strategieentwicklung

Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Reinhart Nagel, Prof. Dr. Rudolf Wimmer

6., aktualisierte und ergänzte Auflage 2014. Buch. XVI, 423 S. Gebunden

ISBN 978 3 7910 3341 9

Format (B x L): 15,5 x 23 cm

Gewicht: 820 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

978-3-7910-3341-9 Nagel/Wimmer, Systemische Strategieentwicklung/  
6., aktualisierte und ergänzte Auflage  
© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag ([www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de))

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

---

## Einleitung

*Brauchen Sie für Ihr Unternehmen eine Strategie?  
Nein. Denn Sie haben bereits eine.*

Wann immer ein Unternehmen in einem bestimmten Markt Fuß gefasst und über einen gewissen Zeitraum seine Überlebensfähigkeit unter Beweis gestellt hat, dann verfügt es auch über eine Strategie, vielleicht nicht explizit und in Worte gegossen, aber im konkreten Tun, im Vollzug des täglichen Geschäfts erfolgreich zum Ausdruck gebracht. Sie äußert sich in der höchst spezifischen Art und Weise, wie Geschäfte gemacht werden, das heißt in dem für dieses Unternehmen charakteristischen Businessmodell. Sie ist in die vielfach unausgesprochenen, meist gemeinsam geteilten Grundüberzeugungen derjenigen Entscheidungsträger eingelassen, welche die Linie des Unternehmens bestimmen. Dazu zählen Bilder über die Besonderheiten der eigenen Kunden, der Lieferanten, der Wettbewerber, der Kapitalgeber etc. Dazu zählen aber auch Vorstellungen, worauf es in Zukunft eigentlich ankommt, was in den zu bearbeitenden Märkten Erfolg verspricht und welche Risiken eher zu vermeiden sind.

Dies ist die zentrale Ausgangsthese dieses Buches: Jedes am Markt existierende Unternehmen verfügt bereits über eine ganz bestimmte Form der strategischen Orientierung.

Die Art und Weise, wie diese Orientierung zustande kommt – ob es sich um ein explizit erzeugtes Wissen handelt oder ob sich dieses eher auf evolutionärem Wege herausbildet und wieder korrigiert –, ist unmittelbarer Ausdruck der historisch gewachsenen Organisationsverhältnisse und der dazu passenden Führungsstrukturen. So ist eben das Grundmuster der Zukunftsbewältigung in einem eigentümergeführten Familienunternehmen deutlich anders als das eines börsennotierten Großkonzerns. Oft sind die eingespielten Muster, wie diese Orientierung zustande kommt, und die zumeist implizit getroffenen identitätsbestimmenden Festlegungen für die Zukunft den Herausforderungen eines Unternehmens nicht mehr angemessen. Dies ändert aber nichts an dem Umstand, dass jedes Unternehmen ganz bestimmten handlungsleitenden Prämissen in seiner geschäftspolitischen Reproduktion folgt.

Mit dieser Ausgangsthese unterscheiden wir uns dezidiert von der großen Fülle präskriptiver Strategieliteratur, die in unterschiedlichen Varianten darauf abzielt, den Unternehmen die »richtige« Form des Vorgehens und der strategischen Positionierung zu vermitteln, das heißt einen »strategielosen« Zustand so zu verändern, dass das Management wie die Mitarbeiter in ihrem alltäglichen Entscheiden auf eine tragfähige strategische Ausrichtung zurückgreifen können. Aus unserer Sicht gibt es diesen strategielosen Zustand nicht. Es kann also nur um die Frage gehen, ob die historisch gewachsene und aktuell praktizierte Form der Auseinandersetzung mit sich ändernden Umfeld- und Marktgegebenheiten auch in der Zukunft noch in der Lage ist, das eigene Überleben als Unternehmen erfolgreich zu sichern.

### **Warum ein weiteres Buch über Strategie?**

Wenn man davon ausgeht, dass jedes Unternehmen über eine Strategie verfügt, wozu dann ein weiteres Buch über Strategieentwicklung? Die einschlägige Literatur ist ohnehin nicht mehr zu überblicken und die Vielfalt bzw. Widersprüchlichkeit der angebotenen Konzepte ist weiter am zunehmen. Deshalb ist diese Frage durchaus berechtigt und in der Tat gar nicht so leicht zu beantworten. Wir beginnen mit einem ersten Begründungsversuch.

#### *Ein Buch für reflexionsgewohnte Entscheider und Berater*

Die vorliegende Arbeit bietet den Lesern eine Art Leitfaden zur gezielten Beobachtung und Reflexion der eigenen strategischen Praxis im Unternehmen an (diese reflexionsorientierte Hinwendung zur unternehmerischen Praxis prägt in der Zwischenzeit auch eine immer breiter werdende Bewegung in der Strategieforschung. Dazu Johnson, u. a. 2007). Diese Praxis kann in der Orientierungssuche von verantwortlichen Entscheidungsträgern auf den verschiedensten Ebenen eines Unternehmens bestehen. Sie kann aber auch in einem spezifischen beraterischen Tun ihren Ausdruck finden, wenn es also darum geht, Organisationen bei der Bewältigung ihrer strategischen Herausforderungen aus einer externen Beratungsperspektive heraus professionell zu unterstützen. Insofern haben wir eine ganz bestimmte Nutzergruppe vor Augen. Es geht uns um Funktionsträger, die in ihrem Alltag aus einem professionellen Selbstverständnis heraus in steuernder Absicht auf hochkomplexe soziale Systeme Einfluss nehmen und gleichzeitig wissen, dass dies mit der tradierten hierarchiebetonten Führungsmentalität nicht mehr erfolgreich zu leisten ist. Wir wenden uns deshalb explizit an Entscheidungsträger, an Führungskräfte, an Experten, aber auch an alle anderen, die in der Beratung tätig sind und die publizistische Überflutung mit vereinfachenden Kochrezepten satt haben.

Dabei eignet sich das Thema Strategie ganz besonders für diese Art von toolboxgefüllten Veröffentlichungen. Die wissenschaftliche Tradition des strategischen Managements war durchweg von dem Forscherehrgeiz geprägt, unmittelbar für die Unternehmenspraxis verwertbares, instrumentell einsetzbares Wissen zu produzieren (kritisch dazu Mintzberg 1994 sowie insbesondere Nicolai 2000). Vor diesem Hintergrund sehen wir es als eine besondere Herausforderung, für eine Zielgruppe zu schreiben, die selbstbewusst mitten in der Auseinandersetzung mit ihren praktischen Herausforderungen steht und für die Bewältigung genau dieser Herausforderungen an fundierten, praxistauglichen Hinweisen interessiert ist.

Wie kann man dem Orientierungswunsch dieser Zielgruppe gegenüber nachkommen und dabei gleichzeitig auf das vordergründige Versprechen einer leichten Instrumentalisierung einfach verwertbaren Steuerungswissens verzichten? Kann das zusammengehen?

## *Oszillieren zwischen Vermittlung klassischer strategischer Denkhilfen und deren Bewertung aus einer Metaposition heraus*

Wir wollen uns bewusst der Paradoxie stellen, die diesem Anspruch innewohnt. Denn auch in der Praxis stoßen wir in vermehrtem Ausmaß auf Funktionsträger, welche die Grenzen jener Machbarkeitsillusionen längst ausgetestet haben, wie sie von vielen Managementmoden nach wie vor suggeriert werden. Genau diese skeptische, in der Zwischenzeit reflexionsgewohnte Zielgruppe ist es, die weiß, dass sie selbst mit eben dieser Paradoxie tagtäglich fertig werden muss: Es gilt, ständig von neuem durchaus risikoreiche Entscheidungen herbeizuführen, die selektiv bestimmte Begründungszusammenhänge in den Vordergrund schieben, um ein logisch stringentes Fundament an Rationalität entstehen zu lassen – wohl wissend, dass alles auch ganz anders möglich wäre und wahrscheinlich auch anders kommen wird. Dieses ständige, sich auf Rationalität berufende Herstellen von Gewissheit bei gleichzeitigem Wissen um die Unausweichlichkeit von Unsicherheit ist zum Kerngeschäft von Führung geworden. Sie muss unausweichlich mit Rationalitätsprämissen operieren, vereinfachende Kausalitätserwartungen in die Welt setzen (wenn wir uns so entscheiden, wird mit Sicherheit dies oder jenes passieren), dies alles aber mit dem Hintergrundwissen, dass die Welt viel komplexer ist und wir eigentlich viel weniger wissen, als wir zu wissen vorgeben. Strategieentwicklung ist ein besonders prominentes Anwendungsfeld für dieses faszinierende Oszillieren zwischen Wissen und Nichtwissen im Herbeiführen von Entscheidungen, die als orientierungstiftende Prämissen für weitere Entscheidungen im Alltag fungieren sollen (wir stützen uns hier auf das Luhmann'sche Organisations- und Entscheidungsverständnis, ders. 2000).

An diesem Grundproblem orientiert sich das vorliegende Buch. Es diskutiert einerseits durchaus bewährte Denkinstrumente und Entscheidungshilfen aus der klassischen Tradition des strategischen Managements. Hier ist inzwischen eine Vielzahl an sehr brauchbaren Analysewerkzeugen und Entscheidungshilfen erarbeitet worden. Mit diesen zu operieren widerspricht keineswegs einer konstruktivistischen Grundhaltung. Gleichzeitig möchten wir aber dem Leser augenzwinkernd vermitteln, dass es sich dabei lediglich um Sehhilfen und Rationalitätskrücken handelt, deren Ergebnisse keine letzte »objektive« Entscheidungssicherheit vermitteln. In diesem Sinne oszillieren die im Buch angestellten Überlegungen selbst zwischen ganz konkreten Denkwerkzeugen, die den Prozess der Strategiefindung in seinen unterschiedlichen Phasen unterstützen können, und eher allgemeineren Reflexionsangeboten, die dem Leser zu einer Distanz schaffenden Metaposition in Fragen der Strategieentwicklung verhelfen sollen. Dieser Spannungsbogen zwischen unterschiedlichen Abstraktionsniveaus spiegelt gleichzeitig die heutige Arbeitsrealität gerade jener Entscheidungsträger gut wider, die in ihrem Aufgabengebiet unternehmerische Verantwortung zu tragen haben (eine Reihe recht

anschaulicher Beispiele für die Praxis dieses Oszillierens im Führungsalltag bekannter Unternehmen bieten Doz/Kosonen 2008).

### **Die Entstehung einer eigenen »Strategieindustrie«**

Bis in die späten 1980er-Jahre dominierten im Bereich der Strategieentwicklung, soweit sich Unternehmen überhaupt explizit auf diese Fragen eingelassen haben, jene Ansätze und Verfahrensweisen, die prinzipiell auf die Planbarkeit künftiger Entwicklungen setzten und dementsprechend Wert auf eine möglichst gründliche Analyse der unterschiedlichen Einflussfaktoren im Umfeld von Unternehmen legten. Von den Denkkonzepten her war diese Art von Praxis vornehmlich von der Tradition des »strategischen Managements« geprägt, die sich in relativ kurzer Zeit – beginnend mit den 1960er-Jahren – zur Königsdisziplin der betriebswirtschaftlichen Fachgebiete entwickelt hat. Das Paradigma der strategischen Planung verdankte seine Entstehung zwar den intellektuellen Leistungen einiger Wissenschaftler (wie Ansoff, Andrews, Chandler, Porter, Gälweiler u. a.). Popularisiert wurden diese Denkkonzepte aber durch die bekannten Business Schools sowie durch die großen amerikanischen Beratungsunternehmen, die selbst nennenswerte Beiträge zur Know-how-Entwicklung auf diesem Gebiet geleistet haben (man denke etwa nur an die berühmte Portfoliomatrix der Boston Consulting Group). Insgesamt war in diesem Zeitraum in dem Wechselspiel zwischen Wissenschaft, Beratung und den einschlägigen Managementtrainings in den Business Schools so etwas wie eine eigene »Strategieindustrie« (vgl. zu diesem Begriff ausführlicher Nicolai 2000) entstanden, die über die »adäquaten« mentalen Modelle sowie über die Standards des »richtigen« strategischen Vorgehens wachte (eine eindrucksvolle Analyse der Prägekraft dieser Industrie insbesondere der sozialisatorischen Wirkungen der etablierten Business Schools bietet Mintzberg 2004).

#### *Das Rationalitätsparadigma als dominantes mentales Modell*

Die Grundannahmen dieser Denktradition fußen wie gesagt in der Idee der Planbarkeit, der Berechenbarkeit von Entwicklungen; sie wurzeln in der Vorstellung vergleichsweise stabiler Branchen- und Umweltkonstellationen, deren genaue analytische Kenntnis die strategische Positionierung von Unternehmen ermöglicht und dadurch mit einiger Sicherheit überdurchschnittliche Erfolge erwartbar macht (Die Arbeiten und Denkkonzepte von Michael E. Porter haben in diesem Zusammenhang weltweit zweifelsohne den größten Einfluss genommen). Seinen Höhenflug verdankt dieses gut durchdachte Repertoire an analytischen Diagnose- und Entscheidungsprozeduren seinem Versprechen, die unübersichtbaren Risiken der Un-

Unternehmenssteuerung durch das Herausarbeiten rational eindeutig begründbarer Optionen, die auf dieser Grundlage logisch nachprüfbar Wahlentscheidungen ermöglichen, beherrschbar zu machen. Der »Rational-Choice-Ansatz« dieser Tradition bezog seine große Suggestivkraft aus der Annahme, die für strategische Weichenstellungen erforderlichen Informationen ließen sich mit Hilfe eines adäquaten Vorgehens möglichst vollständig gewinnen. Die eigentliche Entscheidung ist dann lediglich eine Frage des logisch stringenten Denkens. Dieses Versprechen erwies sich insbesondere für angestellte Manager attraktiv, die sich durch die vom Kapitalmarkt vorangetriebene Ausdifferenzierung der Manager- und Eigentümerrolle einem wachsenden Erklärungs- und Rechtfertigungsbedarf für ihre Unternehmenspolitik gegenübersehen.

### *Delegation an Strategieexperten*

Ein Teil dieser Attraktivität lag wohl auch in dem Umstand, dass der in dieser Tradition weitgehend standardisierte Prozess der Strategiebearbeitung selbst die entscheidungsverantwortlichen Manager in den Unternehmen sehr entlastete. Die eigentliche Arbeit machten Experten (unternehmensinterne Stäbe oder von außen zugekaufte Berater). Deren Strategiekonzepte landeten dann auf dem Schreibtisch der zuständigen Topmanager, die sich mit den Ergebnissen anfreunden konnten oder eben auch nicht.

Für ihre Entscheidungsfindung, so zumindest die Annahme, war es nicht notwendig, die hinter den Strategiekonzepten liegende Denkarbeit selbst zu leisten. Dafür hatte man ja seine Fachleute, die über die erforderliche analytische Kompetenz wie auch über das passende Methodenwissen verfügten. Auf diesem Wege entstand eine eigentümliche Arbeitsteilung zwischen einem hochspezialisierten Expertentum in Strategiefragen einerseits und den Entscheidungsträgern im Linienmanagement andererseits, die sich in ihren Entscheidungen auf die in Anspruch genommene Expertise als Begründungshintergrund stützen konnten, ohne sich selbst in der Erarbeitung unterschiedlicher Optionen und strategischer Festlegungen nennenswert selbst engagieren zu müssen.

### *Strategie als Mittel zum Zweck*

Ein fester Bestandteil dieses Zusammenspiels zwischen Strategieexperten und Top-Management war außerdem die einhellige Meinung, der eigentliche Part der Unternehmensführung bestehe in dieser Form der Strategiefindung, im richtigen »Design« der strategischen Festlegungen. In dieser Leistung wird die eigentliche Kernherausforderung der Unternehmensführung gesehen. Die Umsetzung dieser Festlegungen sei dann normales Führungsgeschäft. Sie liege hauptsächlich in der Verantwortung der zweiten und dritten Führungsebene, die letztlich nur den stra-

tegischen Vorgaben zu folgen brauche, um das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten. Diesem Verständnis korrespondiert die beliebte US-amerikanische Differenz von Leadership und Management, die folgerichtig den Leadern eine außergewöhnliche strategische Bedeutung einräumt (exemplarisch dazu Kotter 1997). Diese Sichtweise, die dem Implementierungsproblem einen vergleichsweise nachrangigen Stellenwert einräumt, spiegelt ein Organisationsverständnis wider, demzufolge das Unternehmen als solches lediglich als Instrument zur Verwirklichung vordefinierter Zwecksetzungen und Ziele fungiert. Am Eindrucksvollsten kommt diese Zweck/Mittelrelation im Shareholder-Value-Ansatz zum Ausdruck, der sich in der Zwischenzeit vor allem in kapitalmarktorientierten Konzepten der Unternehmensführung weitgehend durchgesetzt hat (dazu grundlegend Rappaport 1999 sowie Jensen 2001. Zur Kritik dieses Führungsverständnisses vgl. Wimmer 2002). Dieses instrumentelle Verhältnis von Strategie in Relation zu anderen Führungsdimensionen wie der Organisationsgestaltung, dem Personalmanagement, der Markenführung etc. macht deutlich, warum den Umsetzungsfragen in der planungsorientierten Tradition des strategischen Managements eine deutlich untergeordnete Rolle zugeordnet war. Genau diese Geringschätzung der unternehmensinternen Gegebenheiten bildete neben der Planungsgläubigkeit den entscheidenden Ansatzpunkt, an dem sich in Forschung und Praxis an dieser präskriptiven Tradition des strategischen Managements die entscheidende Kritik entzündete.

### **Zunehmender Bedeutungsverlust der traditionellen »Königdisziplin des Managements«**

Spätestens in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre hat die eben kurz skizzierte Denktradition sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ihren Zenit überschritten. Unterschiedliche Faktoren haben diesen Höhenflug der klassischen Strategieindustrie gebremst.

Zum einen nahmen bestimmte Forschungsanstrengungen zu, die empirisch nachweisen konnten, dass viele aufwendig erarbeitete Strategiepapiere in der Praxis wenig bewirkten (vgl. dazu etwa die Arbeiten von Whittington 2001, Johnson/Scholes 2002, Browman/Helfat 2001, Schreyögg 2000). Zum andern zeigt ein genauere Blick in das reale Geschehen in Unternehmen überdeutlich, dass die tatsächlich realisierten strategischen Orientierungen in den allermeisten Fällen auf ganz anderen Wegen zustande kommen, als dies das Rationalitätsparadigma der strategischen Planung unterstellt. Eben diese Erfahrungen waren es letztendlich auch, die den prozessorientierten Forschungen enormen Auftrieb gegeben haben (beispielhaft für diese Richtung Mintzberg/Quinn/Ghoshal 1998 oder auch Brown/Eisenhardt 1998).



Am Ende war in diesem Zeitraum das Wirtschaftssystem als Ganzes, vor allem ganz bestimmte Branchen und in ihnen die beteiligten Unternehmen in eine Veränderungsdynamik geraten, die es immer weniger sinnvoll erscheinen ließ, zur eigenen Zukunftsbewältigung auf die Konzepte des klassischen strategischen Managements zurückzugreifen. Die Grundannahmen dieser Denktradition erwiesen sich für den Komplexitätsgrad, der mit der rapide zunehmenden Globalisierungsdynamik und den Veränderungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien stimuliert worden ist, als nicht mehr passend. (Mit diesem dramatisch veränderten Komplexitätsniveau und seinen Konsequenzen für die Steuerung von Unternehmen setzen sich vor allem auseinander: Brown/Eisenhardt 1997, Stacey 2000 und Burgelman 2002).

### *Dominanz produktivitätsorientierter Managementkonzepte*

Ein verschärfter Wettbewerb in weitgehend gesättigten Märkten hat am Beginn der 1990er-Jahre den Fokus der Unternehmensführung überwiegend auf kurzfristige Produktivitätsgewinne gelenkt. Aus dieser Ecke wuchs dann der Druck auf die etablierten Organisations- und Führungsstrukturen vor allem jener größeren Unternehmen, die über lange Zeit funktional gegliedert mit schnell gewachsenen Stabsbereichen, vielen Führungsebenen und hierarchisch-bürokratischen Koordinationsmechanismen versucht hatten, den wachsenden Herausforderungen am Markt gerecht zu werden. Diese jahrzehntelang äußerst stabilen Organisationsprinzipien sind in einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne einer neuen, wesentlich flexibleren, aber auch komplexeren Organisationsarchitektur gewichen. Dementsprechend hat in den 1990er-Jahren das Problem der Organisationstransformation die professionelle Aufmerksamkeit des Managements stark dominiert. Fragen der Strategieentwicklung waren in den Hintergrund getreten (Porter hat diese Aufmerksamkeitsverschiebung eingehend kritisiert und sie für die Wettbewerbsintensivierung mitverantwortlich gemacht; ders. 1996). Tatsächlich konnten ganz erstaunliche Produktivitätsgewinne erzielt werden, nicht zuletzt deshalb, weil der rapide technologische Wandel bei den Informations- und Kommunikationstechnologien diese Entwicklungen enorm begünstigte.

Viele Unternehmen im deutschsprachigen Raum haben in diesem Zusammenhang ihre Hausaufgaben weit besser erledigt, als dies so manche am Beginn dieser Transformationsperiode prognostiziert hatten:

- Das Internationalisierungsniveau hat in der Zwischenzeit deutlich zugenommen.
- Die Dichte der weltweiten Vernetzung ist mit dem Stand von der ersten Hälfte der 1990er-Jahre überhaupt nicht zu vergleichen.
- Die Optimierung der Kernprozesse aus der Perspektive der Kunden wurde vorangetrieben. Erhebliche Produktivitätssprünge waren vielfach mit einer

durchgängigen Prozessorientierung in den organisationsinternen Kooperationsbeziehungen realisierbar.

- Die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung ist in vielen Unternehmen zur Normalität geworden.
- Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen sowie die Kooperation in Unternehmensnetzwerken entlang der Wertschöpfungskette waren weitere Ansatzpunkte für entscheidende Produktivitätsgewinne.

All diese Elemente zählen heute zum Standardrepertoire der Organisationsgestaltung und der Unternehmenssteuerung (vgl. dazu im Einzelnen Wimmer 2004) und sorgen dafür, dass die Effizienzorientierung in allen Bereichen der Organisation aufrecht bleibt. Alle sind mit großer Anstrengung darum bemüht, immer perfekter darin zu werden, die Dinge richtig zu machen. Aber sind die Unternehmen immer auch mit den richtigen Dingen befasst, um eine berühmte Unterscheidung von Peter Drucker aufzugreifen? Darauf tragfähige Antworten zu finden, ist in der jüngsten Geschichte allerdings immer schwieriger geworden.

### *Neue Herausforderungen für die Überlebessicherung von Unternehmen*

Gerade die schwere Krise der globalen Finanzmärkte und deren Konsequenzen für die Realwirtschaft, die Ende 2008 unübersehbar geworden sind, führen uns vor Augen, dass trotz unlegbarer Erfolge in der Zunahme an Produktivität die zentralen Probleme der Überlebessicherung von Unternehmen erhalten geblieben, und ganz neue dazugekommen sind:

- Der hohe Druck auf die Produktivitätsentwicklung hat sich durch die Wettbewerbsdynamik gegenüber früher eher noch verstärkt.
- Das Veränderungstempo in den Umwelten von Unternehmen hält sein hohes und sich beschleunigendes Niveau. Der weitere gesellschaftliche Kontext und seine schwerwiegenden Veränderungsthemen (massive Verschiebungen in den weltpolitischen Machtkonstellationen, sich verschärfende Engpässe in der Rohstoffversorgung, neue politische Konfliktfelder und Formen der militärischen Auseinandersetzung, unlegbare ökologische Risiken – Stichwort Klimawandel, kaum revidierbare demografische Verschiebungen, sich weiter verschärfende Migrations- und soziale Integrationsprobleme, die Grenzen der Finanzierbarkeit eines weiteren Ausbaus der sozialen Sicherungssysteme, die großen Herausforderungen, vor denen unsere Bildungssystem steht, etc.) haben für die Zukunftsbewältigung von Unternehmen enorm an Bedeutung gewonnen (dies betont Peter Drucker nachdrücklich in einem seiner letzten Bücher; ders. 2002. Ähnlich auch Vaupel 2008). Wir stehen deshalb vor der Notwendigkeit, uns mit dem Thema Wachstum auf eine ganz neue Weise auseinander setzen zu müssen. Der wirtschaftswissenschaftliche Mainstream geht nach wie vor ungebrochen davon aus, dass unsere wirtschaftlichen wie auch die politischen Verhältnisse

nicht ohne ein permanentes Wirtschaftswachstum auskommen werden. Kann diese Grundüberzeugung angesichts der Endlichkeit verfügbarer Ressourcen und angesichts der näher rückenden ökologischen Belastungsgrenzen für die Zukunft auch aufrecht erhalten werden? (vgl. etwa Santarius 2012 oder Jackson 2011). Die Themen der Nachhaltigkeit werden wohl von der Strategieagenda von Unternehmen nicht mehr verschwinden.

- Die ungebrochen turbulente Entwicklung in den Märkten insgesamt wie in den einzelnen Branchen, zumeist angestoßen durch technologische Innovationen, macht einigermaßen verlässliche Prognosen schier unmöglich.
- Früher stabile Branchengrenzen werden immer durchlässiger. Dies macht es zusehends schwieriger, Wettbewerbsdynamiken verlässlich einzuschätzen.
- Die durch die fortschreitende weltweite Vernetzung organisationsintern gestiegene Komplexität macht Unternehmen schon wegen ihrer kulturellen Vielfalt und aufgabenbezogenen Heterogenität kaum mehr in den tradierten Bahnen steuerbar.
- Die stärkere Koppelung der Unternehmen (vor allem der börsennotierten) an die Eigendynamik des Kapitalmarktes schafft neuartige Zielkonflikte zwischen der konsequenten Ausrichtung am Shareholder-Value und den längerfristigen Überlebensinteressen der Unternehmen.
- Die konsequente Umsetzung der Regeln zur Unternehmensfinanzierung, wie sie der neue Baseler Akkord (Basel II und Basel III) vorsieht – ein Prozess, der durch eine wesentlich restriktivere Risikopolitik der Banken noch verschärft wird, wird die bisherigen Finanzierungsmöglichkeiten von eigentümergeführten Unternehmen grundlegend auf den Kopf stellen (vgl. dazu die Studie Wimmer 2013).
- Die Internetrevolution schreitet voran und schafft beispielsweise ganz neue Zugangsmöglichkeiten für die Kunden, auch wenn die seinerzeit so hohen Erwartungen in die außerordentlichen Ertragspotenziale der sogenannten New Economy wie ein Kartenhaus in sich zusammengebrochen sind. Der »Point of Sale« verlagert sich zusehends ins Netz, ein Prozess, der die vertrieblichen Konzepte in vielen Branchen gerade extrem fordert.
- Die ungebremste Fusionswelle hat zwar mit den schweren Verwerfungen auf den Finanzmärkten im Verlauf des Jahres 2008 eine heftige Abschwächung erfahren, trotzdem wird das Geschäft mit Unternehmen, das Kaufen und Verkaufen derselben ungeachtet aller destruktiven Folgen in der Postmergerphase weiter blühen. Die heutige Wettbewerbsdynamik erzwingt in vielen Branchen weitere Konsolidierungsschritte.

Die geschilderten Phänomene stimulieren die Suche nach neuen Orientierungsmustern für die Steuerung von Unternehmen, die ihre Eigenkomplexität offensichtlich immer weiter steigern, um den veränderten Umweltgegebenheiten gewachsen zu sein.

Die dominanten Managementleitbilder der vergangenen zwei Jahrzehnte haben ihre Orientierungskraft allerdings weitgehend eingebüßt. Denn viele ihrer Grundgedanken sind längst zur Routine geworden.

### *Renaissance der Strategie?*

Das Thema Strategie besitzt hingegen wieder Konjunktur. Ist eine Renaissance der klassischen Antworten zu erwarten? In manchen Unternehmen ja. Überall dort, wo man glaubt, gerade in unsicheren Phasen die eigene Autorität als Entscheidungsträger durch den Rückgriff auf externe, durch besondere Reputation unterfütterte Expertise stützen zu müssen, dort werden die aus der Tradition bekannten Muster des strategischen Managements wieder verstärkt zur Geltung kommen. Ihre innerbetriebliche Orientierungskraft wird stark davon abhängen, wie sehr alle Beteiligten an die Basisannahmen dieser Tradition und an die darin eingebauten Versprechen der Unsicherheitsbewältigung glauben (Berechenbarkeit, Planbarkeit, Trivialisierung der Organisation). Angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Operieren von Unternehmen und der damit verbundenen oft schmerzhaften Erfahrungen ist der Glaube an dieses Muster im Umgang mit hoher Unsicherheit und Komplexität allerdings stark im Erodieren begriffen. Der Kreis jener Entscheidungsträger in Management und Beratung wird größer, die den alten Antworten und Gewissheiten misstrauen. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

## **Die Innovation des systemischen Strategieverständnisses**

### *Eine Abkehr von traditionellen Grundüberzeugungen*

»Der Abschied vom Ideal der plandeterminierten Unternehmenssteuerung« (Schreyögg 1999b, S. 389) impliziert auch die Abkehr von drei zentralen Grundüberzeugungen, auf denen die Denkwerkzeuge und Vorgehensprinzipien aller präskriptiv ausgerichteten Schulen des strategischen Managements fußen. Gemeint ist damit:

### *Die Umwelt von Unternehmen ist nicht durchschaubar*

Die Intransparenz der Umwelt ist prinzipiell nicht überwindbar. Mit dieser Einsicht relativieren sich alle Versuche, mit analytischer Präzision dem Umweltgeschehen Gesetzmäßigkeiten zu entlocken, an denen sich Unternehmen mit einiger Sicherheit ausrichten können. »Das Konzept stabiler Markt- und Branchenstrukturen, wie es der Industrieökonomik als empirische Annahme zugrunde liegt«, verliert

damit seine Halt gebende Funktion (Schreyögg 1999b, S. 392). Mit dieser Einsicht wird auch das Fundament für die Formulierung von »generischen« Strategien, von »Normstrategien« nachhaltig erschüttert. Verliert die Annahme, man könne als Unternehmen die Dynamik seiner relevanten Umwelten mit analytischen Mitteln »objektiv« durchdringen, an Plausibilität, dann gilt es, die Art und Weise, wie sich Unternehmen ein Bild von ihrer Umweltentwicklung machen, und warum sie dies tun auf eine neue Grundlage zu stellen.

### *Die Zukunft ist und bleibt ungewiss*

Die jeweils eigene Zukunft kann nicht als berechenbar vorausgesetzt werden. Trotz ungebrochener Sehnsucht nach verlässlichen Prognosen hat diese These gerade durch die jüngsten Erfahrungen viel an Plausibilität gewonnen. Unternehmen legen sich in ihren Entscheidungen immer wieder auf eine Zukunft fest, die sie nicht kennen können. Diesem Dilemma kann man im Grunde nicht entkommen. Diese Ungewissheit ist letztlich jene Ressource, aus der unternehmerisches Handeln und die dazugehörige Verantwortungs- und Risikoübernahme ihren Sinn gewinnt. Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Speziellen befinden sich in einem Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst im Verhältnis zu ihrer Umwelt wie hinsichtlich der künftigen Bedingungen ihres Überlebens. Sie nutzen diesen Zustand der Unruhe für ihre Selbstorganisation des Anknüpfens von Entscheidungen an Entscheidungen, die jeweils nur für eine ganz bestimmte Situation Unsicherheit absorbieren, um auf dieser Basis weitere Schritte der Unsicherheitsbewältigung aufsetzen zu können. »Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein von Zukunft und der Erfolg der Organisation liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit« (Luhmann 2000, S. 10).

Akzeptiert man diese Grundherausforderung unternehmerischen Handelns, dann wird Strategieentwicklung zu jener Führungsdimension, die mit diesem nicht auflösbaren Widerspruch einen gezielten Umgang finden muss. Das heißt aber, sich von allen Vorstellungen an eine exakte Kalkulierbarkeit künftiger Entwicklungen zu verabschieden. Strategische Festlegungen operieren notgedrungen mit einem hohen Anteil an Nichtwissen. Sie sind folglich immer riskant. Denn ihre Grundlagen lassen sich ungeachtet des hohen analytischen Aufwandes nicht wirklich errechnen. Strategiefindung ist kein logisches Ableiten der eigenen Position aus intelligent durchschauten Gesetzmäßigkeiten des Marktes und der eigenen Branche.

### *Das Unternehmen als komplexes soziales Gefüge ist keine triviale Maschine*

Organisationen lassen sich nicht einfach so umbauen und verändern, wie manche Strategiepläne nach dem Willen ihrer Architekten es sich so vorstellen. Sie folgen keiner ingenieurmäßigen, technischen Logik. Es handelt sich dabei nicht um Ma-

schinen, sondern stets um hochkomplexe, eigensinnige, lebendige, soziale Einheiten, die ihren historisch gewachsenen Erfolgsmustern folgen. In ihrer Entwicklung gehorchen sie ihrer eigenen, »selbstkomponierten« Melodie und sind in diesem Sinne unweigerlich pfadabhängig. Diese eingespielten Selbstorganisationsmuster sind letztlich dafür ausschlaggebend, wie Veränderungsimpulse – woher sie auch immer kommen mögen – unternehmensintern verarbeitet werden. Die eingehende Beobachtung von Organisationen lehrt uns heute, ihnen einen wesentlich höheren Grad an Eigenständigkeit zu attestieren und sie nicht als durch einen externen Willen direkt steuerbar anzusehen (zu diesem für unser Strategieverständnis grundlegenden Organisationsbegriff vgl. neben Luhmann 2000 vor allem die Arbeiten von Baecker 1993, 1999a und 2003 sowie von Willke 1998 und 1999 und Wimmer 2012). In diesem Sinne ist die Vorstellung von Organisationen als einem willfähigen Instrument in der Hand von Strategen eine verführerische Vereinfachung, die den komplexen Zusammenhang zwischen dem Prozess der Strategiefindung in Unternehmen und deren Umgestaltung allzuleicht übersieht.

Dieser blinde Fleck verstellt den Zugang zur zentralen Einsicht, dass die strategische Neuorientierung und der Prozess ihrer Realisierung äußerst eng miteinander verzahnte Abläufe sind, die auf dieselben strukturellen Gegebenheiten zurückgreifen und sich deshalb nicht in ein triviales zeitliches Nacheinander aufspalten lassen. Die Weichen für die Umsetzung werden bereits sehr früh bei der Erarbeitung gestellt, vor allem durch die gewählte Form der Strategiefindung. Der zugrunde liegende Prozess präjudiziert die Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung. Berücksichtigt man diesen Grundgedanken, dann ist Strategie nicht mehr nur die Sache der Unternehmensspitze in Zusammenarbeit mit (externen) Experten, sondern eine Führungsaufgabe, an der unterschiedliche Funktionsträger auf verschiedenen Hierarchieebenen zu beteiligen sind. Strategiearbeit ist ureigenstes Führungsgeschäft der Linienverantwortlichen und kann nicht ohne erhebliche Folgekosten an interne oder externe Experten delegiert werden.

Der Abschied von jenen Steuerungsvorstellungen, die den klassischen Konzepten des strategischen Managements zugrunde liegen, hat sichtlich weitreichende Konsequenzen. Er impliziert in einigen wichtigen Dimensionen den Umbau unserer mentalen Modelle hinsichtlich der Art und Weise, wie wir Unternehmen als soziale Systeme konzipieren, wie Unternehmen ihr Verhältnis zu ihren relevanten Umwelten gestalten, wie sie ihr Festgelegtsein aus der Vergangenheit aufbrechen und sich letztlich von einer selbstgewählten Zukunft aus führbar machen (ausführlicher dazu Wimmer 2009 und 2012). Einige dieser Aspekte seien in dieser Einleitung bereits angedeutet, um zu verdeutlichen, warum dieses Buch seine aktuell anzutreffende Form gewonnen hat und mit welchen Denkkonzepten es sich an das Problem der Zukunftsbewältigung von Unternehmen annähert.