

Ralph
Scheuss

Hand buch der **Strategien**

240 Konzepte
der weltbesten
Vordenker

Mit
Strategie
Check

campus

Handbuch der Strategien

Dr. Ralph Scheuss hält drei akademische Abschlüsse der Universität St. Gallen. Er vertiefte sein Know-how an amerikanischen Universitäten, ist Mitglied der World Future Society, der Strategic Management Society, der International Society for Professional Innovation Management sowie akkreditierter Berater des Institute of Management Consultants in New York. Als international tätiger Wettbewerbsstrategie führt ihn seine Tätigkeit in die aggressivsten Business-Zonen der Welt, wo er zusammen mit Führungskräften und Unternehmern Strategien und Geschäftsimpulse für mehr Innovation, Dynamik und Wachstum entwickelt. Dr. Ralph Scheuss veröffentlichte mehrere Bücher zu strategischen Fragen.

www.scheuss.com

Ralph Scheuss

Handbuch der Strategien

240 Konzepte der weltbesten Vordenker

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

3., komplett aktualisierte und überarbeitete Auflage 2016

ISBN 978-3-593-50601-2 Print

ISBN 978-3-593-43450-6 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-43469-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2008, 2012, 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Bemerkungen zur 3. Auflage	11
Merci!	12
Strategie-Basics: Grundsätzliches	13
Welt der Strategien: Eine Einordnung	13
Strategie-Begriff: Was ist Strategie?	15
Strategisch Navigieren: Von der Zukunft aus Gegenwart gestalten	20
Strategie-Konzepte: Evolution des strategischen Denkens	22
Strategieschulen: Perspektiven führender Denkschulen	26
Strategisches Fundament: Werte als Orientierungsbasis	29
Fokusebenen: Blickwinkel von Strategien	30
Strategische Analyse: Die richtigen Fragen stellen	31
Strategische Planung: Die richtige Arbeitsmethodik	33
Zielsysteme: Shareholder Value versus Stakeholder Value	35
Strategisches Verhalten: Anpassen oder Gestalten	36
Strategisches Fenster: Raus aus der Komfortzone	38
Strategie-Palette: Übersicht in der Welt der Strategien	41
Marktstrategien: Hebel der Marktbearbeitung	42
»4P«-Strategien: Formel professioneller Marktbearbeitung	42
»7P«-Strategien: Erweiterung der Marktbearbeitung	43
»4C«-Strategien: Konsequenter kundenorientiert handeln	44
Produktlebenszyklus: Strategierezepte aus dem Lehrbuch	45
Profit Pools: Erfolgsquellen aufspüren und erschließen	49
Manövrieroptionen: Strategien für Marktpositionen	51

Normstrategien: Aus der Rezeptkiste der Berater	53
PIMS: Welche Erfolgsfaktoren bringen Gewinn?	53
Erfahrungseffekte: Denn »Größe« gewinnt	55
Boston-Portfolio: Fragezeichen, Sterne, Cash-Kühe, arme Hunde	57
McKinsey-Portfolio: Marktattraktivität nutzen, Wettbewerbsstärke aufbauen	61
ADL-Portfolio: Strategie-Tipps entlang des Lebenszyklus	64
Wettbewerbsstrategien: Auf Vorsprung getrimmt	66
Vorsprung: Die Nase vorn im Wettbewerb	66
Differenzierungsstrategien: Wettbewerbsvorteile schärfen	68
Strategische Gruppen: Positionierung im Wettbewerb	71
Fünf-Kräfte-Modell: Die Wettbewerbsintensität gestalten	71
Porters Strategiematrix: Generische Vorsprungsstrategien	73
Porters Wertkette: Dem Wettbewerbsvorteil auf der Spur	78
Outpacing: Konkurrenten überholen	79
Flüchtiger Vorsprung: Kurzfristvorteile rasch nutzen	82
Ressourcenstrategien: Spitzenleistung durch Kernkompetenzen	85
Kernkompetenzen: Vorsprung durch exzellente Leistung	85
Baummodell: Strategische Wurzeln des Geschäfts stärken	88
Kernkompetenzen-Portfolio: Zur Kompetenzführerschaft	90
Dynamic Capabilities: Fähigkeit zur Agilität aufbauen	92
Mix der Strategiemansätze: Wettbewerbs- und Ressourcenstrategie in Kombination	97
Wachstumsstrategien: Feuern aus allen Zylindern	100
Wachstumsstrategien: Mehr, mehr und mehr	100
Ansoff-Matrix: Produkt-/Markt-Basisstrategien	103
»Strategische Lücke« – kombinierte Wachstumsstrategien	107
Expansion: Entlang der Wurzel wachsen	108
Hidden Assets: Wachstum in versteckten Feldern	110
Rezeptmultiplikation: Erfolgsformeln wiederholen	111
Diversifikation: Neue Felder bestellen	113
Optimal strategisch diversifizieren	114
Multiplikation: Sub-Contracting, Lizenzierung, Franchising	115
Vernetzung: Allianzen, Joint Ventures, Mergers & Acquisitions	116
Long-Tail-Strategie: Wachstum durch Kleinzeug	119

Fitmacher-Strategien: Auf Bestform getrimmt	121
Deming-Zyklus: Qualität ist nie Ergebnis, sondern immer Prozess	121
Benchmarking: Vergleichen, um die Besten zu überholen	123
Reengineering: Radikalkur für mehr Effizienz	125
Lean Management: Dem ökonomischen Prinzip folgen	127
Geschäftsprozessmanagement: Vom Schlankheitsdenken zum Management der Wertschöpfung	129
 Asiatische Strategien: Mit kleinen, aber konsequenten Schritten .	 132
Japanische Strategien: Vom Produktfokus zum Prozessfokus	132
»7S«-Modell: Erfolgsfaktoren der Spitzenunternehmen	134
Ohmaes »3C«: Das strategische Dreieck	139
Theorie »Z«: Die Ost/West-Synthese	141
Toyota Management System: Wenn »gut« zu wenig ist	143
Hoshin Kanri: Strategie mit der Kompassnadel	147
Bootstrapping: Grenzenloses Business, grenzenloses Lernen (Kopieren) . .	149
 Dynamische Strategien: Strategie in einer komplexen Welt	 152
Geschäftsdynamik: Neue Welt, neues Denken	152
Strategische Frühaufklärung: Gestern Prognosen, heute Szenarien	154
Strategische Wendepunkte: Paranoide gewinnen	157
Veränderungsdynamik: Allzu viel ist schädlich	158
Timing-Strategien: Der frühe Vogel frisst den Wurm, aber...	160
Systemische Strategie: Lenken bei Komplexität	162
Greiner-Modell: Evolutionäre und revolutionäre Phasen	166
Strategisch Lernen: Langfristig erfolgreich	168
Strategische Fitness: Zwischen Bürokratie- und Chaosfalle	172
Bricoler: Im Bastelmodus Zukunft gestalten	175
Patching: Kurz, treffend, knackig	176
Strategischer Wandel: Zur Veränderung provozieren	178
XLR8: Mehr Agilität dank dualer Struktur	181
 Innovationsstrategien: Erneuerung schafft Fortschritt	 184
Innovation: Mehr als gute Ideen	184
Schumpeter: Innovation durch kreative Zerstörung	186
Kondratieff-Zyklen: Auf den langen Wellen reiten	187
Skunk Works: Inkubator für radikale Innovationen	189

Innovationsmuster: Inkrementelle oder radikale Neuerung	191
S-Kurve: Typisches Innovationsmuster	195
Innovationspfade: Produkt- oder Prozessinnovation?	197
Innovationsgewinn: Lohnen sich Innovationen?	198
Technologische Innovation: Kluft mangelnder Akzeptanz	199
Disruptive Innovation: Wenn Spitzenleistungen behindern	202
Open Innovation: Demokratisierung innovativer Prozesse	206
Innovatortyp: Pionier versus Multiplikator	211
Innovationsarchitektur: Teile- oder Logik-Erneuerung	213
Geschäftsmodellinnovation: Operation am Herzstück	216
Kooperative Strategien: Partnerships zur Wertschöpfung	218
Spieltheorie: Von Nullsummen- und Win-Win-Spielen	218
Value-Networks: Kooperation in der Wertschöpfung	219
PARTS-Modell: Kooperatives Konkurrieren	223
Parenting: Mutter-Tochter-Beziehungen	224
Glokale Strategien: Business in flacher Welt	227
Internationalisierungsstrategien: Grenzen überwinden	227
Outsourcing-Strategien: Schwächen verkaufen, um Stärken auszubauen	230
Flache Strategien: Orchestrieren des globalen Geschäfts	231
Boden der Pyramide: Strategien für prosperierende Schwellenmärkte	233
World 3.0: Strategien in einer semi-globalisierten Welt	235
Wertstrategien: Ökonomischen Werten auf der Spur	236
Kundennutzen: Austausch von Werten	236
Wertschöpfungsprozesse: Werte erstellen	237
Value Disciplines: Disziplinen der Wertschöpfung	238
Value Migration: Der Wertschöpfungswanderung folgen	240
Wertschöpfungsarchitektur: Chancen an Branchengrenzen	241
Value Innovation: Strategien für Blaue Ozeane	244
Markträume: Suchpfade zur Erweiterung der Marktgrenzen	249
Strategieprofil: Kundennutzen im Wettbewerbsvergleich	250
Kundennutzenkarte: Aufspüren von Nutzeninnovationen	253
Beziehungsstrategien: Management der Kundendistanz	255
Cluetrain-Manifest: Thesen für verstärkte Kundenrechte	255

One to one: Customer-Relationship-Strategien	256
Loyalitätsstrategien: Sind alte oder neue Kunden attraktiver?	258
Mass Customizing: Wahlfreiheit dank Choiceboards	260
Mindshare-Strategien: Management der Aufmerksamkeit	261
User Experience Strategy: Inszenierung mit Strategie	264
Infotech-Strategien: Auch für andere Branchen?	265
Avantgarde-Strategien: Strategien für verrückte Zeiten	269
»Ver-rückt«: Strategie in turbulenten Zeiten	269
Hyper-Wettbewerb: Brutalisierung des Geschäfts	270
Strategische Intuition: Geistesblitze fördern	274
Turbulenzen: Strategisch oder spontan handeln?	275
Aktives Warten: Lauernd auf dem Sprung	277
Jamming: Strategie als Set simpler Regeln	279
Business not as usual: Wilde Zeiten, wilde Strategien	282
Strategy Execution: Engagiert den Kurs steuern	287
Strategieumsetzung: Wie aus Zielen Resultate werden	287
3-Boxen-System: Strategie in Balance	288
MbO-System: Konsequente Strategieumsetzung	290
Strategiefragen: Umsetzung konkretisieren	290
Balanced Scorecards: Systematisch steuern	291
Strategy Maps: Mit der Strategie-Landkarte auf Kurs	297
Strategic Alignment: Strategiefokussiertes Unternehmen	298
Regenerationskompetenz: Geheimnisse der Spitzenfirmen	301
Strategiekritik: Warum Strategie schlecht funktioniert, aber notwendig ist	305
Strategie im Alltag: Zwischen Lust und Frust	305
Geschäftsparadigma: Den wahren Gegner erkennen	306
Stolpersteine: Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg	307
Ausblick: Zukunft der Strategie	311
Revolutionär: Echte Strategien sind radikal	311
Aktivisten statt Verwalter: Das Ende der Regentänze	315

Strategie-Check: Zukunftsthemen finden	318
Was bietet der Strategie-Check?	318
Wie setzt man den Strategie-Check ein?	318
Check I: 10 Strategische Schlüsselfragen	321
Check II: Strategie-Verständnis	323
Check III: Marktstrategien	325
Check IV: Normstrategien	327
Check V: Wettbewerbsstrategien	328
Check VI: Ressourcenstrategien	329
Check VII: Wachstumsstrategien	330
Check VIII: Fitmacher-Strategien	331
Check IX: Asiatische Strategien	332
Check X: Dynamische Strategien	333
Check XI: Innovationsstrategien	333
Check XII: Kooperative und »glokale« Strategien	334
Check XIII: Wert-, Beziehungs-, Avantgarde-Strategien	335
Anmerkungen	336
Literatur	343
Register	360

Bemerkungen zur 3. Auflage

Hoffnung ist keine Strategie.

Rudy Giuliani, Ex-Bürgermeister von New York City

Das »Handbuch der Strategien« hat sich zu einem Standard- und Nachschlagewerk im Strategischen Management entwickelt. Strategie ist heute aktueller denn je. Gerade in einem unsicheren, ungewissen und sich rasch ändernden Umfeld ist die aktive Gestaltung und Sicherung der Unternehmenszukunft eine besondere Herausforderung. Pfaffenfertige Strategieempfehlungen, welche für alle Arten und alle Größen von Unternehmen sowie für jegliche Geschäftssituation erfolgreiche Resultate garantieren, sind eine Illusion. Es kann sie nicht geben. Einzig das fundierte strategische Denken und das konsequente, aber auch wendige Handeln führen zu den gewünschten Erfolgen in der harten Wettbewerbslandschaft von heute.

Es freut mich, nun die dritte, aktualisierte Neuauflage vorzulegen. Das Buch wurde umfassend überarbeitet, aktualisiert und thematisch erweitert. Es folgt aber nach wie vor seiner ursprünglichen Leitidee: auf kompaktem Raum einen umfassenden Einblick in die Welt der aktuellen Strategiekonzepte aus Europa, Asien und den USA zu bieten.

Business ruht nie: Die einzige Konstante ist die Veränderung. Dies gilt besonders für das Strategische Management: Neue Strategietypen entstehen, Herkömmliche werden obsolet, frische Denkansätze erschließen neue geschäftliche Horizonte und auch die Art und Weise, wie Strategien entwickelt werden, hat sich in den letzten Jahren markant verändert. Diese Neuauflage trägt dem Rechnung: Strategiekonzepte, Schlüsselgrafiken, Quellenangaben für weitere Vertiefungen sowie der Strategie-Check sind auf dem neuesten Stand. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit des Buches und zum raschen Nachschlagen wurde der Strategie-Check an das Ende des Buches gesetzt und graphisch hervorgehoben.

Das Handbuch der Strategien erfüllt eine Brückenfunktion zwischen den oft komplizierten strategischen Theorien und den konkreten Anforderungen praktischer Problemlöser. Mögen viele diese Brücke nutzen.

Merci!

Viele haben mich auf dem spannenden Weg des Recherchierens begleitet und mich bei manchem Streckenabschnitt durch ihre wertvollen Impulse inspiriert. Hierfür bedanke ich mich bei den Professoren der Universität St. Gallen, Professor Dr. Cuno Pümpin und Professor Dr. Dr. h.c. mult. Hans Ulrich, die beide in mir das Feu Sacré für das faszinierende Strategie-Thema entfachten. Der eine öffnete mir die Türen zur Strategie über das Marketing-Management und sein Konzept der Strategischen Erfolgspositionen (SEP). Mit dem anderen konnte ich das Thema des strategischen Managements in turbulenten Geschäftskonstellationen unter einer ganzheitlichen, vernetzenden Perspektive diskutieren. Ebenso danke ich meinen amerikanischen Lehrern. Professor Dr. William Ouchi (University of California, Los Angeles) schärfte mir den Blick für die strategischen Erfolgsrezepte der asiatischen Herausforderer. Professor Dr. Larry Greiner (University of Southern California, Los Angeles) zeigte mir, dass Strategien, Strukturen und Prozesse zusammengehören. Er wies auch darauf hin, dass mit jeder getroffenen strategischen Wahl gleichzeitig immer auch bestimmte Nachteile einhergehen, mit denen man schon frühzeitig rechnen sollte. Der Kommunikationswissenschaftler Professor Dr. Paul Watzlawick (Palo Alto Gruppe, Stanford University) brachte in herausfordernden Diskussionen meine Vorstellung der objektiven Erkenntnis ins Wanken, indem er überzeugend darlegte, dass unser Erkennen immer subjektiv ist. Auch Strategien entspringen dem subjektiven Denken, dessen sollte man sich bewusst sein. Last but not least wies Professor Dr. Warren G. Bennis (University of Southern California, Los Angeles) mich darauf hin, dass Strategien weniger von Managern punktgetreu realisiert als von echten Leadern mitreißend ins Unternehmen getragen werden.

Inspirationsquelle waren auch die zahlreichen Führungskräfte, die ich in spannenden Strategie-, Change- und Dynamisierungsprojekten begleiten durfte. Sie zeigten mir, dass nicht die Instrumente, Methoden, Systeme oder Strukturen die wichtigsten Komponenten des strategischen Managements darstellen, sondern dass es das spezifische Business-Know-how und das besondere Engagement der Beteiligten sind.

Am Gelingen dieses Buchs hat auch der Campus Verlag einen wesentlichen Anteil. Die Campus-Crew, allen voran Frau Selina Hartmann, hat sich diesem Titel mit ihrer professionellen und freundschaftlichen Sorgfalt angenommen, die das Selbstverständliche übertrifft. Für die gute und herzliche Zusammenarbeit bedanke ich mich ganz besonders.

*Ralph Scheuss, im Frühjahr 2016
St. Gallen und Los Angeles*

Strategie-Basics: Grundsätzliches

*Die wahre Entdeckungsreise besteht nicht darin,
dass man neue Länder sucht,
sondern dass man mit frischen Augen sieht.*

Marcel Proust

Welt der Strategien: Eine Einordnung

Der Strategiebegriff ist schillernd. Selbst Lexika widersprechen sich in ihren Definitionen. Manchmal ist nur »Wichtiges« gemeint, dann wieder nur langfristiges, planvolles Handeln oder schlicht die Chefsache. Strategie ist das Gegenteil von »aus dem Bauch heraus« handeln. Es geht darum, den zukünftigen Erfolg (so gut es geht) voraus zu konzipieren, um die Entwicklung des Unternehmens, eines Produkts, einer Kampagne oder einer Restrukturierung zu steuern. Wer nicht weiß, wohin er will, wird sein Ziel kaum je erreichen, auch wenn er mit doppelter Anstrengung daran arbeitet. Wer nicht weiß, welche Ziele er verfolgt, erkennt weder Fortschritt noch Rückschritt. Strategien sind die Denk- und Handlungswerkzeuge, mit denen man den Pfad in eine erhofft erfolgreiche Zukunft gestaltet.

Strategie und Management gehören eng zusammen. Die beiden sind zwei Seiten derselben Medaille. Ohne Management bleibt Strategie bestenfalls eine clevere Idee. Umsetzung ist nur durch engagiertes Management möglich. Professionelles Management ist die optimale Nutzung des Vorhandenen. Die Strategie bündelt die Kräfte hingegen auf das Mögliche.

Das strategische Management ist eine »unreife« Wissenschaft. Es gibt kaum dominante, d.h. weitherum akzeptierte Theorien und nur einen erstaunlich geringen Konsens unter Wissenschaftlern und Führungskräften, was wohl die ideale Strategie für eine bestimmte Konstellation sei. Damit kann von Anfang an mit einer weitverbreiteten Illusion aufgeräumt werden: Der Leser findet die passende Idealstrategie auch in diesem Buch nicht. Doch dafür erhält er eine enorme Fülle an strategisch wertvollen Ideen, Konzepten und Impulsen. Dieses Strategien-Handbuch eröffnet einen Tour d'Horizon durch die Welt des

modernen, zeitgemäßen strategischen Managements. Es wirft dabei einen Blick sowohl in die wissenschaftliche Welt der Forschung und Lehre wie auch in die praktische Welt der Führungskräfte und Berater.

Studiert man das Feld des strategischen Managements, so findet man zwei grundsätzlich divergierende Welten. Die einen konzentrieren sich auf die Suche und das Verkünden von Rezepten, wie man ein Business erfolgreich gestalten und entwickeln sollte. Sie sagen, was man wann, warum und in welcher Form zu tun habe. Diese Vertreter konzentrieren sich auf Instrumente, Checklisten, Schemen und Rezepte. Sie nähren die Illusion, dass man mit Plänen, Konzepten, Methoden und »Strategien« die Herausforderungen und das Marktgeschehen »in den Griff bekommt«. Die anderen hingegen fokussieren sich auf die Werkzeuge des strategischen Denkens, um das Verständnis für die Wirkungszusammenhänge durch eine gezielte Reflexion strategisch relevanter Themen zu schärfen. Sie erschließen daraus Chancen- und Gefahrenfelder, entwerfen attraktive Zukunftsmodelle, schaffen innovative Ansätze für neue Produkte, Prozesse oder Strukturen oder kreieren unkonventionelle Geschäftsimpulse zur Sicherung ihres zukünftigen Geschäfts. Die heutige Businesswelt ist alles andere als simpel. »Simple« Lösungen oder »sichere« Erfolgskonzepte können in turbulenten Zeiten äußerst gefährlich werden. Gefragt sind heute weniger »pfannenfertige« Lösungen, wie sie oft von »Gurus« angepriesen werden, sondern professionelle strategische Fragestellungen, die zum kreativen Erkunden attraktiver Businessoptionen anregen. Ganz in diesem Sinn präsentiert das vorliegende Buch eine breite Fülle strategischer Themen als Impulsgeber.

Vorsicht ist im praktischen Umgang mit den dargestellten Ideen, Konzepten und Strategieempfehlungen geboten, da die meisten von ihnen »kontextblind« sind. Das heißt, sie wurden nicht für ein spezifisches Unternehmen, für eine spezifische Geschäftskonstellation, für eine spezifische Wirtschaftsbranche oder für einen spezifischen Zeitpunkt entwickelt. Diese strategischen Ideen und Konzepte können daher nicht eins zu eins für die Strategie-Entwicklung im eigenen Geschäft kopiert werden. Strategiefindung ist kein »Copy & Paste«, sondern bedarf einer engagierten, kreativen Auseinandersetzung mit den möglichen strategischen Optionen und nutzbaren Ressourcen. Die vielen vorgestellten Ideen, Konzepte und Strategien sind aber hervorragend zum Reflektieren des eigenen Geschäftsmodells geeignet. Denn es gilt: »Gewinnen im Wettbewerb« ist in erster Linie eine Frage des Vorsprungs im Kopf.

Erfolgreiche Strategien müssen nicht immer logisch und rational sein, sondern sie sind oft paradox oder gar absurd. Gerade besonderer Mut, hohe Risikofreude, kreative Überraschung oder außerordentliches Engagement können äußerst gewinnbringend sein: Wie konnte es die einst kleine japanische Firma Honda mit ihren kleinen Fahrzeugen und Motoren es überhaupt wagen, die gigantischen amerikanischen Autokonzerne anzugreifen? Wie konnte sich die

Kosmetikfirma Body Shop zu einem Global Brand und attraktiven Franchise-konzept mausern, obwohl die ausgebildete Lehrerin Anita Roddick im britischen Brighton eigentlich nur den Umsatz ihres eher schlecht als recht laufenden Hotel- und Restaurantbetriebs nebenbei auffrischen wollte?

Strategien sind, und dies ist in einer globalen Wirtschaftswelt besonders relevant, vom kulturellen Hintergrund geprägt. So herrschte über Jahrzehnte in westlichen Unternehmen die Strategiedoktrin, dass eine hohe Produktqualität nur in hohen Preissegmenten möglich sei. Unternehmen mussten sich in dieser traditionellen Denkhaltung entscheiden, entweder innovativer Premiumhersteller mit entsprechend höheren Kostenstrukturen und höheren Preisen oder Volumenhersteller mit einem gerade noch genügenden Qualitätsniveau und günstigeren Angeboten zu sein. Doch die Erfolge der asiatischen Strategen verwerfen dieses Entweder-oder-Denken. Die Asiaten haben uns mit ihren preiswerten und hervorragenden Angeboten eines Besseren belehrt.

»Gute« Strategien erkennt man immer erst im Nachhinein. Ihnen vorausgegangen ist aber oft ein über das Konventionelle hinausgehendes Denken. Dies belegen Erfolgsgeschichten wie Ikea, Apple, Microsoft, Dell, Amazon, Google, Nike, McDonald's oder Swatch.

Strategie-Begriff: Was ist Strategie?

Die etymologische Wurzel des Begriffs »Strategie« liegt im Griechischen. »Strategòs« heißt Allgemeinherrschaft und setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: »stratos« steht für Armee, Heer oder Volksmenge und »-agein« für Führen, Treiben oder in Bewegung setzen. »Strategòs« bezeichnete im antiken Griechenland um etwa 550 vor Christus den Heeresführer. Zu beachten ist, dass der »Strategòs« nicht nur ein cleverer Stratege, also ein smarter Denker ist, der es versteht, seine vorhandenen Ressourcen optimal für seine Absicht zu nutzen, sondern auch jemand, der andere vorwärtstreibt, anfeuert, begeistert und eine Organisation in Bewegung setzen kann.

Die militärische Strategie, so wie sie Anfang des 20. Jahrhunderts verstanden wurde, ist die Lehre von der Auseinandersetzung mit dem Gegner und der Führung der eigenen Truppenbestände. Die strategische Kriegslehre heftet keine detaillierten Schlachtpläne aus, sondern legt die Grundregeln des Verhaltens in der Auseinandersetzung fest. Erst sehr viel später kam der Begriff in der Politik an, wo er die Kunst der Staatsführung umschrieb. In die Betriebswirtschaftslehre fand der Strategiebegriff auf breiter Basis anfangs der 40er Jahre des letzten Jahrhunderts in den Arbeiten zur Spieltheorie von John von Neumann und Oskar Morgenstern Eingang.

Fragt man heute, was eigentlich »Strategie« ist, so bekommt man so viele Antworten, wie man Wissenschaftler oder Führungskräfte dazu befragt. Gängige Definitionen sind »eine Vision der Zukunft«, »das bessere Geschäftsmodell«, »die Verknüpfung von internen Fähigkeiten mit den Chancen des Marktes«, »die Neuerfindung des Geschäfts«, »unsere Kernkompetenzen zur Bewältigung der Herausforderungen«, »die gemeinsam getragene Vorstellung der Geschäftszukunft« oder einfach »die Hingabe ans Geschäft«. Wer hat recht? – Alle.

Die Führungsriege von Unternehmen steht seit Jahren unter einem gewaltigen »Etikettenstress« in Managementfragen: Was müssen sie heute nicht alles unternehmen, um ihre »Professionalität« zu belegen? Ein erfolgsorientiertes Management lässt es sich nicht nehmen, die »neuesten« Managementkonzepte sofort anzuwenden: Sie »entzücken ihre Kunden mit One-to-one-Management«, »setzen auf nachhaltige Qualität dank Kanban und Six Sigma«, »engagieren ihre Mitarbeiter durch Empowerment«, »organisieren flexibel und situativ mit neuesten Projekttools«, »restrukturieren radikal zur Steigerung der Gesamteffizienz und Reduktion der Komplexität«, »zerstückeln ihre Wertschöpfungskette mit Outsourcing«, »verstärken ihren Marktauftritt dank Kooperationen zur Ausschöpfung von Synergien«, »erfinden sich immer wieder neu«, »nutzen Best Practices und Benchmarking, um aufzuholen« oder »setzen auf ein radikales Innovationsmanagement ihrer Produkte, Prozesse, Strukturen und Technologien«. Doch bringt diese »Aktionitis« wirklich immer den gewünschten Fortschritt? – Eine Antwort erübrigt sich.

Andere Führungskräfte leiden unter der enormen Dynamik der Veränderungen. Ihre Lösung beschränkt sich häufig auf Widerstand und Ablehnung. Sie sträuben sich gegen das Neue und behaupten lautstark, dass die neuesten Strategieansätze nichts als alter Wein in neuen Schläuchen seien. Dies mag wohl in Einzelfällen zutreffen, gilt aber sicher nicht für das Gros der neuen, frischen Ideen. Viele dieser strategischen Konzepte sind bei genauerer Betrachtung weder Wortspielereien noch knackige Etiketten zu banalen Sachverhalten, sondern zeitgemäße Denkwerkzeuge, um die gewaltige Komplexität der rasanten Geschäftsdynamik »griffiger« fassen zu können.

Strategie wurde über Jahrzehnte hinweg entweder als der Gral für erfolgreichere Geschäfte hochgehubbelt oder als »Wolkenschieben für schöneres Wetter« verteufelt. Beides ist unproduktiv. Manch eine Führungskraft spricht frustriert und despektierlich vom »Visionszeugs«, »Strategietheater« oder »wieder mal 'ne strategische Übung«. Doch wer sich mit dem Gedankengut des strategischen Managements auseinandersetzt, hält ein äußerst leistungsfähiges Instrument der aktiven Zukunftsgestaltung in den Händen. Er befasst sich mit dem Wesen seines Geschäfts: mit Produkten, Kunden, Märkten, Innovation, Wachstum, Wettbewerb sowie mit seiner Positionierung und Profilierung in

der Businesslandschaft. Strategiefindung hilft, das »Big Picture« der sich rasant verändernden Geschäftswelt ganzheitlich zu erfassen und dies für seine spezifischen Geschäftsabsichten zu nutzen.

Häufig wird im allgemeinen Sprachgebrauch ein Plan mit der Strategie verwechselt. In der Planung steht die Analyse, das heißt das detaillierte Auseinandernehmen von Problemen, im Zentrum, während beim strategischen Denken genau der umgekehrte Denkprozess gefordert ist, nämlich die Synthese, welche die einzelnen Teile zu einem sinnvollen Ganzen zusammenfügt. Strategie ist somit engagierte Gestaltung der Zukunft für das gesamte Unternehmen und seine Geschäfte. Aspekte der Strategie sind:

- Strategie ist auf die zukünftige Entwicklung des gesamten Unternehmens und/oder seiner verschiedenen Geschäfte ausgerichtet.
- Strategie ist zukunftsorientiert. Sie will Zukunft gestalten.
- Strategie bestimmt den Geschäftsfokus und die Business-Ziele.
- Strategie bestimmt die Positionierung des Geschäfts im Wettbewerb.
- Strategie bestimmt die materiellen, personellen und finanziellen Ressourcen, nutzt und pflegt diese.
- Strategie fusst auf Werten, Einstellungen, Interpretationen, Erwartungen und Machtkonstellationen.
- Strategie ist nachhaltig, das heißt, sie wird in der Regel nicht von einzelnen Ereignissen grundlegend beeinflusst.

Für die beiden Betriebswirte Horst Steinmann und Georg Schreyögg beantwortet Strategie drei grundlegende Fragen:¹

1. In welchen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen tätig?
2. Wie wird der Wettbewerb in diesen Geschäften bestritten?
3. Worin besteht die längerfristige Kompetenzbasis für den Geschäftserfolg?

Der Harvard-Strategie-Professor Michael Porter sieht eine Strategie als »eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet«.² Damit rückt er vom Konzept der Planbarkeit des Tuns ab und streicht die Differenzierung gegenüber anderen Unternehmen und Angeboten sowie das Erreichen von ganz spezifischen Wettbewerbsvorteilen heraus. Porter unterscheidet zwischen dem Operativen (operational effectiveness) und dem Strategischen (strategic effectiveness): Das Operative will vergleichbare Leistungen besser als die Konkurrenten erfüllen, d.h. produktiver, effizienter, rascher, einfacher oder schneller sein. Doch dies genügt zur nachhaltigen Erfolgssicherung heute keineswegs. Hier kommt nun Strategie ins Kalkül: Sie fokussiert sich darauf, ganz besondere Leistungen (Innovatio-

nen, Alleinstellungsmerkmale) auf eine spezifische, besondere Art für den Kunden zu erbringen. Beides zusammen führt zum Erfolg.

Henry Mintzberg, der prominente Management- und Strategiefachmann der McGill University in Montreal, gilt als Querdenker im Management. »Strategie« ist für Mintzberg nicht in einem einzigen Begriff zu fassen. Er definiert den Strategiebegriff mit seinen »Five P's«:³

1. Eine Strategie ist ein »Plan«, der die Zukunft des Unternehmens mit einer klaren Handlungsabsicht definiert. Dieser strategische Plan legt die Ziele und Wege zu ihrer Erreichung fest. Ob diese Absichten je zu Resultaten werden, lässt sich erst im Rückblick feststellen.
2. Strategie ist auch ein Muster (»Pattern«), welches sich aus dem längerfristigen Verhalten in Retrospektive erschließt. Die Strategie umfasst dann sämtliche Entscheidungs- und Verhaltensmuster, die zur heutigen Positionierung des Unternehmens führten.
3. Strategie ist aber auch eine »Position«, welche ein Unternehmen im Wettbewerbs- und Marktumfeld einnimmt. Erfolgreiche Unternehmen suchen immer wieder nach besonders attraktiven Markt- und Wettbewerbskonstellationen (Nischen), die strategisch zu erschließen sind.
4. Eine Strategie kann für Mintzberg aber auch die übergeordnete »Perspektive« des Geschäfts sein. Diese Perspektive bestimmt, wie das Geschäft und das Umfeld vom Management interpretiert werden.
5. Und zuletzt können Strategien auch den Charakter einer List, eines Tricks (»Ploy«) oder einer Masche haben, um lästige Wettbewerber auszumanövrieren.

Henry Mintzberg vergleicht Strategie mit dem Segeln: Das Boot nutzt Winde, wird durch Strömungen abgetrieben, hat mit der Wetterlage zu kämpfen und muss immer wieder seine Segel neu ausrichten und die Ruderpinne anpassen. Das Segelboot ist das Unternehmen. Der gewählte Kurs entspricht der Strategie. Der Kapitän bestimmt nicht nur den idealen Kurs und steuert das Boot, sondern nutzt dazu auch Kartenmaterial, Logbuch, Sextant, GPS, Radar und andere technische Geräte, um seinen Standort und die Richtung während der Reise immer wieder zu bestimmen. Die Attraktivität des Marktes entspricht dem Wind. Je mehr er bläst, umso einfacher lassen sich die gesteckten Ziele erreichen. Es ist aber nicht der Wind, der den Kurs bestimmt, sondern der Kapitän durch das Setzen der Segel und Ausrichten des Ruders. Mintzbergs dynamische Strategiebetrachtung im Sinn des Navigierens passt gut als Metapher zur heute existierenden dynamischen Businessrealität.

Sprechen wir von Strategie, stellt sich die Frage, welche *Strategieform* gemeint ist (Abbildung 1). Mintzberg unterscheidet fünf Strategieformen⁴: Die

realisierte Strategie (realized strategy) ist das Ergebnis des Strategieprozesses im Rückblick. Grundlage dafür ist die von der Führungscrew beabsichtigte Strategie (intended strategy), von dem sie aber tatsächlich nur einen Teil bewusst beherzt (deliberate strategy). Auch im Tagesgeschäft ergeben sich spontane Strategie-Chancen (emergent strategy), die aktiv zu nutzen sind. Als Restgröße bleiben die nicht-realisierten Strategieteile übrig.

Abbildung 1: Mintzbergs Strategieformen – Über welche Strategie spricht man?



Der Management-Vordenker Gary Hamel, internationaler Strategie-Wissenschaftler und Topberater, propagiert ein frisches Strategieverständnis:⁵ »Das Zeitalter des Fortschritts hatte voller Hoffnungen begonnen und endet nun beängstigend. [...] Uns war im Business die Erlösung von der Langeweile versprochen worden – wir bekamen die Fabrik der Angestellten. Uns war die Selbstbestimmung versprochen worden – wir bekamen Hochglanzbroschüren zur Unternehmenspolitik. Man versprach uns, zu einem lohnenden Ziel beizutragen – wir erhielten die Tyrannei der Quartalsziele. Uns lockte aktive Mitwirkung – wir bekamen endlose Meetings, deren Form die Inhalte zermalmte. Statt eines Ventils für unsere Kreativität bekamen wir Reengineering. Wir wurden ständig als Mitarbeiter bezeichnet, waren aber so entbehrlich wie verschlissene Maschinen. Das Zeitalter des Fortschritts hat die physische Belastung reduziert, aber dafür unseren Geist betäubt. Wir stehen heute an der Schwelle zu einem neuen Zeitalter: dem Zeitalter der Revolution.« Diese Geschäftsrevolution erfordere frische Strategien, die einen echten Wandel provozieren. Wer nur die Gegenwart optimiert, handelt nicht strategisch. Wer

Strategien entwirft, muss immer auch die Spielregeln des eigenen Business hinterfragen, um bestehende Denkhorizonte zu sprengen. Zeitgemäße Strategien sollen frische Energien freisetzen und nicht Freiräume unnötig begrenzen. Die Herausforderungen des modernen strategischen Managements sind somit umrissen: Das strategische Management hat die Aufgabe, zukunftsichernde und zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen und weichenstellende Maßnahmen zur aktiven Zukunftsgestaltung zu lancieren.

Die widersprüchlichen Trends, die ungewisse Prognostizierbarkeit von Marktentwicklungen, das schwer abschätzbare Wettbewerberverhalten oder das hohe Risiko von neu lancierten Produkten verdeutlichen die Schwierigkeit der strategischen Aufgabenstellung. Das Vorhersagen der Businesszukunft ist heute in unserer zappeligen Geschäftswelt schier unmöglich. Nur die intensive Auseinandersetzung mit strategischen Fragen erschließt die Komplexität und Dynamik, um darin Orientierung zu finden. Zudem verfügt modernes strategisches Denken über eine wertvolle Werkzeugbox, um die zentralen Führungs- und relevanten Zukunftsfragen für erfolgreiches Business zu identifizieren, sie zu strukturieren, Handlungsalternativen zu entwerfen und daraus die notwendigen Massnahmen abzuwägen. Ein so verstandenes strategisches Management wird dadurch zu einem wirkungsvollen, erkenntnisgewinnenden Lernprozess, bei dem man gedanklich die geschäftliche Zukunft skizziert, Etappenziele bestimmt, Ressourcen mobilisiert und die Marschrichtung ins Unternehmen umfassend kommuniziert. Dieser Lernprozess ist »gelenkte Evolution«⁶.

Strategien sind etwas Ganzheitliches, sie setzen Einzelheiten, Komponenten, Aussagen oder Ergebnisse zu einem erstrebenswerten »Big Picture« zusammen. »Gute« Strategien skizzieren schärfere, aussagekräftigere und chancenreichere Zukunftsbilder als schlechte. Wirklich bahnbrechende Strategien, wie sie beispielsweise Ikea, Apple, Microsoft, Google oder Starbucks verfolgen, setzen sogar an den »Rules of the Game« an und verändern die traditionelle Geschäftslandschaft selbst.

Strategisch Navigieren: Von der Zukunft aus Gegenwart gestalten

Strategisches Management ist die Königsdisziplin im Management. Strategisches Management ist Kunst, Handwerk und Wissenschaft zugleich. Kunst in dem Sinne, dass in die strategische Arbeit viel Kreativität, Intuition, Glück und Herzblut einfließen. Handwerk in dem Sinne, dass professionelles Verständnis, methodische Vorgehenskenntnisse, Verfahren und Instrumente nutzbringend

eingesetzt werden, und Wissenschaft in dem Sinne, dass Strategien in einer wissenschaftlichen Perspektive erforscht werden.

Strategisches Management ist das Navigieren des Unternehmens aus heutiger Perspektive in eine erstrebenswerte Zukunft. Dabei ist das Skizzieren der erstrebenswerten Zukunft immer nur ein erster Schritt. Strategische Entscheidungen werden nicht für die Zukunft gefällt, sondern immer für die Gegenwart. Strategie beantwortet die Schlüsselfrage: Was muss (heute) alles getan werden, um morgen mit nachhaltigem Erfolg dabei zu sein?

Abbildung 2: Management -Führungsebenen und Steuerungsgrößen



Auf welche Orientierungsgrößen fokussiert sich das strategische Management? Viele Führungskräfte meinen, dass mit einer »smartem Strategie« ein Gewinnsprung erzielt werden kann. Dies mag der Fall sein, liegt aber nicht im primären Fokus. Nicht die operativen Erfolgsgrößen wie Gewinn, Deckungsbeitrag, ROI (Return on Investment) oder andere Renditekennzahlen stehen im Zentrum der strategischen Arbeit, sondern die wichtigen Lenkungsgrößen für zukünftiges Geschäft. Diese steuern dann die finanziellen, operativen Kennzahlen im Voraus. Nicht der Erfolg von heute interessiert, sondern das morgen Mögliche, Machbare und Erreichbare. Orientierungsgröße für das strategische Management ist das strategische Erfolgspotenzial.⁷ Es bezeichnet

alle aufgebauten Kompetenzen und Fähigkeiten eines Unternehmens, aus denen in Zukunft der Erfolg nachhaltig resultieren soll. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, im Vergleich zur Konkurrenz überdurchschnittliche, operative Resultate (z.B. Umsatz, Marktanteil, Gewinn, Deckungsbeitrag, Cashflow) zu erzielen.

Strategische Erfolgspotenziale dienen der Vorsteuerung der Erträge von morgen (Abbildung 2, insbesondere Steuerungsgrößen). Diese Erfolgspotenziale sind die Quellen für die in Zukunft zu erwartenden Erträge. Somit steht nicht die Maximierung des heutigen Gewinns oder die Sicherstellung genügender Liquidität im Zentrum der strategischen Bemühungen, sondern die »Vorsteuerung« der für das Unternehmen zentralen Erfolgsgrößen von morgen. Nicht der Erfolg selbst, sondern der Aufbau, die Sicherung und die Ausschöpfung attraktiver Erfolgsquellen zählen für das Geschäft von morgen. Für den Praktiker und Wissenschaftler Aloys Gälweiler⁸ ist ein Erfolgspotenzial nicht nur eine Unternehmensstärke oder eine Kernkompetenz, sondern »das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann vorhanden sein müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht«. In dieser Betrachtung ist strategisches Management auf den Aufbau, die Entwicklung und Nutzung von Erfolgspotenzialen ausgerichtet.

Das von Cuno Pümpin entwickelte Konzept der *Strategische Erfolgsposition* (SEP) wird hier synonym zu Erfolgspotenzial verwendet.⁸ Eine strategische Erfolgsposition ist eine Fähigkeit, die es einem Unternehmen erlaubt, längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Strategie-Konzepte: Evolution des strategischen Denkens

Bereits im Jahr 1912 bot die Harvard University den weltweit ersten Kurs zum Thema »Business Policy« an. Dies ist die Geburtsstunde des strategischen Managements. Doch das Thema Strategie ist viel älter: Seit Menschen gedenken versuchen wir die Zukunft zu ergründen, setzen wir uns Ziele und verfolgen diese für uns wichtigen Anliegen mit besonderem Nachdruck. Schon die Urmenschen mussten sich im harten Wettbewerb behaupten, konkurrierten sie doch mit anderen Clans und wilden Tieren oft um dieselbe Beute. Cleverness und List waren schon damals oft strategisch erfolgreicher als Faustkeil und Speer.

Das systematische Studium moderner Unternehmen und ihrer strategischen Ausrichtung wurde erst spät wissenschaftlich entdeckt. Und noch viel später, erst in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts, begannen die ersten großen US-Konzerne wie General Motors, General Electric oder AT&T, eigene strate-

gische Abteilungen zu etablieren. Der Durchbruch des strategischen Managements kam in der Aufbruchphase nach dem Zweiten Weltkrieg. In den rasanten Wachstumsperioden der Nachkriegsjahre und den darauf folgenden Konsumwellen wurden strategische Fragen zu einem wichtigen Thema für die Unternehmensführung. Die Entwicklung des strategischen Denkens der neueren Geschichte erfolgte in folgenden fünf Phasen:

1. *Phase der »finanziellen Planung und Budgetierung«*

In den 50er-Jahren des letzten Jahrhundert fanden sich Unternehmen einem stabilen Geschäftsverlauf und überschaubaren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber. Dies ist die Zeit des Wiederaufbaus. Die Führung nutzte das Instrumentarium der finanziellen Planung und Budgetierung, um den Geschäftsverlauf zu steuern. Dies waren die ersten Schritte, das Unternehmen nicht nur aus der Retrospektive (und aus dem »Bauchgefühl« heraus) in die Zukunft zu führen. Der »Blick nach hinten« in die Vergangenheit genügte nicht mehr für eine optimale Steuerung der finanziellen, materiellen und personellen Mittel. Die Finanzinstrumente mit ihrer Soll/Ist-Planung halfen, finanzielle Größen wie Erlöse, Kosten und Mittelbedarf für die nächste Rechnungsperiode vorauszukalkulieren.

2. *Phase der »Langfristplanung«*

Die 60er-Jahre waren geprägt durch einen enormen Wachstumsboom. Diese stabile Aufwärtsphase prägte die Wirtschaft über Jahre. Die Ansprüche und Anforderungen der Kunden an Unternehmen wuchsen im Gleichschritt mit dem Wohlstand. Auch die Konsumgewohnheiten wurden immer differenzierter und komplexer. Grundsätzlich verlief aber die wirtschaftliche Entwicklung linear, so dass sich die Markt- und Geschäftsentwicklungen »extrapolieren« ließ. Extrapolation heißt, die Entwicklung der Zukunft auf der Basis der vergangenen Entwicklungen fortzuschreiben. Die Steuerung des Unternehmens bedurfte in dieser Phase einer langfristig orientierten, mehrjährigen Planung, um Kapazitäten, Finanzen und andere Ressourcen für die kommenden (meist fünf bis zehn) Jahre zu sichern.

3. *Phase der »strategischen Planung«*

In den 70er- und Anfang der 80er-Jahre schockte die Ölkrise die Wirtschaft. Sie zeigte, wie fragil die Entwicklungen geworden waren. Damit galt es, auch die strategischen Steuerungsinstrumente anzupassen. Die 70er-Jahre sind charakterisiert durch Turbulenzen, Umbrüche, Konjunkturschwankungen und technologische Sprünge. All dies erschwerte die Planung zur Optimierung des Geschäfts. Die Steuerungsfähigkeit konnte durch die Fortschreibung der Vergangenheit in die Zukunft (Extrapolation) nicht mehr gewährleistet werden. Einerseits waren längerfristige Ziele anzusteuern, um auch größere Investments zu realisieren, und andererseits war es notwen-

dig, kurzfristig flexibel und situativ auf Markt- und Kundenveränderungen zu reagieren. Die strategische Planung richtete ihren Blick daher insbesondere auf die Umwelt- und Marktentwicklungen. Chancen und Risiken galt es frühzeitig zu entdecken und in die strategischen Überlegungen einzubeziehen. Neue strategische Werkzeuge waren geboren: Portfolio-Methodik, Szenario-Technik und Langfristplanung. Auch die Strukturen der Unternehmen wurden immer komplexer und vielschichtiger. In dieser Epoche waren die divisionale Struktur und Matrixorganisation in aller Munde. Durch divisionale Strukturen ließen sich spezifische Angebote für bestimmte Teilmaksegmente entwickeln. Die Unternehmensstrategie folgte dieser Entwicklung und wurde nach dem »Puppe-in-der-Puppe-Prinzip« durch Marktsegment-Strategien, sogenannte strategische Geschäftsfelder, ergänzt.

4. Phase des »strategischen Managements«

In den 90er-Jahren verschärfte sich der Wettbewerb auf einer globalen Skala rasant weiter. In vielen Branchen herrschte ein rauer Verdrängungswettbewerb. Unternehmen hatten sich stärker um ihre Profilierung im Markt zu kümmern. Differenzierung wurde zum Losungswort der Stunde. Dies konnte nur durch den Aufbau und die Nutzung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen bewerkstelligt werden. Dies erlaubte es Firmen, in gleichen Märkten differenzierte Wettbewerbsvorteile auszuspielen. Parallel dazu erlebten Marktforschungs- und Prognoseinstitute einen Boom.⁹ Sie halfen durch Kundenbefragungen und -beobachtungen, möglichst frühzeitig zu erkennen, was Kunden wünschen. Trendbetrachtungen wie diejenigen von Alvin Toffler (*Der Zukunftsschock*), Herman Kahn (*The Coming Boom*) und John Naisbitt (*Megatrends*) wurden zu Kultbüchern strategisch interessierter Führungskräfte. Aber auch in anderen Feldern der strategischen Arbeit wurden in dieser ungewissen Periode frische Denkansätze, Konzepte und Instrumente entwickelt. Vor allem der von Professor Hans Ulrich begründete St. Galler Ansatz der vernetzenden, integrierenden Managementlehre warf ein bis dahin ungewohntes, mehrdimensionales Licht auf die Bereiche Management, Mitarbeiterführung und Strategie. Sein Ansatz forderte die Führungskräfte auf, sich der Dynamik und Komplexität aktiv und engagiert zu stellen. In dieser Ära hatten die Unternehmen auch einen wachsenden Bedarf an modernem Management-Know-how. Dies führte zu einem weltweiten Boom des Strategie-Consultings, welches einerseits theoretische Einsichten, Instrumente und Methoden praxistauglich machte und andererseits selbst wichtige Impulse an die Strategie- und Managementlehre zurückgab. Doch der Strategie-Euphorie folgte die Ernüchterung. Man merkte, dass nicht die Strategieformulierung die größte Herausforderung war, sondern deren praktische Umsetzung. Denn erst wenn möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeitende die strategischen Absich-

ten »verinnerlichen«, das heißt am »gleichen Strang« und »in die gleiche Richtung ziehen«, entfaltet das Unternehmen den notwendigen strategischen Schub.

5. Phase der »strategischen Initiativen«

Wie die obigen Phasen zeigen, bestimmt die Markt- und Wettbewerbsdynamik das strategische Denken. Es ist damit ein Reflex der strategischen Herausforderungen. Die Businesssturbulenzen haben sich weiter verschärft. Die Globalisierung, die Öffnung und Deregulierung vieler Märkte und insbesondere der Boom der Informations- und Kommunikationstechnologien sind wesentliche Treiber der Dynamik. Scott McNealy, Chairman und Mitgründer der Sun Microsystems Computer in Kalifornien, brachte das heutige Strategieverständnis auf der Application Developer Conference 2006 in Kalifornien auf den Punkt. Er meint, dass in unserer zappeligen und global vernetzten Businesswelt das traditionelle Planungsverständnis ausgedient habe. Planungshorizonte von zehn Jahren machen für die Mehrheit der Geschäfte keinen Sinn mehr, ja selbst Fünf-Jahres-Rhythmen sind für viele strategische Absichten schon fragwürdig. Strategie ist daher in der modernen Auffassung keine Frage des Zeithorizonts mehr, sondern der anzupackenden Zukunftsthemen. Sogar schon der bekannte Strategieexperte Igor H. Ansoff, der die Basis des modernen Strategiekonzepts entwarf, empfahl bereits Mitte der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts für eine Businessära mit hohen Diskontinuitäten (Brüchen) und Turbulenzen ein »Strategic Issue Management« (Management strategisch relevanter Themen).¹⁰ Dieses konzentriert sich auf die Wahrnehmung und Handhabung von Chancen und Risiken, die sich oft aus »schwachen Signalen« (Trendentwicklungen) ergeben. Selbstverständlich sind die strategischen Methoden und Instrumente nicht gänzlich obsolet. Ganz im Gegenteil. Doch ihre Zweckmäßigkeit und ihr Einsatz sind differenzierter im Lichte der neueren umwälzenden Entwicklungen zu interpretieren.

Seit den ersten Jahrzehnten des neuen Jahrtausends sind Unsicherheit und Ungewissheit ein fester Bestandteil der Führung und Strategiefindung. Die Globalität und hohe Veränderungsdynamik unseres Business sind heute Fakt. Viele Geschäftsprozesse sind weltweit miteinander entwicklungs-, produktionstechnisch, finanziell und know-how-mäßig engmaschig verknüpft. Selbst Ursprungsbezeichnungen wie »Made in Germany«, »Made in Switzerland« oder »Made in EU« haben von ihrem einst hohen Stellenwert eingebüsst. Wie schweizerisch ist Nestlé noch? Wie deutsch ist die Deutsche Bank? Nicht nur die großen Konzerne verstehen sich als heute als Global Player, sondern auch viele mittelständische Unternehmen sind weltweit erfolgreich. Für globale Unternehmen ist ein »Made by Audi« oder »Designed by Apple in California« heute bedeutender als