

Strategieentwicklung – auch in unsicheren Zeiten erfolgreich in die Zukunft navigieren.

von Caroline Schliephake und Dirk Müller, Partner im Verbund beratender Unternehmer e.V.

Oktober 2021



Immer wieder führen Umwelteinflüsse, soziale, regulatorische oder technologische Veränderungen zu neuen Bedingungen für Unternehmen. Bedingungen, die eine **Anpassung von Geschäftsmodellen, Zielgruppen, Geschäftsprozessen oder Produkt- und Serviceangeboten erforderlich** macht.

Zuletzt hat uns dies die „Corona-Pandemie“ deutlich vor Augen geführt. Dieses extreme Ereignis unterzog bestehende Businesspläne und Geschäftsmodelle einem „Stress-Test“ und hat die ohnehin schwieriger werdende Orientierung in der „VUCA“-Welt weiter katalysiert. Bereits begonnene Veränderungsprozesse wurden stark beschleunigt, neue in Gang gesetzt.

Was bedeutet dies für Ihre Unternehmen? **Welche Veränderungen führen zu neuen Bedingungen, auf die Sie Antworten finden müssen?**

Als Entscheider müssen Sie Weichen stellen, die sich an einer Zukunft orientieren, die ungewiss ist und bleibt. Es verstärkt sich der Ruf nach anpassungsfähigen und gleichzeitig nachhaltigen Strategien sowie nach klarer Ausrichtung und Sinnstiftung von Unternehmen.

- Strategie ist **Auseinandersetzung mit der Unternehmensumwelt**
- Strategie definiert ein Set an **geschäftspolitischen Prämissen**
- Strategie schafft die **Orientierung** für eine wünschenswerte Zukunft
- Strategie definiert das **Ziel** - den Zielmarkt, die Zielkunden
- Strategie markiert einen **Unterschied zum Wettbewerber**

Eine Strategie zu entwickeln, bedeutet dass Sie **auf überlebensrelevante Fragestellungen eine Antwort haben**.

Dabei ist Strategie ein großer Begriff! Fast alles, was einem Unternehmen bedeutsam erscheint oder aber als bedeutsam ausgezeichnet werden soll, wird mit dem Etikett „Strategie“ („strategisch“) Versehen.

Das Strategische Management gilt als die betriebswirtschaftliche Königsdisziplin, geprägt von Größen der Managementlehre wie Mintzberg, Porter oder Ansoff sowie namhaften, internationalen Unternehmensberatungen.

Was aber ist Strategie genau?

Der Duden definiert Strategie als „genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein [...], wirtschaftliches [...] Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht“².

Am Anfang steht also immer das Ziel unseres Tuns und der Versuch Szenarien der Zukunft zu entwickeln. In Unternehmen setzen wir dafür den Zweck (purpose), die Vision und Mission fest. Die Strategie soll gemäß dieser Definition – möglichst vorausschauend – einen Plan für die Umsetzung darstellen.

Das planerische Element wird in der wissenschaftlichen Diskussion aufgeweicht und durch die „Fähigkeit auf der Grundlage einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln“ (Michael E. Porter³) oder „doing the right thing“ (Drucker⁴) sowie der Ansicht einer sich selbst entwickelnden Strategie (Mintzberg⁵) ersetzt. Mintzberg⁵ sieht dabei fünf Bedeutungsinhalte, bzw. Betrachtungswinkel - die sogenannten „5 P“ (plan, position, pattern, ploy, perspective). Herman Simon ergänzt seine Definition von Strategie um die finanzielle Komponente und bezeichnet sie als „die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird.“⁶

Trotz oder gerade wegen der divergenten Verwendung des Begriffs in der Unternehmenspraxis, Managementliteratur und nicht zuletzt der Beratung, hat sich bis heute keine allgemeinverbindliche Definition von „Strategie“ durchgesetzt. Zu vielschichtig sind Strategieinhalte und der Strategieprozess, zu unterschiedlich ist die theoretische Fundierung der entsprechenden Konzepte und Instrumente.

Abgesehen von einer recht ausufernden Semantik des Strategie-Begriffes und unterschiedlicher Schwerpunktsetzung, haben sich zwei Pole in der Strategieentwicklung von Unternehmen herauskristallisiert.

1) Geplante Strategieentwicklung:

Diesem, sehr weitverbreiteten Verständnis zufolge, ist Strategie eine bewusst im Voraus festgelegte Abfolge von Handlungen, mit denen bestimmten Situationen begegnet werden sollen, um ein definiertes Unternehmens-Ziel zu erreichen (siehe Abb. 1).



Abbildung 1 - Geplante Strategieentwicklung (eigene Abb., basierend auf Implement Consulting Group: Strategy as Transformation (2010)⁷)

2) Emergente Strategieentwicklung:

Emergente Strategien beruhen nicht auf bewusster und formaler Planung, sondern entwickeln sich (a) unvorhergesehen aus den Aktionen des täglichen, operativen Handelns, (b) als Reaktion des Unternehmens auf unvorhergesehene Chancen, Herausforderungen & Risiken und werden in Ergänzung oder auch in Abweichung der formal festgelegten Strategien tatsächlich realisiert (siehe Abb. 2).

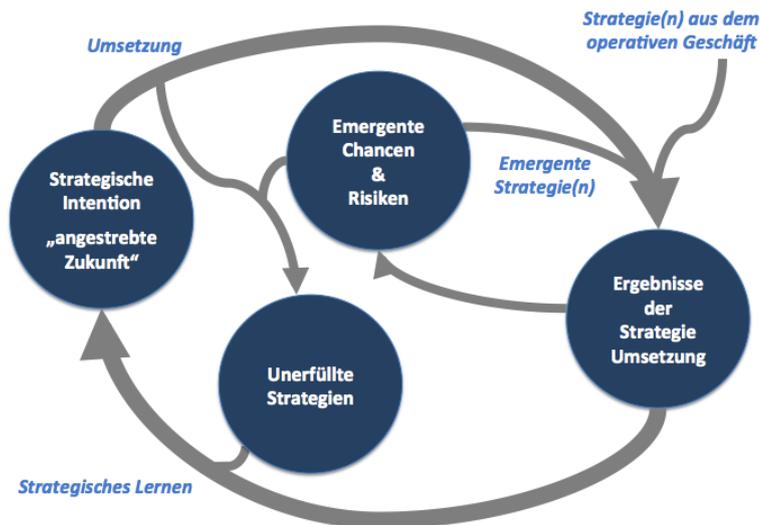


Abbildung 2 - Emergente Strategieentwicklung (eigene Abb.)

Blicken Sie als Unternehmen und Entscheidungsträger auf ihre vergangene Strategieentwicklung zurück, werden sie sehr wahrscheinlich feststellen, dass diese zwei Hauptquellen (geplante & emergente Strategien) zum Stand ihrer aktuellen Strategie beitragen haben. Beide Pole stehen sich dabei nicht in einem Ausschließlichkeits-Verhältnis gegenüber, vielmehr findet die Strategieentwicklung zwischen beiden Polen und deren Wechselwirkungen statt – und das ist auch gut so.

Geplante Strategie oder emergente Strategien? – Beides!

Die geplante Strategie wird typischerweise durch einen formalen, zyklischen Strategieprozess entwickelt, der in vielen Fällen tief in andere zyklische Prozesse wie Vorstands- und Managementmeetings, Budgetierung und Leistungsbeurteilungen integriert ist.

Im Gegensatz dazu ist der emergente Teil der realisierten Strategie kumulativ und wächst aus den individuellen Handlungen und Entscheidungen der Menschen in der Organisation, wenn diese auf neue und bisher unbekannte Chancen, Herausforderungen und Risiken reagieren müssen. Die emergente Strategie ist weniger formal und wird zu einem großen Teil von der Art und Weise bestimmt, wie die (Ihre) Organisation lernt, d. h. von der Kultur, den Strukturen und den Entscheidungsfindungsprozessen.

Auslöser für die Entwicklung einer Strategie – Strategieplanung.

Grund für das Formulieren einer neuen Strategie, der Initiierung einer Strategie- Anpassung kann ein größeres Ereignis sein (neuer Wettbewerber auf dem Markt, eine neue Technologie, eine Akquisition, o.ä.) oder auch mehrere kleinere Geschehnisse, die das Unternehmen ab einem bestimmten Punkt zum Handeln auffordern oder zwingen.

Anpassungsfähigkeit & Agilität der Strategie – emergente Strategieentwicklung

Insbesondere die schon angesprochenen Herausforderungen der VUCA-Welt erfordern eine flexible Strategie, d. h. einen anpassungsfähigen Plan als auch eine agile Organisation. Eine gute Strategieentwicklung und strategische Führung können daher nicht nur auf die Fähigkeit, vorherzusehen, zu planen und auszuführen fokussiert sein, es geht auch darum, wahrzunehmen, zu entdecken und (schnell) zu reagieren. In diesem Sinne darf Strategie nicht als etwas gesehen werden, das alle zwei oder drei Jahre generiert wird, sondern als ein dynamischer und kontinuierlicher Prozess.

Durch das rapide Tempo der Veränderungen im Unternehmensumfeld gerät ein stark analysebasierter Strategiefindungs-Prozess mitunter zunehmend unter Druck. Kann eine angemessene Informationssammlung und -aufbereitung mit diesem Tempo mithalten? Kann die Komplexität und Interdependenz zahlreicher Themen-Zusammenhänge noch sinnvoll abgebildet werden? Sind der Einsatz und die Anwendung von (klassischen) Strategie-Tools unter diesen Rahmenbedingungen sinnvoll?

Wir sind der Überzeugung: Ja!

Auch wenn wir akzeptieren, dass Strategie etwas Kontinuierliches ist, sollte es einen Ausgangspunkt geben: eine Analyse wirkt wie ein solides Fundament für die Strategieentwicklung – geplant und emergent.

Ausgangspunkt der Strategie: die Analyse

- Mit Hilfe klassischer Strategie-Tools können Sie ihr Unternehmen strukturiert aus den unterschiedlichsten Perspektiven betrachten.
- Unvermeidliche „blinden Flecken“ werden ausgeleuchtet, indem die wichtigsten unterschiedlichen Aspekte und Ebenen einer Unternehmung betrachtet werden.
- Strategie-Tools unterstützen Sie bei der systematischen Auseinandersetzung mit der unternehmerischen Situation.
- Die Vereinfachung in Modellen schafft Transparenz auch bei komplexen Sachverhalten und gibt notwendige Orientierung

Die analytische Bewertung der Ausgangssituation bildet eine fundierte Basis für die Erstellung oder Überarbeitung der unternehmerischen Strategie.

Erfasst und bewertet werden dabei Umfeld (z.B. Sozio-strukturelle Faktoren, Wettbewerb, Marktstruktur, Technologie, rechtliche oder politische Rahmenbedingungen), (potenzielle) Kunden sowie das eigene Unternehmen.

Folgende Punkte sollten Sie dabei grundsätzlich beachten:

- Es gibt es nicht den einen, für alle passenden Standard-Strategieprozess. Sie müssen Ihren eigenen Ansatz finden und die dafür am besten geeigneten Tool.
- Aussagen und Ergebnisse der Strategie-Tools sind heute viel stärker zeitpunktbezogen, Ihre Halbwertszeit geringer.
- Strategie-Tools sind kein Dogma. Ebenso wie den Strategie-Prozess selbst passen Sie die Strategie-Tools in der Anwendung, der Dauer und Häufigkeit der Analysephase ihrer Industrie- und Branchendynamik an.
- Schaffen Sie die richtige Kultur für emergente Strategiefindung. So können notwendige Veränderungen an der strategischen Marschrichtung schnell umgesetzt werden.

Gerade um einer Immunisierung durch frühere Erfolgsmodelle entgegenzuwirken, sollten Modelle und Annahmen über Trends, Märkte, Kunden, Wettbewerber, Technologien und Geschäftsmodelle immer wieder konsequent hinterfragt werden.

Welche Strategie-Tools stehen Ihnen zur analytischen Herangehensweise zur Verfügung?

In unseren nächsten Beiträgen werden wir verschiedene Ansätze und Methoden vorstellen und Ihre Eignung reflektieren. Wir werden darauf eingehen, wie Sie an die notwendigen Daten für die Analysen gelangen, welche (digitalen) Tools Ihnen bei der Analyse helfen und welche Visualisierungen sich eignen. Wir arbeiten uns dabei thematisch vom erweiterten Makro-Umfeld über das Mikro-Umfeld hin zur unternehmens(internen) Analyse (Abbildung 3).

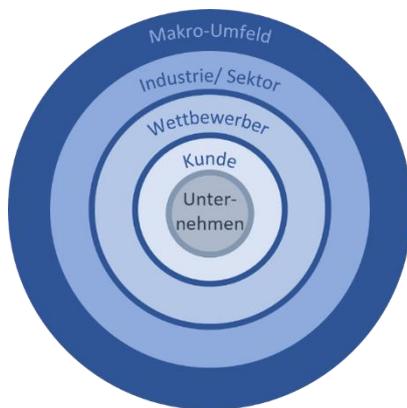


Abbildung 3 Das Unternehmensumfeld (eigene Abbildung, basierend auf Johnson, Scholes, Whittington⁸)

Erläuterungen/ Quellen:

¹ VUCA = "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit")

² <https://www.duden.de/rechtschreibung/Strategie>, abgerufen 06.10.2021

³ Hermann Simon, Die besten Management-Tools: Strategie und Marketing, Band 1 (2005)

⁴ Porter: From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review (05/1987)

⁵ Drucker: The Practice of Management (1954)

⁶ Mintzberg, Ghoshal, Lampel, Quinn: The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases (2003)

⁷ Braagaard, M. and Kirkegård, L., Implement Consulting Group, Strategy as Transformation (2010)

⁸ Johnson, Scholes, Whittington: Exploring Corporate Strategy (Pearson, 2019)

Weiterführende Literatur:

Kerth, Asum, Stich: Die besten Strategietools in der Praxis (Hanser, 2015)

Nagel, Wimmer: Systemische Strategieentwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider (Schäfer, Poeschel, 2014)

Zillner, Krusche: Systemisches Innovationsmanagement Grundlagen – Strategien – Instrumente (Schäfer, Poeschel, 2012)

Lynch: Strategic Management (Pearson, 2015)

Teil 2 der Serie: Strategie-Tools für die Analyse des unternehmerischen Makro-Umfelds erscheint Mitte November 2021.

Um über die neusten Beiträge zu diesem und weiteren interessanten Themen informiert zu bleiben, folgen Sie uns und dem VBU unter:

<https://www.linkedin.com/company/vbu-berater>

<https://www.linkedin.com/in/caroline-schliephake/>

<https://www.linkedin.com/in/dirk-h-e-mueller-50142211/>

<https://vbu-berater.de/>

Über die Autoren:



Caroline Schliephake ist Unternehmensberaterin für kundenzentrierte Marketing-, Produkt- und Vertriebsstrategien. Unter dem Dach von Centricity Consulting verhilft Sie dem Mittelstand mit fundierten Analysen, strukturierter Strategieentwicklung und umsetzbaren Maßnahmenkatalogen zu mehr Effizienz, erfolgreicheren Produkten und verbesserter Profitabilität.



Dirk Müller ist Unternehmensberater für Strategie und strategisches Marketing. Als VBU-Partner in Shanghai unterstützt Er den Mittelstand auf dem Weg nach China und am chinesischen Markt erfolgreich zu sein - durch Trend- und Marktanalysen, Strategieentwicklung, Projektbegleitung, interkulturelle Kompetenz und einem breiten Vor-Ort China-Service-Netzwerk.