in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 194ff.

10. Strategieentwicklung in Theorie und Praxis

Katrin Glatzel und Rudolf Wimmer

Das folgende Kapitel hat die Theorie und Praxis der Strategieentwicklung zum Gegenstand. Wir werden zunächst den Begriff der Strategie schärfen und im Kontext der Managementaufgaben verorten. Anschließend stellen wir vier verschiedene Herangehensweisen, sogenannte Spielarten der Strategieentwicklung, vor. Wir erläutern die hiermit einhergehenden Grundverständnisse von Unternehmenssteuerung und führen in die systemische Strategieentwicklung ein. Wir kommen dann auf die drei Dimensionen zu sprechen, die es im Zuge der Strategiearbeit parallel zu prozessieren gilt: die Zeitdimension, die soziale Dimension sowie die Sachdimension. Versorgt mit diesem theoretischen Unterbau, wenden wir uns in unserem nächsten Schritt der systemischen Strategieentwicklung in der Praxis zu. Anhand des breitangelegten Strategieprozesses einer dezentralen Unternehmensgruppe stellen wir den Prozess von der Umweltanalyse bis zur Implementierung der Strategie in seinen verschiedenen Phasen vor.

Lernziel dieses Kapitels ist es, die Strategieentwicklung als zukunftsorientierten Führungsprozess zu begreifen. In der Strategiearbeit reflektiert die Organisation die Grundprämissen ihres Geschäftes und richtet sich auf die gewünschte Zukunft hin aus.

10.1 Strategieentwicklung als zukunftsorientierte Führungsaufgabe

Was ist unter dem Begriff der Strategie zu verstehen, und was ist der spezifische Beitrag, den die Strategie zu einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung leisten kann? Der Strategiebegriff ist so vieldeutig, dass keine allgemeinverbindliche Antwort auf diese Fragen gegeben werden kann (Müller-Stewens u. Lechner 2003, S. 47). Denn trotz (oder vielleicht: auf Grund) seiner hohen Popularität und seiner breiten Anwendung sowohl in der Managementliteratur als auch im praktischen Geschäftskontext entzieht sich der Strategiebegriff immer wieder einer genauen Bestimmung. Nicolai spricht gar von einem »schwarzen Loch«, um welches die Versuche der Strategiedefinition kreisen (2000, S. 54). Die verschiedensten kursierenden Ansätze und Definitionsversuche lassen dennoch einen gemeinsamen Nenner erkennen: Als »strategisch« werden solche Themen bezeichnet, die für die Entwicklung des Unternehmens von signifikanter Relevanz

sind (Müller-Stewens u. Lechner 2001, S. 19). Einen Vorschlag dahingehend, was unter »signifikanter Relevanz für die Entwicklung eines Unternehmens« zu verstehen sein könnte, macht wiederum Nicolai, wenn er fünf Leitunterscheidungen für das Strategische vorschlägt: Strategische Entscheidungen sind langfristig (und nicht kurzfristig), sie sind folgenreich (und nicht folgenarm), sie sind funktionsübergreifend (und nicht spezifisch), und sie sind komplex (und somit nicht einfach), ferner wurzeln strategische Entscheidungen in einem kreativen unternehmerischen Kern (vgl. ausführlich Nicolai 2000, S. 54 ff.). Sie erzeugen jenes Set an geschäftspolitischen Prämissen, das im operativen Geschehen die alltäglichen Entscheidungsprozesse anleitet (zum Konzept der Entscheidungsprämissen vgl. Luhmann 2000, S. 222 ff.). Wir wollen die Strategieentwicklung als eine der zentralen Führungsdimensionen verstehen, um die sich das Management verantwortlich zu kümmern hat.[1] Diese Managementaufgabe gilt es im Folgenden näher in den Blick zu nehmen.

Strategieentwicklung hat *einerseits* die Funktion, jedes Unternehmen und jede Unternehmenseinheit als solche in die Lage zu versetzen, die eigenen Festlegungen aus der Vergangenheit, die sich manifestieren in Strukturen, in Produkten, in der Geschäftspolitik, in Routinen und Prozessen, ein Stück weit zu relativieren.[2] Dies geschieht, indem die Führung den Blick von den drängenden Themen und Problemen des Unternehmensalltags löst – um sich im Rahmen der Strategieentwicklung darauf zu konzentrieren, eine gemeinsame Vorstellung einer attraktiven Zukunft zu entwickeln. Die Führung arbeitet an Zukunftsbildern, die aufzeigen, in welcher Welt sich ihr Unternehmen in fünf, sechs oder sieben Jahren voraussichtlich bewähren muss und wie man dort im Konzert mit Kunden und Wettbewerbern vorkommen will. Es ist eine der genialen Leistungen von Unternehmen, sich aus der normalen intuitiven Getriebenheit der Vergangenheit und aus der Aktualität der aufgeworfenen Probleme herauszulösen und sich hiervon zu distanzieren. Die Vergangenheit verliert

1 Die permanenten Herausforderungen, die durch die Führung zu gestalten sind, will sie die Überlebensfähigkeit einer Organisation dauerhaft sichern, sind in Wimmer (1995) dargestellt (vgl. auch Kapitel 9 in diesem Band). Die sechs Grunddimensionen sind nach Wimmer Strategieentwicklung, Marketing, Ressourcenmanagement, Organisationsentwicklung, Personalmanagement und Controlling.

2 Teile dieser Ausführungen basieren auf einem Vortrag, gehalten von Rudolf Wimmer am 24.11.2005 im Rahmen der Jahrestagung des *IZV (Institut für Zukunftsforschung in Verbundnetzwerken)* in Montabaur.

dadurch nicht ihre prägende Kraft, aber vieles wird relativer, wenn das Management bewusst entscheidet, welche Praktiken in Zukunft nicht mehr angewendet werden oder wovon man sich trennt, weil man sich als Unternehmen entschlossen hat, sich auf eine ganz bestimmte Zukunft hin zu entwickeln. Auf diese Art und Weise erbringt die Strategie eine Orientierungsleistung für die Organisation: Sie löst die großen Fragen, so dass sich die Menschen mit den Details befassen können (Mintzberg et al. 1999, S. 31). Sie tut dies, indem sie neue, zukünftige Handlungsmöglichkeiten aufzeigt, diese vorselektiert, um sich dann festzulegen und so eine die Komplexität reduzierende Strukturbildung zu bewirken (Dietel u. Seidl 2003, S. 29).

Doch die Reduktion von Komplexität ist nur die eine Seite der Strategie. Ein *zweiter* wesentlicher Aspekt des Strategiebegriffs ist die Eröffnung neuen Handlungspotenzials (ebd., S. 30). Sich mit der Strategie einer Organisation zu beschäftigen meint ja gerade nicht, *business as usual* zu betreiben. Im Kern besteht Strategie immer auch darin, Dinge anders zu machen (Nagel u. Wimmer 2002, S. 224).[3] Anders, als man es bisher getan hat, oder anders, als es die Konkurrenten tun. Eine »strategische« Organisation stellt in der Vergangenheit eingespielte Routinen und liebgewonnene Erfolgsmuster wieder in Frage (Baecker 2003, S. 177).

Im Kontext einer Strategie wird die Organisation für sich selbst und ihr Eingebettetsein in eine ganz bestimmte, in ständiger Veränderung begriffene Umwelt empfindlich (Baecker 2003, S. 176). Das Unternehmen beobachtet sich selbst als Gesamtheit und nicht, wie im operativen Geschäft üblich, einzelne Aktivitäten. Dabei wird die Einheit des Systems in Abgrenzung von seiner Umwelt zum Gegenstand der Kommunikation. Das heißt, die grundlegenden Prämissen des eigenen Geschäftes werden hinterfragt und gegebenenfalls zur Disposition gestellt. Das ist ein wichtiger Punkt, denn jede Organisation steht grundsätzlich für die Einrichtung von Routinen, jedes Unternehmen macht sich unempfindlich gegen das, was von außen zu stören versucht. In der Strategiediskussion legt die Organisation den sicheren Schutzpanzer der Routinen und Gewohnheiten ab. So zeigt sich, dass es letztendlich keine absoluten Notwendigkeiten gibt. In

3 Rudolf Wimmer spricht in einem Seminar zum Thema »Strategieentwicklung« an der Universität Witten/Herdecke im Dezember 2002 von einem »kollektiven Akt der Distanzierung von den Erfolgsmustern der Vergangenheit«.

der Reflexion[4] wird das durch frühere Festlegungen ausgeschlossene Handlungspotenzial sekundär wieder eingeschlossen (Dietel u. Seidl 2003, S. 39). In diesem Sinne ist es die Aufgabe von Strategieentwicklung, die unternehmerischen Festlegungen der Vergangenheit für die Zukunft zu prüfen, zu reflektieren und gegebenenfalls erneut zum Gegenstand von Entscheidungen zu machen (Wimmer, siehe Fußnote 3). Das bedeutet, dass Strategie immer gleichzeitig die Aufgabe hat, die gegebenen Verhältnisse in Frage zu stellen und einen übergreifenden Orientierungsrahmen zu bieten.

Wir gehen davon aus, dass zunehmend komplexe Organisationen zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit auf die spezifische Leistung der Steuerungsfunktion »Strategie« nicht verzichten können. Die innerhalb der Strategiediskussion stattfindende bewusste Beschäftigung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft und der eigenen Überlebensfähigkeit ist eine Kernaufgabe in der Führung von Organisationen (Nagel u. Wimmer 2002, S. 56). In ihr finden die dringend benötigten Aushandlungsprozesse der Grundprämissen des Geschäftes statt, welche die gemeinsame Handlungsfähigkeit im operativen Geschäft sicherstellen. Einen solchen zukunftsorientierten Führungsprozess zu bewerkstelligen ist keine Selbstverständlichkeit. Im Gegenteil handelt es sich hierbei um eine ziemlich anstrengende Übung, die sich das Unternehmen in einem Strategieprozess zumutet.

10.2 Die verschiedenen Spielarten der Strategieentwicklung

In der Praxis kann man im Umgang mit Zukunftsfragen sehr unterschiedliche Verfahrensweisen erleben. Die Strategieentwicklung ist eine höchst individuelle Systemleistung (Wimmer u. Nagel 2002, S. 32). Die Art und Weise, wie mit der Strategiearbeit in einem Unternehmen konkret umgegangen wird, wird von einer großen Menge an Faktoren beeinflusst, von denen viele in den Kernbereichen der historisch gewachsenen einmaligen Identität dieser Organisation liegen. Dennoch erscheint es sinnvoll, einige in der Praxis häufig zu beobachtende Grundmuster zu identifizieren und gängige Formen der Strategieentwicklung aufzuzeigen.

Nagel und Wimmer (2002, S. 31 ff.) haben nach den tiefer liegenden Entscheidungsstrukturen gesucht und die Formen bzw. Arbeits-

4 Zu Reflexivität und Reflexion in sozialen Systemen siehe Luhmann (1984, S. 601 ff.).

prozesse erforscht, in denen Unternehmen die Weichenstellungen für die Zukunft vornehmen. So lassen sich zunächst implizite und explizite Formen der Strategieentwicklung unterscheiden. Zum anderen spielt es eine Rolle, wo und durch wen diese grundlegenden Existenzfragen entschieden werden – innerhalb der Organisation oder außerhalb? Die Autoren setzen die Grundunterscheidungen implizit/explizit sowie innerhalb/außerhalb miteinander in einer Matrix in Beziehung und definieren vier Spielarten der Strategieentwicklung: die intuitive, die expertenorientierte, die evolutionäre und die systemische Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung.

	implizit	**explizit**
außerhalb des (Management-) Systems	intuitiv	expertenorientiert
in und mit dem Management	evolutionär	gemeinschaftliche Führungsleistung

Abb. 1: Vier Spielarten der Strategieentwicklung

10.2.1 Intuitive Entscheidungen

Im ersten Feld der Matrix finden wir die »intuitiven Entscheidungen«. Von diesem Grundmuster der Entwicklung von Strategien sprechen wir dann, wenn eine oder wenige Schlüsselpersonen durch ihre engen Verbindungen zum jeweiligen Produkt und zu den Kunden in der Lage sind, aus ihrem Erfahrungswissen rund um das Geschäft heraus die entscheidenden Weichenstellungen vorzunehmen (Nagel u. Wimmer 2002, S. 35; zum Begriff des Intuitiven vgl. Gigerenzer 2007).

Ein expliziter strategischer Dialog im Unternehmen findet in dieser Spielart nicht statt, unternehmensinterne Meinungsbildungsprozesse spielen in der Regel kaum eine Rolle, und aufwendige schriftlich fixierte Entscheidungsgrundlagen wird man vergeblich suchen. Die »großen« Entscheidungen des Unternehmens werden aus dem kreativ-schöpferischen Kern der Organisation heraus geboren. Wir finden dies vielfach in Familienunternehmen, in denen der Unternehmer an der Spitze aus seiner Erfahrung und Tiefenkenntnis der Marktzusammenhänge heraus ein Gespür dafür entwickelt hat, wel-

che Weichenstellungen für die Zukunft erfolgversprechend sind und das Potenzial des Unternehmens nicht überfordern. Es handelt sich dabei um ein Wissen, das nicht auf einer langen Analyse und gemeinsamer Reflexion beruht, sondern aus einer langjährigen Befasstheit gleichsam unbewusst zur Verfügung steht. Auf der Grundlage dieses Gespürs werden die Weichen gestellt. Die Unternehmensspitze hat die Verantwortung für die Zukunft geradezu monopolisiert, sie weiß, wo es langgeht, ohne dies im Einzelnen erklären zu können. Das Management des Unternehmens ist darauf getrimmt, auf dieses Gespür zu vertrauen und als Vermittler der strategischen Entscheidungen des Eigentümer-Managers zu agieren.

Schwierig wird es vielfach, wenn von außen, beispielsweise von Banken im Zuge eines Ratingprozesses, die Frage nach einer konkreten Formulierung der Strategie und nach Begründung der erwarteten Ertragskraft des Unternehmens aufkommt. Denn viele mittelständisch geführte Unternehmen sind nicht in der Lage, ihre Zukunftsperspektiven zu explizieren. Das entscheidende Wissen ist vorhanden, seine gegebenenfalls notwendige Kommunikation stellt allerdings ein Hindernis für die Unternehmen dar. Der zentrale Risikofaktor bei diesem Entscheidungsmuster liegt allerdings nicht in der Kommunikation – sondern in der Lernfähigkeit der Unternehmensspitze (Nagel u. Wimmer 2002, S. 40). Die jahrelangen Erfolge mit der intuitiven Entscheidungsfindung führen oft zu einer gering ausgeprägten Selbstreflexionsfähigkeit. Es besteht die Gefahr, dass Misserfolge tabuisiert und sich ändernde Marktbedingungen nicht oder zu spät wahrgenommen werden. Dadurch, dass die sehr dominanten strategischen Entscheidungsträger ihre Überlegungen in der Regel mit niemandem teilen und sich ungern mit der Endlichkeit der eigenen Tätigkeit auseinandersetzen, kann über die Zeit ein gefährliches Führungsvakuum entstehen. Wenn er nicht beizeiten einen erweiterten Führungskreis in seine strategischen Überlegungen einbindet, läuft der erfolgreiche Pionier gar Gefahr, sein Lebenswerk wieder zu zerstören.

10.2.2 Expertenorientierte Strategieentwicklung

In den großen, börsennotierten Unternehmen, die immer schon mit Stäben und externen Beratern gearbeitet haben, erleben wir eher das Gegenteil. Dem Grundmuster der »expertenorientierten Strategieentwicklung« liegt die Überzeugung zu Grunde, dass die Markt- und

Wettbewerbsdynamik im Zuge eines expliziten Analyseprozesses erschlossen werden können und dass anschließend rational über verschiedene strategische Optionen entschieden werden kann. Dieser Ansatz geht davon aus, dass es möglich ist, die Unternehmenszukunft recht verlässlich einzuschätzen (Nagel u. Wimmer 2002, S. 43). Auf der Basis betriebswirtschaftlicher Analysen werden Papiere erarbeitet, in denen die strategischen Ableitungen enthalten sind. Das Management schaltet sich in der Regel in den Strategieentwicklungsprozess nicht aktiv ein, die Arbeit wird von den hiermit betrauten Stäben oder von einem externen Beraterteam absolviert.

Diese Spielart unterstützt die Neigung von Führungskräften, sich auf die Erfordernisse des Tagesgeschäftes zu konzentrieren und auf eine selbstgetragene intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft zu verzichten. Eine Kernaufgabe von Führung, die Auseinandersetzung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft, wird hier an Experten delegiert. Die dieser Praxis innewohnende Entkopplung von Konzeption und Umsetzung ist eine wesentliche Ursache für die vielfach beobachtbare mangelnde Umsetzung inhaltlich überzeugender Strategiepapiere (Nagel 2007, S. 18).

10.2.3 Evolutionäre Strategien

Strategische Entscheidungen werden nicht immer von der Unternehmensspitze getroffen. Diese können auch im freien Spiel der Kräfte auf verschiedensten Ebenen einer Organisation zustande kommen. Strategieentwicklung als Leistung innerhalb des Systems nennen wir »evolutionär« oder »inkrementel«, das heißt aus den Zufälligkeiten des Lebens heraus getrieben. Diese Spielart findet sich vielfach in netzwerkförmigen Unternehmenskonstellationen, wo de facto die unternehmerische Verantwortung in kleineren, überschaubaren Geschäftseinheiten liegt. Diese marktnahen Einheiten verfügen über große Spielräume für autonome Entscheidungen, die sie dazu nutzen, Teilstrategien zu entwickeln, die ihrer jeweiligen geschäftlichen Logik entsprechen.

In solchen Strukturen finden wir fast immer ein relativ schwaches Zentrum mit einer wenig durchsetzungsstarken Führung. Die Peripherien geben den geschäftspolitischen Takt an. Das Topmanagement unterstützt die Impulse einzelner Unternehmenseinheiten und bündelt die sich evolutionär durchsetzenden Erfolgsmuster der Teilsysteme. Nicht selten werden diese Erfolgsmuster im Nachhinein als eine gewollte Strategie interpretiert und umgedeutet.

Das heißt, soweit es überhaupt strategische Überlegungen im Zentrum gibt, werden dort die Erfolge der dezentralen Einheiten zusammengefasst und ex post zur Strategie erklärt.

Die wissenschaftlichen Verfechter dieser in der Praxis nicht seltenen Spielart vertrauen auf die eingebaute evolutionäre Adaptionsfähigkeit des sozialen Systems Unternehmen.[5] Sie setzen auf die Lernfähigkeit von Organisationen, die das zufällig sich ergebende Chancenpotenzial nutzen, um sich für künftige Herausforderungen zu rüsten.[6] Als konsequente und radikale Folge dieser Grundannahme wäre eine explizite strategische Auseinandersetzung weder sinnvoll noch notwendig.

10.2.4 Systemische Strategieentwicklung

Wir halten es für allzu riskant, die der strategischen Entscheidung innewohnende Auseinandersetzung mit der existenziellen Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen ausschließlich dem Zufall zu überlassen. Auch die überwiegende Delegation der Unsicherheitsbewältigung an externe Experten oder an die Unternehmensspitze allein ist für uns heute keine angemessene Form mehr, mit dieser hochkomplexen Entscheidung umzugehen. Vielmehr ist die Strategieentwicklung eine nichtdelegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung eines Unternehmens. Sie wird von den Entscheidungsträgern zusätzlich zu ihrer operativen Verantwortung betrieben.

Aus diesem Grunde interessiert uns die vierte Spielart, die sogenannte systemische Strategieentwicklung als gemeinschaftlich erbrachte Systemleistung, ganz besonders. Hier wird versucht, das intuitive Wissen der marktnahen Einheiten zu nutzen und gleichzeitig in einen expliziten und übergreifenden Prozess der Auseinandersetzung mit der Zukunft zu treten. Die strategischen Weichenstellungen werden nicht dem evolutionären Prinzip und auch nicht den sich zufällig bietenden Situationspotenzialen überlassen. Vielmehr geht es darum, unter Einbezug der dezentralen Intelligenz der Organisation zu einer koordinierten Marktbearbeitung, gemeinsamen Festlegungen und einer von der Gemeinschaft getragenen Zukunftsausrichtung zu finden. Die Strategie übernimmt eine Korridorfunktion, sie erbringt eine ordnungspolitische Koordinationsleistung für das Unternehmen.

5 Mintzberg et al. (1999) sprechen deshalb in solchen Fällen von »emergenten Strategien«.
6 Zum Konzept der organisationalen Lernfähigkeit vgl. Wimmer u. Glatzel (2007).

So setzen die dezentralen Einheiten nicht das um, was ihnen aus ihrer jeweiligen Logik heraus im Augenblick strategisch opportun erscheint, sondern es kommt zu einer gemeinsamen Taktung der Aktivitäten aller Unternehmenseinheiten und -bereiche.

Wir nennen diese Form der Unsicherheitsbewältigung »systemische Strategieentwicklung«, weil damit die gezielt zu entwickelnde Fähigkeit des Unternehmens als System gemeint ist. Wir haben es mit einem sensiblen und komplizierten Koordinationsprozess zu tun, welcher die unterschiedlichen Funktionsträger mit ihren verschiedenen Kompetenzen und Wissenshintergründen miteinander in einen konstruktiven Austausch über die brennenden Zukunftsfragen bringt. Die Aufgabe des verantwortlichen Führungsteams bzw. der Unternehmensleitung ist es in dieser Spielart, diesen anspruchsvollen Prozess zu steuern sowie gleichzeitig aktiv inhaltlich mitzuarbeiten.

Strategieentwicklung aus einer systemtheoretischen Perspektive heraus basiert weder auf logischen Ableitungen von Vergangenheitsinformationen noch auf einer plandeterminierten Prognose der Zukunft. Zukunft bedeutet in diesem Theorieverständnis vielmehr eine begründete Eigenkonstruktion des Systems. Der Prozess der Strategieentwicklung erschafft in einem oszillierenden Vorgehen ein Zukunftsbild für das Unternehmen, welches auf gemeinsam entwickelten Annahmen der Schlüsselakteure beruht (Glatzel u. Nagel 2006, S. 36). Gelungene Strategieentwicklung versorgt das Unternehmen mit einem Set an Prämissen, die festlegen, in welcher Branche, welchen Segmenten, Regionen, mit welchen Zielgruppen etc. es in Zukunft sein Überleben sichern will. Es handelt sich hierbei um Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000), die das tägliche Handeln anleiten und die Funktion der Entlastung von grundsätzlichen Überlegungen der eigenen geschäftspolitischen Entwicklungen haben.

Im Ergebnis orientiert sich das Unternehmen nicht mehr primär an seiner Vergangenheit, sondern richtet sich vielmehr an einem attraktiven, selbstgeschaffenen Identitätsentwurf aus. Dabei ist die Zukunft nur als Zukunft einer Gegenwart-mit-Vergangenheit überhaupt vorstellbar (vgl. Luhmann 1987, S. 113) – das heißt, jede strategische Neuausrichtung hat immer die bereits in der Vergangenheit liegenden Erfahrungen des Systems zum Fundament. Zukunft in diesem Sinne fußt natürlich auf einer gründlichen Beschäftigung mit der eigenen Herkunft, mit den tieferen Wurzeln der eigenen Leistungsfähigkeit als Organisation.

Die Strategieentwicklung ist im Ideal ein Fundus der kollektiven Orientierung und Identitätsstiftung. Nicht nur die Führung, sondern die gesamte Mitarbeiterschaft weiß, wofür das Unternehmen steht, welche Ziele verfolgt werden, mit welchen Werten und Grundeinstellungen es betrieben wird. Und, ganz wichtig, Strategieentwicklung beschreibt den Weg dorthin. Im Zuge der Strategiearbeit wird nicht nur der gewünschte Horizont aufgezeigt, sondern gezielt an der Antwort auf die Frage »Wie kommen wir von heute, vom Status quo, in diese wünschenswerten zukünftigen Horizonte?« gearbeitet. Die Führung hat im Zuge der Strategieentwicklung die anspruchsvolle Aufgabe, einen Zustand zu erzeugen, der spannungsvoll genug ist, um das Unternehmen mit Vorstellungen und Zielformulierungen für eine unsichere Zukunft zu versorgen.

Die Strategieentwicklung produziert in periodischen Abständen immer wieder von neuem Zukunftshorizonte. So schweift der unternehmerische Blick zunehmend weiter nach vorn, um den Spannungszustand zwischen heute und der Zukunft in der Organisation aufrechtzuerhalten. Die eigene künftige Entwicklung wird anhand der gegenwärtigen Erfahrungen in der Praxis neu justiert. Das Topmanagementteam zieht sich regelmäßig (beispielsweise einmal jährlich) aus dem Tagesgeschäft heraus, um sich die Grundannahmen der Strategie vorzunehmen und zu schauen, was sich zwischenzeitlich getan hat. So wird ein Lernmechanismus in das Unternehmen eingebaut, der auf längerfristige Festlegungen nicht verzichtet, diese aber gleichzeitig reversibel hält. Das Unternehmen wird so permanent von seiner Zukunft her führbar gemacht.

10.3 Die drei Dimensionen der Strategieentwicklung

Am Anfang einer jeden gezielten Auseinandersetzung mit der Strategie steht das Bemühen der jeweiligen Organisation, in der Zukunft einen Unterschied zu markieren. Vielleicht liegt das Augenmerk darauf, neue Märkte zu erschließen, neue Produkte zu entwickeln oder neue Prozesse im Unternehmen zu gestalten. Der gezielte Blick in die möglichen Zukünfte der Organisation soll dabei helfen, die für das zu gestaltende System relevanten Unterschiede herauszuarbeiten. Ebenso wie es das erklärte Ziel der Strategieentwicklung ist, Unterschiede zu produzieren, so macht auch der Vorgang der Entwicklung dieser Zukunftsausrichtung im Unternehmen einen deutlich wahrnehm-

baren Unterschied – der Prozess findet nicht etwa hinter verschlossenen Türen statt, sondern er wird auf verschiedene Art und Weise von allen Teilsystemen der Organisation wahrgenommen und von ihnen direkt oder indirekt mitgestaltet.

Ein solcher systemischer Strategieentwicklungsprozess markiert seine Unterschiede zeitgleich in verschiedenen Dimensionen; es ist die Aufgabe des den Prozess steuernden Systems[7], diese Dimensionen synchron zu prozessieren und im Blick zu behalten (vgl. Wimmer u. Glatzel 2007, S. 32 f.). In einem integrierten Bearbeitungsprozess gilt es, eine Architektur zur Bearbeitung der Strategiefragen zu entwickeln (Zeitdimension), das verantwortliche Führungssystem teamfähig zu machen (Sozialdimension) sowie die zentralen inhaltlichen Fragestellungen in den Blick zu nehmen (Sachdimension).[8]

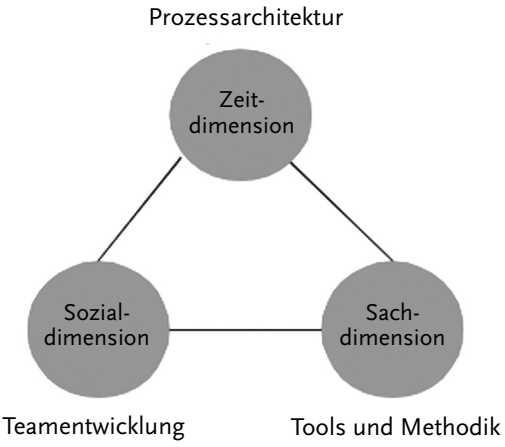

Abb. 2: Drei Dimensionen der Strategieentwicklung

7 Gemeint ist hier entweder das verantwortlich handelnde Managementteam oder das mit der Strategieentwicklung beauftragte Beratungsteam, welches gemeinschaftlich mit dem Management agiert.

8 Siehe zum Begriff der Sinndimensionen Luhmann (1987, S. 112 ff.). Luhmann unterscheidet die Sachdimension, die Zeitdimension und die Sozialdimension: »Jede dieser Dimensionen gewinnt ihre Aktualität aus der Differenz zweier Horizonte, ist also ihrerseits eine Differenz, die gegen andere Differenzen differenziert wird.«

10.3.1 Die Zeitdimension

Wie viele Prozesse im Unternehmen, so findet auch die Strategiearbeit in der Regel in einem vorgegebenen zeitlichen Rahmen statt. Bevor das verantwortliche Strategieteam die Arbeit aufnimmt, wird es mit einigen unabdingbaren Vorarbeiten beschäftigt sein. Die Strategieentwicklung steht auf der Agenda, nun gilt es, eine Prozessarchitektur zu schaffen, die sich zum einen in die Jahresplanungen des Unternehmens einpasst, zum anderen aber auch festlegt, welche Personen zu welchem Zeitpunkt in welche Arbeitsschritte eingebunden werden. Die Gestaltung der Prozessarchitektur ist ein sowohl arbeits- als auch zeitaufwendiger Prozess, der häufig nicht als fester Bestandteil der Strategiearbeit wahrgenommen wird. Tatsächlich sind diese Schritte und Festlegungen im Vorfeld für den Erfolg der Strategieentwicklung aber höchst entscheidend, weil hier die Weichen gestellt werden, damit der Strategieprozess in seinem Rhythmus mit anderen Führungsprozessen im Unternehmen geschickt verzahnt wird. [9]

Die Herausforderung dieser Dimension ist es, einen kommunikativen Prozess zu gestalten, in dem die Vielfalt und die Gegensätzlichkeit der Meinungen und Einschätzungen in einer Organisation aufeinandertreffen und ausgetauscht werden können (Glatzel u. Nagel 2006, S. 36). Auf diese Weise werden Unterschiede, die das verteilte Wissen der Organisation sichtbar werden lassen, als Quelle für Kreativität genutzt. Die an der Strategieentwicklung beteiligten Personen arbeiten sich in einer vorher festgelegten Folge von Arbeitsschritten und Themenstellungen an ihren verschiedenartigen Perspektiven der Gesamtsituation, aber auch an ihren Gemeinsamkeiten ab. Im Zuge dieses Aushandlungsprozesses entsteht ein *common ground* (im Sinne geteilter Erwartungen) der Schlüsselspieler, welcher die Basis für die spätere Umsetzungsenergie bildet. Dieses Ergebnis braucht ein gut durchdachtes Vorgehen zwischen zeitlich sorgfältig getakteten Workshops des Strategieteams, deren Vorbereitung durch Projektteams und der Rückkoppelung der Arbeitsfortschritte mit den nicht direkt im Strategieprozess beteiligten Führungskräften.

Auf diese Art und Weise macht die Prozessarchitektur die Differenz von Vergangenheit und Zukunft bearbeitbar. Der Unterschied zwischen vergangenen und zukünftigen Gegebenheiten ist für Unter-

9 Beispielsweise mit den jährlichen Budgetierungsaktivitäten (Wimmer u. Glatzel 2007, S. 33).

nehmen immer dann relevant, wenn von der Zukunft Neues erwartet wird, das heißt, wenn es um mehr geht als um ein Weiterprozessieren der bekannten Verfahrensweisen. Hierbei ist das Unbekanntsein der Zukunft eine unerlässliche Bedingung dafür, Entscheidungen treffen zu können (zu Zeitverhältnissen vgl. Luhmann 2000, S. 152 ff.). Der Strategieprozess bildet den Rahmen, innerhalb dessen gemeinschaftliche Entscheidungsprämissen entstehen können, die für die Organisation insgesamt von der Spitze bis zur Basis einen verbindlichen Orientierungsrahmen abgeben. Künftige Entscheidungen sind hiermit noch nicht festgelegt. Die Prämissen bündeln allerdings die Kommunikation und engen damit die Anschlussmöglichkeiten für weitere Entscheidungen ein.

10.3.2 Die Sozialdimension

Eine systemische Strategieentwicklung vollzieht sich (fast) immer in einem Managementteam, welches sich um die Unternehmensleitung herum gruppiert. Vielfach sind mehrere Einheiten des Unternehmens einbezogen, häufig sind auch externe Beraterteams involviert. Welche Funktionsträger zu welchem Zeitpunkt und in welcher Rolle in die Strategiearbeit eingebunden werden, wird von den Mitarbeitern im Unternehmen in der Regel deutlich wahrgenommen und ist Gegenstand der formalen wie informellen Kommunikation. So stellt die Strategiearbeit unvermeidlich eine Teamentwicklungsintervention dar. Wir bezeichnen dies als die *soziale Dimension* der Strategieentwicklung. In diesem Bereich erleben wir deutliche Effekte, die auf die übergreifende Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen ausstrahlen, jedoch vom Management in der Regel nicht als offizieller Interventionspunkt der Strategiearbeit ausgeschildert werden. Die reflektierte gezielte Schaffung des sozialen Rahmens für die Auseinandersetzungen im Führungssystem trägt entscheidend zum Ergebnis des Prozesses sowie zu seiner nachhaltigen Umsetzung bei.

In jedem ernsthaften Strategieprozess werden tradierte Abläufe, Kooperationsstrukturen und Beziehungsmuster in Frage gestellt (Nagel u. Wimmer 2002, S. 91). Unter dem Dach der Strategiearbeit werden die ungelösten Konflikte der Organisation mit bearbeitet. Verdeckte Machtthemen, Statusfragen oder chronifizierte Kommunikationsmuster kommen auf den Tisch (Glatzel u. Nagel 2006, S. 38). Ein gut angelegter Strategieprozess generiert so viel emotionale Sicherheit für die Beteiligten, dass die latent ungelösten Probleme der Organisation besprechbar und bearbeitbar werden. Wenn sich die

Beteiligten im Zuge der Strategiearbeit auf einen Austausch über die heiklen Organisationsthemen einlassen, dann ist dies ein Indiz dafür, dass der Prozess für die Mitwirkenden eine hohe Stabilität ausstrahlt und die Arbeitsfähigkeit des Teams gewährleistet ist.

Die Steuerung dieses sozialen Prozesses leistet einen wesentlichen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Gesamtsystems. Neben der Problemlösungsfähigkeit des betroffenen Strategieteams kann bei größeren Projekten die soziale Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit der Gesamtorganisation über die Hierarchieebenen und Bereiche des Unternehmens hinweg entwickelt werden (ebd.). Vor diesem Hintergrund sollte die Unternehmensleitung bzw. das zuständige Managementteam bereits in der Anlage des Prozesses darauf achten, die richtungweisenden Entscheidungsträger des Unternehmens zu identifizieren und gezielt einzubinden.

10.3.3 Die Sachdimension

Die dritte Dimension der Strategiearbeit rückt die eigentliche *inhaltliche Arbeit* an den zentralen Fragestellungen des Unternehmens in den Vordergrund. Es geht nun darum, im Rahmen einer definierten Prozessarchitektur mit einem arbeitsfähigen Strategieteam adäquate Lösungen für die drängenden Businessfragestellungen zu erarbeiten. Das Managementteam wird im Zuge der Arbeit »an der Sache« profunde Kenntnisse der Denkansätze und Instrumente des strategischen Managements benötigen. Hierbei ist eine differenzierte Perspektive auf die gerade aktuellen Managementmoden hilfreich. Denn es sollte nicht um die unhinterfragte Befolgung normativer strategischer Konzepte gehen, sondern vielmehr darum, bekannte Strategietools intelligent wie individuell einzusetzen (Glatzel u. Nagel 2006, S. 39). Die Arbeit umfasst die Aufbereitung interner wie externer Materialien, den Einsatz klassischer Strategietools, die Zusammenfassung verschiedener Gruppen- wie Zwischenergebnisse, die Konzeption neuer Strukturen und des strategischen Controllings sowie den gezielten Austausch mit ausgewiesenen Experten in verschiedenen Themenfeldern. In die Prozessarchitektur werden sowohl betriebswirtschaftliche als auch Tools aus einer systemischen Tradition eingebaut (ebd., S. 37).

Ob mit externer Unterstützung oder ohne sie: Die inhaltliche Arbeit an den strategisch relevanten Themen wird Impulse dazu liefern, wie die künftige Identität des Unternehmens aussehen und wie man die Entwicklung in diese Richtung konkret steuern kann.

Wie diese drei Sinndimensionen eines Strategieentwicklungsprozesses nun konkret miteinander verknüpfbar und praktisch realisierbar sind, wird im Folgenden anhand eines konkreten Praxisbeispiels aufgezeigt.

10.4 Der systemische Strategieentwicklungsprozess in der Praxis

Wir nennen das Unternehmen, das uns hier als Fallbeispiel dient, *FinanzInform*. Es ist mit seiner inzwischen über 125-jährigen Geschichte eines der traditionsreichsten deutschen Unternehmen im Bereich der Wirtschaftsinformationen und des Forderungsmanagements.[10] *FinanzInform* besteht aus über 130 selbständigen regionalen Unternehmen, die sich teilweise seit Generationen in Familienbesitz befinden. Diese einzelnen Unternehmen sind in sechs Regionalverbänden zusammengeschlossen und über die Dachorganisation *FinanzInform Deutschland* miteinander verbunden.

Mit der zentralen Dienstleistung »Wirtschaftsinformationen« erzielt das Unternehmen in Deutschland einen Marktanteil von über 70 Prozent. Traditionelle Konkurrenten haben an Terrain verloren. Derzeit befindet sich die Branche im Umbruch, es entstehen neue Geschäftsfelder, mit denen auch neue Konkurrenz heranwächst. Bislang unbekannte Wettbewerber mit hochspezialisierten Produkten, zunehmend internationale Anforderungen an die Wirtschaftsinformation und bevorstehende risikoreiche Technologieinvestitionen ließen in der Unternehmensgruppe den Entschluss reifen, sich explizit mit den Herausforderungen der Zukunft und den notwendigen Weichenstellungen zu beschäftigen. Der traditionell für Strategiethemen verantwortliche Vorstand fasste daher den Beschluss, in einem breitangelegten Diskussionsprozess den bisherigen Kurs kritisch zu prüfen und zu gemeinsam getragenen Zukunftsstrategien zu kommen.

Der Strategieprozess der *FinanzInform* wurde von Beginn an zur Erreichung verschiedener Zielsetzungen konzipiert: Auf der Ebene des Einzelunternehmens sollte die Strategiearbeit den produktiven Rahmen dazu bieten, für das eigene Unternehmen eine tragfähige strategische Positionierung vorzunehmen. Auf der Ebene der neuen

10 Der Name des Unternehmens wurde durch die Autoren geändert. Die Fallstudie basiert auf einer realen Strategieentwicklung aus den Jahren 2003/2004. Der Praxisfall der *FinanzInform* findet sich ausführlich aufbereitet auch bei Nagel (2007) und bei Glatzel u. Nagel (2006).

Geschäftsfelder, auf der eigenständige Tochtergesellschaften unter dem Dach der *FinanzInform AG* agieren, sollte eine klare strategische Positionierung gefunden und mit der Gesamtorganisation synchronisiert werden. Die strategischen Diskussionen auf verschiedenen Ebenen sollten zudem in eine Gesamtstrategie für die Unternehmensgruppe münden. Nicht zuletzt standen auch die Verbesserung der Kommunikation und der Austausch zwischen den verschiedenen dezentralen Einheiten (Einzelunternehmen und Tochtergesellschaften) und der zentralen Dachorganisation *FinanzInform Deutschland* auf der Tagesordnung.

10.4.1 Die Grundarchitektur des Prozesses

Da es um die Zukunft der gesamten Unternehmensgruppe ging, verstand der Vorstand den Prozess von Beginn an als eigene, nichtdelegierbare Führungsaufgabe. Er beteiligte sich selbst in führender Rolle und übernahm die Qualitätssicherung für den Gesamtprozess. Angesichts der anvisierten Ziele und der dezentralen Grundstruktur der Unternehmensgruppe erschien es nicht nur sinnvoll, sondern zwingend notwendig, lokale Unternehmerpersönlichkeiten und Führungskräfte der neu entstandenen Tochtergesellschaften der *FinanzInform* in diesen Denkprozess einzubinden. Dies mit dem Ziel, die Intelligenz des Gesamtunternehmens für den Strategieprozess bewusst zu nutzen und gleichzeitig die Akzeptanz seiner Ergebnisse breit zu verankern. Die dezentralen Unternehmer wollten und sollten nicht nur mitbestimmen, sondern als Miteigentümer die Zukunft aktiv mitgestalten. Das heißt, der Vorstand hat die Bedeutung der Sozialdimension für eine erfolgreiche Strategieentwicklung gesehen und ihr mit einer aufwendigen Beteiligungsstruktur Rechnung getragen. Die relevanten Führungsebenen der Dachorganisation, der *FinanzInform AG*, sowie Vertreter der selbständigen Unternehmer aus allen Regionen waren am Ende des Teambildungsprozesses in den insgesamt fünf parallel arbeitenden Strategieteams repräsentiert. Die Resonanzen innerhalb des Unternehmens auf eine solche partizipative Vorgehensweise waren durchweg positiv. Viele Teilnehmer sahen die Möglichkeit zu einer dauerhaften Kulturveränderung: »Durch gemeinsame Strategiearbeit haben wir die Chance, das Denken in Partikularinteressen zu überwinden.« Und: »Ich habe das Gefühl, der Prozess führt uns zu etwas Gemeinsamem.« Insgesamt waren in die Strategieentwicklung der *FinanzInform* über 60 Entscheidungsträger aktiv involviert (zur Prozessarchitektur vgl. Abbildung 3).

Alle Beteiligten mussten eine nicht unwesentliche Menge an Zeit für Workshops, Projektarbeit und beispielsweise Recherchetätigkeiten reservieren, um diesen gemeinsamen Prozess in einem überschaubaren Zeitraum zu bewältigen. Auch die zeitliche Dimension bedurfte besonderer Aufmerksamkeit und Planung im Vorfeld: So sollte der Strategieentwicklungsprozess den Rahmen von etwa eineinhalb Jahren nicht überschreiten, damit zur Feier des 125-jährigen Bestehens der Unternehmensgruppe beendet werden und in die Umsetzung gehen konnte. Ferner wurde ein Arbeitsprozess entworfen, welcher genau festlegte, wann welches Strategieteam welche Arbeitsschritte durchführen sollte, wann Großgruppenveranstaltungen stattfinden sollten und zu welchen Zeitpunkten über welche Medien die gesamte Organisation über den Prozess und seine Fortschritte informiert werden sollte.

Zur eigentlichen Sache, der Arbeit an der Zukunftsstrategie der Unternehmensgruppe, kam es erst mit Abschluss dieser diversen Vorarbeiten. Das heißt, von dem Beschluss, eine Strategieentwicklung in Angriff zu nehmen, bis zum tatsächlichen Arbeiten an den zentralen Themen verging einige Zeit, in der die Weichen für einen erfolgreichen Arbeitsprozess gestellt wurden. Diese Vorphase ist für das Gelingen der Strategieentwicklung von entscheidender Bedeutung, sie sollte nicht unterschätzt und explizit eingeplant werden. Dies gilt insbesondere auch dann, wenn der Prozess mit externer Unterstützung beispielsweise durch Strategieberater durchgeführt werden soll. Denn dann muss der richtige Partner zunächst gefunden werden.

10.4.2 Die Vorgehensweise in der Erarbeitung der Strategie

Nach Abschluss der Vorbereitungen konnten die fünf Strategieteams der *FinanzInform* mit der Arbeit an der Sache beginnen. Für die beteiligten Unternehmer und Führungskräfte brachte die Strategiearbeit zunächst einmal die Notwendigkeit mit sich, sich zeitweise aus dem operativen Tagesgeschäft herauszuziehen. Die Strategieentwicklung war bewusst in Form von festgelegten Workshopzeiten und -tagen fernab des eigenen Büros konzipiert, damit man den Sog des Alltagsgeschäftes möglichst weit hinter sich lassen konnte. Hat man die Aufmerksamkeit der Beteiligten derart konzentriert, gilt es, die wertvolle und bei Topführungskräften durchaus kostspielige Ressource der für die Strategiearbeit reservierten Zeit möglichst effizient wie effektiv zu nutzen.

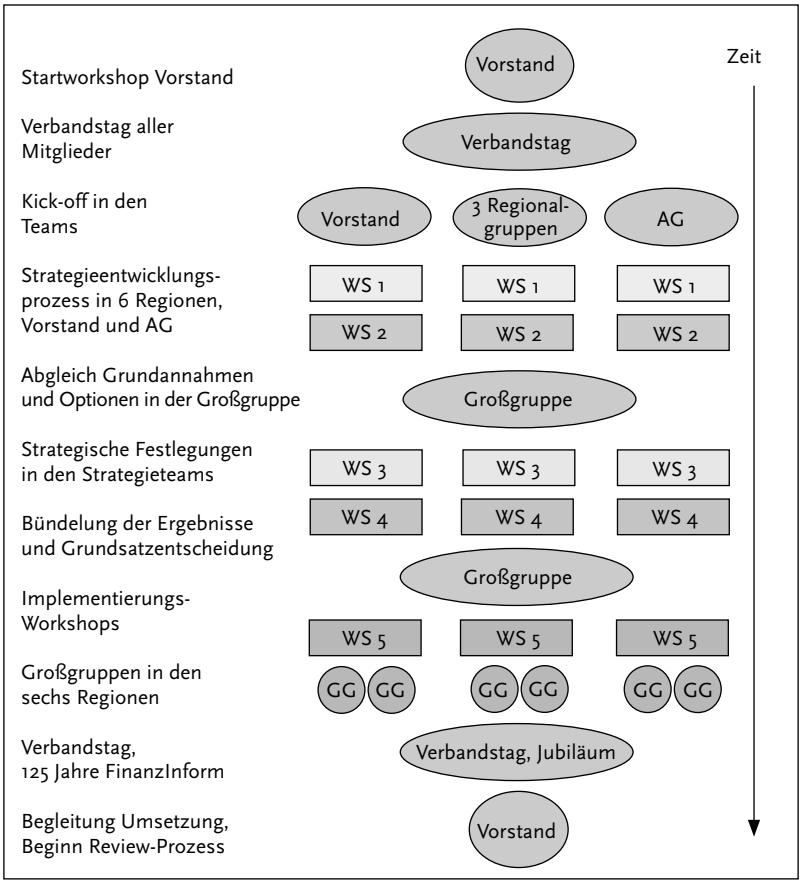

Abb. 3: Architektur des Strategieprozesses der FinanzInform

Je nach Blickwinkel und professionellem Hintergrund werden die Einschätzungen dessen, welches strategisch relevante Themenfelder sind und in welcher Tiefe sie bearbeitet bzw. diskutiert werden sollen, bei den Beteiligten voneinander abweichen. So erscheint es sinnvoll, ja notwendig, der konkreten Strategieentwicklung eine idealtypische Vorgehensweise im Sinne eines Fahrplans zu Grunde zu legen. Es bietet sich hier die Arbeit mit der sogenannten Strategieschleife an (vgl. Glatzel u. Nagel 2006, S. 36 f.). Sie stellt eine Landkarte für den strategischen Überprüfungsprozess dar und zieht einen roten Faden für die einzelnen Arbeitsschritte und ihre logische Abfolge ein (siehe Abbildung 3). Diese Sequenz von in sich schlüssigen Schritten

verfolgt neben einer inhaltlichen Logik auch den Zweck, die Komplexität der Strategiearbeit zu reduzieren und den Arbeitsprozess zu erleichtern.[11]

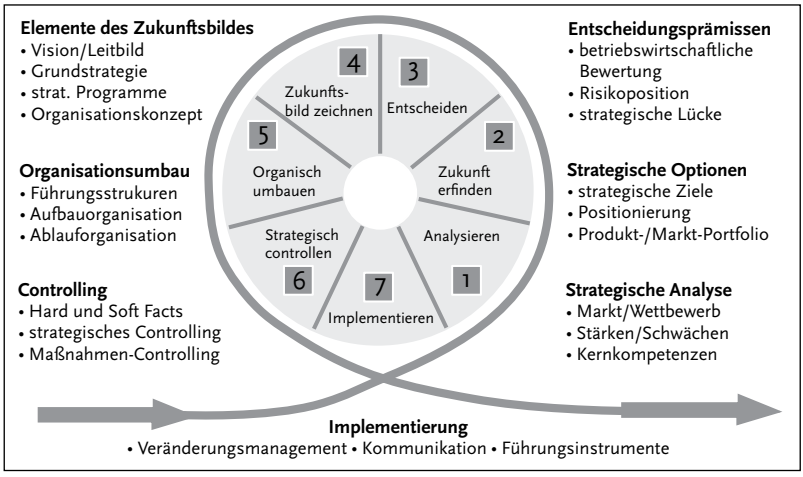

Abb. 4: Die Strategieschleife veranschaulicht beispielhaft den Prozessablauf

Bei der *FinanzInform* wurde, wie dargestellt, großer Wert auf das Design eines in sich schlüssigen wie anschlussfähigen und kommunikativen Prozesses gelegt. So wurden nicht nur Strategieteams gebildet, deren Aufgabe es war, innerhalb eines feststehenden zeitlichen Rahmens an den Strategiethemen zu arbeiten, sondern der Arbeitsprozess wurde auch für alle Teams vereinheitlicht. Hierzu wurden die Arbeitsschritte von der strategischen Analyse bis hin zur Implementierung durch den Vorstand vorgedacht, im Plenum der Entscheidungsträger vorgestellt und durch sie abgesegnet. Auf diese Art und Weise starteten alle Strategieteams mit einem vorab festgelegten Arbeitspensum und einer konkreten Vorstellung der zu bearbeitenden Fragestellungen in den Prozess, der den Titel »Strategie *FinanzInform* 2010« erhielt.

11 Zu den einzelnen Schritten der bei der »Strategieschleife« einzusetzenden Denkinstrumente und Analysetools vgl. Nagel (2007).

10.4.2.1 Umweltanalyse

Im ersten Arbeitsschritt erfolgte eine gründliche Beschäftigung mit dem relevanten unternehmerischen Umfeld der *FinanzInform* und den dort zu beobachtenden Entwicklungstrends. Es handelt sich hierbei um die Diagnose der Ausgangssituation. Alle Strategieteams erarbeiteten Zukunftsszenarien, die zusammengefügt ein Bild der globalen Trends, gesetzlichen Rahmenbedingungen, technologischen wie gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen sowie der Entwicklungen im Produktbereich ergaben. Ziel dieser Analyse- und Rechercheschritte war es, eine begründete Einschätzung der in der Zukunft zu erwartenden Bedrohungen ebenso wie der diesbezüglichen Chancen zu gewinnen. Für diesen Vorausblick wurden sowohl das im Unternehmen vorhandene Expertenwissen (beispielsweise juristischer, technologischer und ökonomischer Natur ...) mobilisiert als auch zusätzliche externe Expertise in Form von Konkurrenz- und Kundenzufriedenheitsanalysen eingespielt.

Zum anderen ging es in dieser Phase darum, eine profunde Analyse der eigenen Fähigkeiten zu erarbeiten, das heißt den Blick nach innen zu wenden. Was ist das Fundament des unternehmerischen Erfolgs der *FinanzInform*? Welche Grundfertigkeiten sind es, die es der *FinanzInform* ermöglichen, sich nachhaltig vom Wettbewerb zu unterscheiden? Die Strategieteams nahmen eine Analyse der Kernkompetenzen (vgl. Hamel u. Prahalad 1997) des Unternehmens vor. Es gelang, acht ganz zentrale Wurzeln des unternehmerischen Erfolgs zu definieren, die auch die Basis für die zukünftige Ausrichtung der Geschäftsfelder und der Produktentwicklung darstellten.[12]

10.4.2.2 Strategische Optionen

Ausgerüstet mit den Ausarbeitungen zu Zukunftsszenarien, zentralen Erfolgsfaktoren, einer fundierten Wettbewerbs- und Branchenanalyse in den verschiedenen Geschäftsfeldern sowie den Kernkompetenzen, begaben sich die Teilnehmer aller Strategieteams in eine erste Großgruppenveranstaltung. Hier wurden die jeweiligen Arbeitsergebnisse

12 Die acht durch die Strategieteams erarbeiteten Kernkompetenzen der *FinanzInform* waren im Einzelnen »Konstanz und Seriosität«, »Dezentrale Markt- und Kundennähe, verknüpft mit zentraler Problemlösungskompetenz«, »Datenkompetenz«, »Dezentrales Unternehmertum«, »Die wechselseitige Befruchtung von Dienstleistungen im Inkasso- und Auskunftsbereich«, »Umfassende Datenkompetenz«, »Besondere Wirtschaftsforschungskompetenz« und »Glaubwürdiger Verband zum Schutz von Gläubigern«.

vorgestellt, diskutiert und gebündelt. Nach Vorstellung der Analysen aus den fünf Strategieteams wurden die zentralen strategischen Handlungsfelder identifiziert, die im weiteren Verlauf der Strategiearbeit geklärt werden sollten. Strategische Handlungsfelder der *FinanzInform* waren beispielsweise die Struktur der Gesamtorganisation, die Internationalisierung der Unternehmensgruppe, die Produktqualität und das Produktmanagement.

Auf dieser Grundlage war es der *FinanzInform* möglich, in den wichtigsten Schritt der Strategieentwicklung einzutreten: die Erfindung neuer Zukünfte in der Form strategischer Optionen. Hier ging es darum, verschiedene mögliche Identitätsentwürfe und die dazu passenden Businessmodelle zu erarbeiten. Ein kreativer Akt, dessen Resultate in dieser Form für keinen der Beteiligten im Vorfeld vorhersehbar waren. Jedes der fünf Strategieteams hatte zunächst einen Workshop mit zwei Tagen Arbeitszeit zur Verfügung, um sich auf einige klar unterscheidbare geschäftspolitische Zukunftsoptionen zu einigen, die künftig verfolgt werden könnten. Während es sich bei diesem Schritt um eine hochgradig kreative Leistung handelte, ging es in einem weiteren zweitätigen Workshop dann darum, die Grundlagen für eine Realisierung der favorisierten strategischen Ausrichtungen möglichst exakt und businessnah zu erarbeiten.

10.4.2.3 Entscheidungsgrundlagen und strategische Positionierung

Im Zuge der Schaffung einer Entscheidungsgrundlage für eine bestimmte favorisierte strategische Option galt es, diese zunächst einem Plausibilitäts-Check zu unterziehen und betriebswirtschaftlich zu bewerten. Nachdem sich die Mitglieder der Strategieteams jeweils auf die aus ihrer Sicht plausible strategische Grundausrichtung geeinigt und die Optionen in den verschiedenen Geschäftsfeldern benannt hatten, ging es darum, diese auf Herz und Nieren zu prüfen. Die Chancen und Risiken wurden erhoben und eingeschätzt, Geschäftsmodelle durchgerechnet, die Plausibilität von Annahmen wurde überprüft. Jedes Team konkretisierte so die gewählten Grundausrichtungen bis hin zur Entscheidungsreife. Beispiele hierfür waren der Ausbau der Internationalisierung der Wirtschaftsinformationsbereiche, die Erweiterung der Datenbasis der Wirtschaftsinformationen, die Erweiterung des Leistungsspektrums um das Debitorenmanagement, die Erschließung völlig neuer Kundensegmente sowie neuer Geschäftsfelder, beispielsweise der Immobilienbewertung.

Im Rahmen einer zweiten Großgruppenveranstaltung stellten alle Strategieteams die gewählten Optionen vor und diskutierten die verschiedenen Ausrichtungen, die ihr Unternehmen bei Beschreiten der jeweiligen Wege nehmen würde. Der schwierige Meinungsbildungsprozess der über 60 teilnehmenden Personen führte schließlich zu einem erfolgversprechenden Abschluss: In jedem der *FinanzInform*-Geschäftsfelder konnte eine Einigung auf die strategische Grundausrichtung erzielt werden. Anschließend galt es, die Grundstrategien in der Gesamtorganisation zu kommunizieren und in weiteren Workshops Maßnahmenkataloge zu ihrer Umsetzung zu erarbeiten.

10.4.2.4 Organisationsumbau und strategisches Controlling

Im Rahmen der Jahrestagung zum 125-jährigen Bestehen der *FinanzInform* wurden die Ergebnisse der »Strategie *FinanzInform* 2010« mit großer Mehrheit aller Entscheidungsträger verabschiedet und ihre Umsetzung im Rahmen eines umfassenden Zielvereinbarungsprozesses auf regionaler und lokaler Ebene beschlossen. Die detaillierten Maßnahmenkataloge, die den Zielvereinbarungsprozess anleiten sollten, verfügten sowohl über eine Einschätzung der jeweiligen Realisierungsmöglichkeit der Maßnahme (im Sinne einer »Ampelschaltung« von Grün bis Rot) als auch über eine zeitliche Vorgabe dazu, bis wann die jeweilige Maßnahme realisiert sein sollte. Die Maßnahmen zielten auf einen strategiegemäßen Umbau der Unternehmensgruppe auf allen Ebenen. Alle Einzelunternehmer, die Dachorganisation und auch alle Tochterunternehmen erhielten ihre Aufgabenpakete. Das Controlling der Umsetzung übernahm der Vorstand, der über die sechs Regionen mit allen Einzelunternehmen in Kontakt steht, gleichzeitig aber auch Einblick in die Gegebenheiten der Dachorganisation und Töchter hat.

Im Rahmen einer vom Vorstand beauftragten Evaluationsstudie dieses Strategieprozesses antworteten 74 % der befragten Personen auf die Frage »Treffen die Ergebnisse des Strategieprozesses die strategischen Herausforderungen der Unternehmensgruppe *FinanzInform*?« mit »Ja«.

10.4.2.5 Implementierung

Dem Vorstand war von Beginn an klar: Eine solche Strategieentwicklung in Form eines festgelegten Arbeitsprogramms, welches abseits der alltäglichen Arbeitsroutinen und des Tagesgeschäftes durchgeführt wird, sollte keine isolierte Einzelmaßnahme darstellen. Vielmehr

ging es darum, eine regelmäßige Überprüfung der strategischen Orientierungspunkte vorzunehmen. Die *FinanzInform* nahm sich ein jährliches Update der Strategie vor. Dieses fand zunächst im Rahmen eines Workshops des Vorstands statt. Dieser teilte seine Erkenntnisse mit der Gesamtorganisation, und es wurde dann gemeinsam entschieden, zu welchem Zeitpunkt ein erneuter größerer Arbeitsprozess angesagt erschien.

Selbstverständlich verlief der Strategieentwicklungsprozess bei der *FinanzInform* nicht reibungslos und auch nicht so gradlinig, wie es die zusammenfassende Ex-post-Darstellung im Rahmen einer Fallstudie erscheinen lässt. Entscheidend für die Bewältigung der unterwegs auftauchenden verschiedenartigen Probleme war die Tatsache, dass der Vorstand der *FinanzInform* sich durchgängig für die Steuerung des Prozesses verantwortlich fühlte. Der Vorstand war sich seiner Führungs- und Vorbildfunktion für den Gesamtprozess deutlich bewusst. Aufkommende Schwierigkeiten, Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten wurden durch den Vorstand aufgegriffen und ernstgenommen. So konnten ein Abdriften des Prozesses in Einzelinteressen verhindert und der gesetzte Rahmen im Blick behalten werden.

10.5 Ausblick

Strategieentwicklung in dem hier vorgestellten Verständnis ist ein integraler Bestandteil des Führungsgeschehens einer Organisation. Das Ziel der Strategiearbeit besteht zum einen darin, die eigenen Identitätsfestlegungen angesichts sich überraschend ändernder Umweltbedingungen überprüfbar und korrigierbar zu halten. Auf der anderen Seite ist es die Aufgabe des Managements, im Rahmen der Strategiearbeit genau diese Identitätsfestlegungen für die Zukunft zu treffen, so dass die Organisation über einen das tägliche Handeln leitenden Orientierungsrahmen verfügt. Das Topmanagement kann und wird sich seiner Verantwortung für die Entwicklung, Formulierung und Verfechtung des eigenen Zukunftsbildes nicht entziehen. Strategieentwicklung bedeutet deshalb immer auch ein Hinterfragen der gegebenen Führungskonstellationen im Unternehmen. Die Arbeit an der Strategie wird die Führungsstruktur einer Organisation nicht unberührt lassen. So stellt die Strategiearbeit an sich bereits eine Intervention in das Führungsteam dar. Ferner gehen die erarbeiteten Zukunftsausrichtungen häufig mit der Notwendigkeit eines Umbaus

sowohl der Führungskonstellation als auch der hergebrachten Organisationsarchitektur einher. Denn die Umsetzung der Strategie steht und fällt damit, dass sie in den Organisationsstrukturen eine adäquate Entsprechung findet. Eine strategische Neuorientierung ist ohne Selbstveränderung der handelnden Personen und Konsequenzen für die etablierten Strukturen nicht vorstellbar.

Aus diesen Gründen halten wir es für angebracht, an die Strategieentwicklung als an einen sorgfältig aufgesetzten und in allen relevanten Dimensionen durchdachten kontinuierlichen Managementprozess heranzugehen.

Wiederholungsfragen

1. Wie unterscheiden sich strategisch relevante Fragestellungen von den vielen im unternehmerischen Alltag auftauchenden Fragen und Problemsituationen?
2. Welche verschiedenen Formen der strategischen Entscheidungsfindung in Organisationen lassen sich beobachten, und anhand welcher Kriterien werden sie definiert?
3. Wodurch zeichnet sich die systemische Strategieentwicklung aus?
4. Welche verschiedenen Dimensionen gilt es in der Konzeption einer Strategieentwicklung parallel zu berücksichtigen?
5. Wie sehen die einzelnen Bearbeitungsschritte eines Strategieentwicklungsprozesses aus, und warum ergibt diese Abfolge Sinn?

Kapitelverweise

Dieses Kapitel verweist insbesondere auf

- Kap. 6: Organisation als Differenz: Grundzüge eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses
- Kap. 8: Kommunikation: Eine Hinführung zum Kommunikationsverständnis der neueren Systemtheorie
- Kap. 9: Führung und Organisation
- Kap. 11: Organisationskultur – Das verborgene Skript der Organisation.

Literatur

Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

Dietel, B. u. D. Seidl (2003): Überlegungen zu einem allgemeinen Strategiebegriff. In: M. J. Ringlstetter et al. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen. Wiesbaden (Gabler).

Gigerenzer, G. (2007): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München (Bertelsmann).

Glatzel, K. u. R. Nagel (2006): Zur Zukunft der Strategieberatung. Plädoyer für einen dritten Modus der Beratung. *OrganisationsEntwicklung* 4: 34–46.

Hamel, G. u. C. K. Prahalad (1997): Wettlauf um die Zukunft. München (Ueberreuther).

Jullien, F. (1999): Über die Wirksamkeit. Berlin (Merve).

Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen (Westdeutscher Verlag).

Mintzberg, H., B. Ahlstrand u. J. Lampel (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Frankfurt a. M. (Ueberreuter).

Müller-Stewens, G. u. C. Lechner (2001): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).

Müller-Stewens, G. u. C. Lechner (2003): Strategische Prozessforschung. Grundlagen und Perspektiven. In: M. J. Ringlstetter et al. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen. Wiesbaden (Gabler).

Nagel, R. (2007): Lust auf Strategie. Stuttgart (Klett-Cotta).

Nagel, R. u. R. Wimmer (2002): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart (Klett-Cotta).

Nicolai, A. T. (2000): Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden (Gabler).

Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer strategischen Unternehmensführung. Berlin (de Gruyter).

Wimmer, R. (1995): Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In: B. Heitger, C. Schmitz u. P. W. Gester (Hrsg.): Managerie. 3. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg (Carl-Auer), S. 74–117.

Wimmer, R. u. K. Glatzel (2007): Der dritte Modus der Beratung. *Revue für postheroisches Management* (1): 28–36.

Wimmer, R. u. R. Nagel (2000): Der strategische Managementprozess. *OrganisationsEntwicklung* 1: 4–19.