

Drei Denkschulen für die Strategiefindung

Auf dem Bild sichtbar ist eindeutig ein Anhänger der Unternehmerschule. Hier fällt allein der Chef die Entscheidungen, nicht selten aus dem Bauch heraus. Vor allem in mittelständischen Betrieben ist das immer noch oft der Fall. Einen anderen Ansatz verfolgt die Planschule, die einen kontrollierten Prozess formaler Planung voraussetzt. Die Lernschule schließlich sieht Strategieentwicklung als breit angelegten kontinuierlichen Lernvorgang.



So organisieren Unternehmen strategische Entscheidungsprozesse

In der Management-Lehre gibt es mehrere Ansätze und Denkschulen zum Entwickeln einer Strategie. Am Ende geht es aber immer darum, mit strategischem und taktischem Vorgehen mittel- und langfristige Entwicklungsziele zu erreichen. Ein Überblick.

Von Georg Kraus, geschäftsführender
Gesellschafter der Unternehmensberatung
Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

Erfolgreiche Unternehmen haben eine Strategie, doch diese zu entwickeln ist oft mühsam - nicht nur weil hierbei viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind, sondern auch aus folgenden Gründen:

- In der Strategieentwicklung gilt es, die Zukunft gedanklich vorwegzunehmen, indem man Fragen beantwortet wie: Wie entwickelt sich voraussichtlich der Markt? Welche Problemlösungen sind „technisch“ mittel- und langfristig möglich? In den Strategieentwicklungs-Prozess fließen deshalb viele Annahmen ein, was zu Unsicherheit führt.
- Die beteiligten Personen können die aktuelle und künftige Situation nur aufgrund ihrer eigenen Biografien, Erfahrungen und Funktionen einschätzen. Ihre Meinungen darüber, was strategisch sinnvoll und realistisch ist, sind subjektiv und müssen zwangsläufig

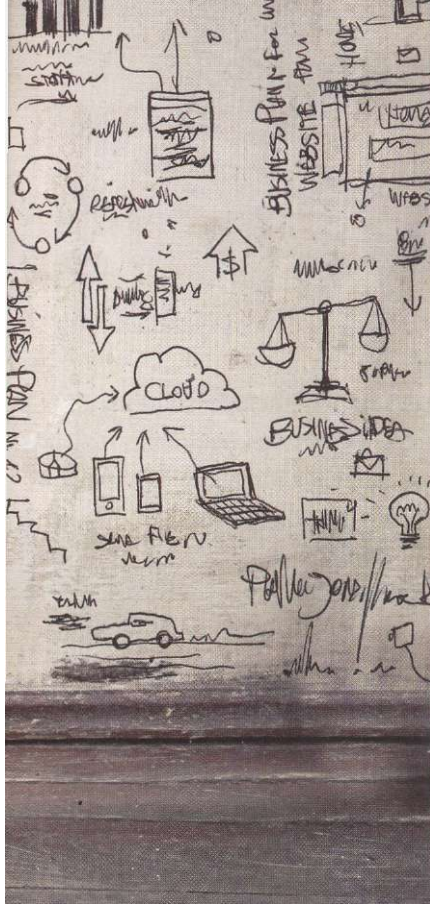
divergieren. Entsprechend schwer lässt sich ein Konsens, geschweige denn ein Commitment für eine bestimmte Zielrichtung, erreichen.

Unabhängig davon ist die Strategieentwicklung für den Erfolg eines Unternehmens außerordentlich wichtig. Ohne eine in sich konsistente Strategie fehlt den Managern und Mitarbeitern im Unternehmen der Kompass für ihre Entscheidungen und Handlungen im Arbeitsalltag. Entsprechend viele Ansätze und Methoden zum Entwickeln einer „guten“ Strategie wurden schon entwickelt. Meist unterscheiden sie sich nur in Nuancen. Sie lassen sich überwiegend den folgenden drei Denkschulen zuordnen.

Die Planschule

Für die Planschule gilt der Grundsatz, dass am Ende eines Strategieprozesses ein klares (Entwicklungs-)Ziel mit einem dazugehörigen Umsetzungsplan stehen muss. Dazu kommen verschiedene Analysemethoden zum Einsatz, darunter die SWOT-Analyse oder die Balanced Scorecard.

Die Planschule zielt darauf ab, einen Gesamtentwurf zu bekommen, mit dem das Unterneh-



gieteam, also die Personen, die sich damit beschäftigen, investiert viel Zeit und verarbeitet zahlreiche Informationen, um zu diesem Gesamtkonzept zu gelangen. Da die Beteiligten wissen, welche signifikante Konsequenzen das Ergebnis für die Ausrichtung ihres Unternehmens hat, fließt viel Hirnschmalz in den Prozess. Zudem müssen die Entscheider sich zusammensetzen, um zu einem Konsens zu kommen. Ohne ein „Alignment“, also eine Verständigung der Beteiligten darüber, wohin die Reise des Unternehmens gehen soll, geht es nicht voran.

Eine Grundannahme der Planschule ist, dass die Zukunft prognostiziert und eine erfolgversprechende Strategie langfristig geplant werden kann. Doch das ist heute nur noch eingeschränkt der Fall. Die Wahrscheinlichkeit, dass Vorhersagen wie geplant eintreten, sinkt in der VUCA-Welt (VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zunehmend.

Auf überraschend oder plötzlich eintretende Veränderungen, die Märkte, Technologien oder sonstige Rahmenbedingungen betreffen können, kann die Planschule kaum flexibel reagieren - auch weil ein bedarfsorientiertes Anpassen und Revidieren der Strategie von den Beteiligten oft als Indiz für die Unzulänglichkeit des erarbeiteten Fahrplans interpretiert wird. Deshalb kann es passieren, dass Unternehmen auch dann an ihrem einmal abgestimmten und beschlossenen Kurs festhalten, wenn neuere Indikatoren für eine Kursänderung sprechen.

Die Unternehmerschule

Speziell im Mittelstand gibt es oft Unternehmerpersönlichkeiten, die aufgrund ihrer Erfahrung, Marktkenntnis und Kundennähe intuitiv erahnen, wie sich Markt und Nachfrageverhalten entwickeln werden. In solchen Betrieben entscheidet der jeweilige Unternehmer beziehungsweise Topentscheider oft allein über die Strategie.

Gemäß der Unternehmerschule speist sich die

Strategie weitgehend aus der Intuition, dem Urteilsvermögen sowie den Erfahrungen und Erkenntnissen des Chefs. Oft kann dieser seine Entscheidungen nicht mit Zahlen, Daten und Fakten begründen. Er spürt jedoch, dass sich im Markt etwa aufgrund der technologischen Entwicklung oder des Verhaltens der Mitbewerber neue Chancen und Wege eröffnen, die er dann als Pionier zu nutzen beziehungsweise versucht. Als Christoph Kolumbus vorschlug, nach Westen zu segeln, um im Osten anzukommen, hielten ihn in seiner Zeit viele für verrückt. So geht es manchem Unternehmer der dickschädelig seinen eigenen Weg verfolgt.

Prämissen, die der Unternehmerschule zugrunde liegen, sind:

- ➔ Die Strategie resultiert aus der Vision des Leaders, sie ist ein Ausdruck seiner Gedankenwelt.
- ➔ Der Prozess der Strategieentwicklung basiert auf der Erfahrung und Intuition der Unternehmensführung, auch wenn der Leader seine Strategie nicht formuliert.
- ➔ Der Leader verfolgt seine Vision zielstrebig und mit Nachdruck. Im Umsetzungsprozess kann er sie aufgrund seiner exponierten Stellung bei Bedarf jederzeit anpassen, gegebenenfalls auch mehrmals.
- ➔ Mit der Gedanken- und Erfahrungswelt des Leaders entwickelt und verändert sich die strategische Vision.
- ➔ Er formt seine Organisation top-down.

Ein Vorteil dieser Schule liegt in der Kraft und Kompromisslosigkeit, neue Wege zu gehen - unter anderem weil die Strategie nicht ausschließlich auf Fakten und Zahlen basiert, die meist nur die Vergangenheit oder Gegenwart widerspiegeln, sondern auch auf einem konkreten Bild von der Zukunft. Der Geschäftsführer oder Gründer ist der Motor, der die Umsetzung steuert und vorantreibt.

Kritiker monieren indes die Konzentration der Strategieentwicklung auf eine einzelne, meist starke Persönlichkeit, die zwangsläufig eine

men das Budget und die Pläne zur operativen Umsetzung erstellen kann. Denkvorsetzungen für eine solche Planschule sind:

- ➔ Die Strategie ergibt sich aus einem kontrollierten, bewussten Prozess formaler Planung.
- ➔ Die Prozessverantwortung liegt bei der Unternehmensleitung.
- ➔ Damit die Strategie unter detaillierter Betrachtung der damit verbundenen Ziele, Maßnahmen und Pläne implementiert werden kann, muss sie konkret ausgearbeitet und formuliert sein.

Strategieentwicklung nach der Planschule läuft in der Regel nach dem folgenden Schema ab: Zunächst wird eine Bestandsaufnahme vorgenommen, dann legen die Beteiligten ihre Ziele beziehungsweise die strategische Ausrichtung und Positionierung fest. Anschließend werden die Maßnahmen und Aktionen zum Erreichen der angepeilten Ziele geplant. Das Ergebnis ist demnach immer ein Gesamtkonzept, das den Anspruch erhebt, gut durchdacht zu sein.

Ein Vorzug dieser Vorgehensweise liegt darin, dass zunächst viel Energie in das Ermitteln und Definieren der Richtung fließt, in die sich das Unternehmen entwickeln soll. Das Strategie-

Vision, Mission und strategische Ziele

Diese drei Begriffe werden häufig durcheinandergeworfen.

- Die Vision ist eine Leitidee oder ein langfristiges Zukunftsbild. Sie beschreibt die Einzigartigkeit des Unternehmens und gibt ihm seine Identität. Mitarbeitern zeigt die Vision Sinn und Nutzen ihres Handelns auf. Die Beschäftigten sind im Idealfall motiviert, das Zukunftsbild zu erreichen,
- Die Mission ist der schriftliche Ausdruck der Vision, Als schriftliche Formulierung von Unternehmensgrundsätzen und -leitlinien hat sie eine Kommunikationsfunktion.
- Strategische Ziele sind eine Konkretisierung der Vision oder Mission, Sie haben grundlegenden Charakter und geben die Rahmenbedingungen für das Handeln der Organisation vor. An ihnen lässt sich der Erfolg des Unternehmens messen.

Quelle: www.manager-wiki.com

- ▶ bestimmte Weltsicht hat und manchmal darin gefangen ist. Andere Perspektiven werden dann gerne ausgeblendet. Der Strategieentwicklungsvorgang wirkt wie eine Black Box, da die Schlüsselentscheidungen allein im Kopf des Leaders getroffen werden. Nicht immer versteht und akzeptiert eine Organisation die Ideen und einsamen Entscheidungen des Chefs.

Die Unternehmerschule ist nur dann erfolgreich, wenn es gelingt, eine Verständnisverbindung zwischen dem Chef und dem Rest der Organisation zu schaffen. Nur wenn die Ideen des visionären Leaders von den Mitarbeitern anerkannt werden, entsteht die gewünschte Veränderungs- oder Entwicklungsdynamik.

Die Lernschule

Der Grundgedanke der Lernschule ist es, die Strategieentwicklung als kontinuierlichen Lernprozess zu gestalten. Die Mitglieder der Organisation sollen sich dauerhaft mit der Zukunft befassen und ihr aktuelles Handeln stets reflektieren. Da sich die Umweltfaktoren permanent ändern, ist insbesondere das Führungsteam gehalten, regelmäßig die neuen Indikatoren aufzugreifen und zu analysieren. Hieraus zieht es dann Schlussfolgerungen für das künftige Geschäft und startet auch entsprechende Versuchsballons. Der Satz „Lasst uns mal testen, ob diese Richtung zielführend und dieses Vorgehen erfolgreich ist“, beschreibt den Ansatz dieser Schule am besten. Die Strategieentwicklung wird als kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Zukunft gesehen.

Prämissen der Lernschule sind:

- Die komplexe und unvorhersehbare Umwelt schließt eine langfristige Detailplanung und bewusste Kontrolle der Entwicklung aus.
- Permanentes kollektives Lernen ermöglicht eine Annäherung an den richtigen Weg.
- Erforderlich ist ein reflektierendes Denken, das das eigene Verhalten und Vorgehen ständig hinterfragt.

- Aufgabe der Unternehmensführung ist es, diesen strategischen Lernprozess zu managen, so dass neue Strategien sich evolutionär entwickeln können.

Ein Vorzug dieser Vorgehensweise liegt darin, dass sich die Haltung der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen positiv entwickelt. Wird diese Strategieschule konsequent verfolgt, kann die Organisation früh Marktveränderungen erspüren und darauf reagieren. Es besteht eine hohe Flexibilität und Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und damit zu experimentieren.

Doch auch die Lernschule ist nicht frei von Schwächen. Manche Mitarbeiter fühlen sich mit klaren Vorgaben wohl, die sie blind befolgen können. Werden die Dinge im Vagen gehalten, kann das zu Orientierungslosigkeit und einem fehlenden Alignment führen. Strategische Entscheidungen, die immer wieder hinterfragt und weiterentwickelt werden, können für Unmut beim sicherheitsbedürftigen Personal sorgen.

Die Bedeutung der Strategieschulen

Die genannten Strategieschulen haben also jeweils ihre Stärken und Schwächen, die abhängig vom Geschäftsfeld sowie der Größe, Kultur und Struktur eines Unternehmens unterschiedlich ausfallen können. Entsprechend wichtig ist es, diese Ansätze zu kennen, um sich in der Strategieentwicklung bewusst für das adäquate Vorgehen entscheiden zu können.

Generell lässt sich jedoch sagen, dass die Lernschule in den zurückliegenden Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen hat. Der einfache Hintergrund ist, dass sich die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen wirtschaften, immer schneller ändern. Deshalb ist ihre Zukunft nur noch bedingt langfristig planbar. [hv]