

Burkhard

Schwenker

Barbara

Dauner-Lieb

Gute Strategie

Der Ungewissheit

offensiv begegnen

Eine neue Agenda strategischer Führung –
entwickelt mit der EBS Universität für
Wirtschaft und Recht

campus

Burkhard Schwenker ist seit Juli 2015 Chairman of the Advisory Council von Roland Berger. Zuvor war er Vorsitzender des Aufsichtsrats und langjähriger CEO der internationalen Strategieberatung.

Barbara Dauner-Lieb ist Inhaberin des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht und Europäische Privatrechtsentwicklung an der Universität zu Köln.

Burkhard Schwenker, Barbara Dauner-Lieb

Gute Strategie

Der Ungewissheit offensiv begegnen

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-50767-5 Print
ISBN 978-3-593-43682-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43758-3 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. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Sabon und Univers

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

1	Der Zukunft auf der Spur	9
	Aufruf zu einem zeitgemäßen Strategieverständnis	
	<i>Von Burkhard Schwenker</i>	
2	Leitstern	
	Von der Kunst, Ungewissheit	
	und Strategie zu verbinden	
2.1	Überblick	17
	<i>Von Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb</i>	
2.2	Denken im Großformat	19
	Über die Entwicklung guter Strategien	
	<i>Von Burkhard Schwenker</i>	
2.3	Ausbruch aus der Routine	37
	Skizze eines neuen Strategieprozesses	
	<i>Von Burkhard Schwenker</i>	
2.4	Ein besseres Bild der Zukunft	53
	Wie man Ungewissheit mit Szenarien einfängt	
	<i>Von Burkhard Schwenker und Torsten Wulff</i>	
2.5	Tools im Stresstest	73
	Möglichkeiten und Grenzen strategischer Analyseverfahren	
	<i>Von Markus Kreutzer und Christian Landau</i>	

2.6 In besonderer Mission	89
Das Comeback der Organizational Slacks	
<i>Von Arne Buchwald und Ronald Gleich</i>	
2.7 Kreative Zerstörer gesucht	99
Disruption trifft klassische Innovationssteuerung	
<i>Von Diane Robers und Mike Schulze</i>	
2.8 Die Macht der Wahrnehmung	110
Wie man Strategie richtig kommuniziert	
<i>Von Torsten Oltmanns</i>	
3 Balanceakt	
Der (ungewisse) Rechtsrahmen guter Strategie	
3.1 Überblick	123
<i>Von Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb</i>	
3.2 Nicht zu fassen	125
Ungewissheit aus juristischer Sicht	
<i>Von Barbara Dauner-Lieb</i>	
3.3 Gefangen im Korsett	144
Rechtliche Grenzen unternehmerischer Freiheit	
<i>Von Tim Florstedt</i>	
3.4 Eine Frage der Agilität	156
Einblicke in die Praxis der Business Judgement Rule	
<i>Von Rüdiger Theiselmann</i>	
3.5 Strategie im Doppelpack	164
Das Zusammenspiel von Aufsichtsrat und Vorstand	
<i>Von Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb</i>	

4 Entdeckungsreise
Ungewissheit aus interdisziplinärer Sicht

4.1 Überblick 181
Von Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb

4.2 Am Ende der Gewissheit 183
Eine philosophische Tour d’Horizon
Von Max Urchs

4.3 Trügerische Sicherheit 201
Über die Grenzen der Wirtschaftsforschung
Von Marcel Fratzscher

4.4 Lockruf der Auguren 212
Wem ökonomische Prognosen helfen
Von Jan-Christoph Rülke

4.5 Gefährliches Kalkül 219
Big Data und das Risiko der dominanten Logik
Von Hanno Beck und Aloys Prinz

4.6 Gemeinsam klüger 238
Wie Gruppen zu besseren Entscheidungen kommen
Von Andreas Mojzisch

4.7 Zeit der Visionäre 251
Wie sich Zukunft gestalten lässt
Von Klaus Burmeister, Christoph Georgi und René Schäfer

5 Neue Horizonte
Eine Agenda für gute Strategie

5.1 Überblick 265
Von Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb

5.2 Jenseits des Mainstreams	267
Eine kritische Bestandsaufnahme unternehmerischer Praxis	
<i>Von Burkhard Schwenker</i>	
5.3 Und wie entscheiden Sie?	272
Wirtschaftsführer über Ungewissheit	
<i>Die Interviews mit Philip Burchard, Jürgen Steinemann, Jochen Zeitz und Roland Koch</i>	
<i>führte Andreas Lang im April 2017</i>	
5.4 Strategie unter Ungewissheit	305
Worauf es wirklich ankommt	
<i>Von Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb</i>	
Herausgeber	319
Autoren	322
Interviewpartner	328
Register	330

1 Der Zukunft auf der Spur

Aufruf zu einem zeitgemäßen Strategieverständnis

Von Burkhard Schwenker

Dieses Buch ist ein Plädoyer für gute Strategie. Es will Begeisterung für Strategie (wiederer-)wecken und Anleitung geben, wie ein planvolles, wohlüberlegtes, langfristig orientiertes Vorgehen gelingen kann, auch wenn die Zukunft immer ungewisser wird. Es will zeigen, dass die Antwort auf Ungewissheit nicht im Verzicht auf Strategie liegt, sondern darin, wieder zu dem zurückzufinden, was gute Strategie von Anfang an ausgemacht hat: eine kritische Reflexion der Zukunft und eine aktive Einflussnahme auf das, was sein soll.

Motiviert zu diesem Buch hat uns die immer weiter verbreitete Meinung, dass sich Strategie heute überlebt habe, dass die Zeit durchdachter und sorgfältig geplanter Unternehmensstrategien endgültig vorbei sei. Weil es heute um Flexibilität gehe statt um langfristige Pläne. Weil Schnelligkeit und das »Patching« von Geschäftsmodellen heute mehr zählten als unternehmerische Überzeugungen. Weil sich die Welt viel zu schnell verändere, um überhaupt noch planen zu können.

Dass die Zweifel an Strategie und Planung berechtigt sind, zeigen schon wenige Beispiele: Wer hätte vor nur wenigen Jahren gedacht, dass die Digitalisierung unsere industrielle Kompetenz infrage stellt und zu immer neuen Geschäftsmodellen führt, die wir uns vor kurzem nicht einmal vorstellen konnten. Oder dass grüne Technologien unseren Wachstumskurs bestimmen. Dass wir Sanktionen gegen Russland einleiten. Oder ganz aktuell: der Wahlsieg Donald Trumps, der Brexit, die Flüchtlingskrise, die Lage im Nahen Osten, der IS-Terror, der Ölpreisverfall, die wirtschaftliche Schwäche Chinas, die Volatilität der Kapitalmärkte – die Liste mit Beispielen für Entwicklungen, die uns unerwartet treffen oder für Prognosen, die sich immer schneller überholen, ließe sich nahezu beliebig fortsetzen. Joachim Ringelnatz (1883–1934) hat recht: »Sicher ist, dass nichts sicher ist. Selbst das nicht!«

Wenn wir ehrlich sind, sind unsere Zukunftsprognosen immer weniger

verlässlich; weder Richtung noch Geschwindigkeit von Veränderungen lassen sich heute vorhersagen. Unsere Welt wird undurchschaubarer und vieldeutiger; Trendextrapolationen sind kaum mehr möglich, Zusammenhänge sind nicht mehr eindeutig, Bedrohungen nicht immer gleich erkennbar. Anders gesagt: Wir müssen heute unter Ungewissheit entscheiden, denn es fehlt uns nicht nur am Wissen über die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen; es bleibt eben auch verborgen, welche Ereignisse überhaupt eintreten können. Mit erheblichen Konsequenzen für unser Planungs- und Führungsverständnis: Wenn Trends nicht mehr verlässlich sind, helfen uns Zahlen als Entscheidungsgrundlage nur bedingt weiter; wenn uns Zahlen nicht mehr weiterhelfen, müssen wir uns auch von der Idee verabschieden, jede Entscheidung quantifizieren zu wollen.

Der Umgang mit Ungewissheit stellt uns also vor große Herausforderungen – und er fordert unser Denken über Strategie und strategisches Management massiv heraus. Denn wir erleben ja jeden Tag aufs Neue, dass unsere Planungsinstrumente versagen, dass die (Management-)Regeln, die wir gelernt haben, nicht mehr greifen. Haben die Zweifler also recht – ist es besser, Strategie über Bord zu werfen und andere Wege zu versuchen? Folgt man der aktuellen Diskussion in Wissenschaft und Praxis, scheint das der Fall zu sein: Die einen versuchen, strategisches Denken durch immer komplexere Algorithmen und Big-Data-Anwendungen zu ersetzen. Die zweiten setzen auf die vom amerikanischen Militär vorgedachten Light-Footprint-Konzepte: Flexibel bleiben, sich nicht festlegen und tunlichst vermeiden, Ressourcen langfristig zu binden. Und die dritten versuchen, durch Regulierung und rechtliche Regelungen das Unbeherrschte doch noch beherrschbar zu machen – die staatlichen Anforderungen an Compliance und Risikomanagement sind sprunghaft angestiegen, flankiert durch teilweise existenzbedrohende Haftungssanktionen.

Aus unserer Sicht führt keine dieser Richtungen zum Ziel. Die einen werden feststellen, dass Ungewissheit eben doch ungewiss bleibt – trotz Big Data. Und schlimmer noch: Wenn Google uns vorschlägt, was wir fragen und wonach wir suchen sollen, dürfen wir uns nicht wundern, dass es immer wieder eine dominante Logik gibt, der wir folgen sollen und die uns jeden Spielraum für erfolgreiche Differenzierung nimmt. Die zweiten werden feststellen, dass »sich nicht festlegen« zur Beliebigkeit führt – und man sich die Chance darauf nimmt, einen großen Wurf zu schaffen. Und die dritten bringen Führungskräfte in eine Situation, sich einerseits mögliche Risiken nicht einmal vorstellen zu können, und andererseits rechtlich verpflichtet zu sein, keine unbeherrschbaren Risiken einzugehen.

Dieses Buch versucht, einen Kontrapunkt zu setzen. Denn wenn die Zukunft ungewiss ist, kommt es doch umso mehr darauf an, denkbare Zukunftsbilder zu entwerfen, sie zu reflektieren, zu durchdenken, kreativ vorteilhafte Optionen daraus abzuleiten und Strukturen und Prozesse darauf auszurichten – also genau das zu tun, was gute Strategie schon immer ausgemacht hat.

Allerdings muss sich Strategie – oder strategisches Denken – weiterentwickeln, um mit der Herausforderung der Ungewissheit umgehen zu können: Sie muss interdisziplinärer werden und auf Unvorhergesehenes reagieren können; Planungs- und Budgetprozesse müssen anders aufgesetzt und verzahnt werden; unternehmerische Intuition und ein tiefes Geschäfts- und Technologieverständnis werden immer wichtiger. Hinzu kommt: Planung, Entscheidung und Umsetzung müssen heute überlappend gedacht werden; anders als früher haben wir heute nicht mehr die Zeit, Strategien in Ruhe zu entwickeln, dann zu entscheiden und schließlich umzusetzen. Was heute zählt, ist der Mut, die Umsetzung einzuleiten, bevor alles zu Ende gedacht worden ist. Und in jedem Fall müssen wir schneller und präziser strategisch denken.

Um diese Themen soll es in diesem Buch gehen. Auf der konzeptionellen Ebene versuchen wir, das Phänomen der Ungewissheit tiefer zu durchdringen und zu zeigen, dass wir ihr nicht hilflos ausgeliefert sind – sondern dass gutes strategisches Denken der beste Weg ist, ihr zu begegnen. Auf der pragmatischen Ebene geht es uns darum, ganz konkrete Antworten auf einige der Fragen zu geben, die aus unserer Sicht für ein modernes Strategieverständnis entscheidend sind:

- Wie muss ein guter Strategieprozess gestaltet werden, um Ungewissheit einzufangen?
- Wie entwickelt man Zukunftsbilder (oder Szenarien), die auch bei Ungewissheit Orientierung für strategische Entscheidungen geben?
- Welche unserer bekannten strategischen Denk- und Analyseinstrumente sind unter den gegebenen Umständen überhaupt noch anwendbar – und wo liegen ihre Grenzen?
- Wie erreicht man strategische Flexibilität? Erleben wir eine Renaissance der »Organizational Slacks«? Und wenn ja, wie managt man Überschusskapazität richtig?
- Wie kommuniziert man Strategie heute – geht es um gutes Storytelling oder um (selbst-)kritische Reflexion?
- Wie findet man ein Gleichgewicht zwischen Regulierung, Compliance und unternehmerischer Entscheidungsfreiheit?

- Wie organisiert man das Zusammenspiel zwischen Aufsichtsrat und Vorstand so, dass beide Top-Gremien ein gemeinsames Verständnis über Ungewissheit haben?
- Wie setzt man gute Strategie in gute Führung um – oder gute Führung in gute Strategie?

Unsere Antworten auf diese Fragen zeigen, dass gute Strategie auch in ungewissen Zeiten möglich ist. Und mehr noch: dass sie hilft, besser mit Ungewissheit umzugehen – wenn sie bewusst ist (also Ungewissheit akzeptiert), offen und (selbst-)kritisch ist (kein Mainstream), wenn sie tief ist (also Muster erkennt und Zukunftsbilder liefert) und wenn sie mutig ist (also auf ein unterscheidbares Zukunftsbild setzt).

Mit anderen Worten: Was zählt, ist der Mut, einen eigenen strategischen Standpunkt zu haben, die Bereitschaft, vermeintliche Wahrheiten zu hinterfragen und die Fähigkeit, eigene Zukunftsbilder zu entwerfen. Denn Ungewissheit ist nicht nur eine Bedrohung; sie bietet vielmehr auch die Chance auf unerwartet Neues und Besseres, auf Opportunities, die mit der richtigen Strategie genutzt werden können. Voraussetzung dafür ist, dass wir aufhören, eindimensional zu denken, und stattdessen unsere Perspektive erweitern,

- indem wir Brücken bauen zwischen betriebswirtschaftlichem Denken (wie erreicht man Wettbewerbsvorteile?), volkswirtschaftlichem Denken (wie funktioniert Wachstum?) und juristischem Denken (welche Rahmenbedingungen setzen wir?);
- indem wir methodische und inhaltliche Kompetenzen (wieder) nach vorne stellen statt Spezialwissen;
- indem wir auf Reflexion setzen und Raum für interdisziplinäres Denken schaffen;
- indem wir ein Wertegerüst vorleben, in welchem Reflexion entstehen und Kreativität gedeihen kann: durch Optimismus, Vertrauen, Fairness, Integrität, Verantwortung, Respekt.

Deswegen ist es auch kein Zufall, dass dieses Buch schon im Titel an den Band *Gute Führung. Über den Lebenszyklus von Unternehmen* (Schwenker/Müller-Dofel, 2013) anschließt, der zu zentralen Fragen der Unternehmensführung unter Ungewissheit Stellung nimmt. Dort wie hier geht es vor allem um eines: interdisziplinäres Denken, exzellentes Managementhandwerk, hervorragende persönliche Fähigkeiten und nicht zuletzt um das nötige Quäntchen Glück, das immer dazugehört. Erfolg lässt sich heute weder berechnen noch erzwingen,

und doch gilt unverändert, was schon Seneca (1–65 n. Chr.) wusste: »Glück ist, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft.«

Deswegen ist es auch kein Zufall, dass dieses Buch an der EBS entstanden ist, dass unsere Mitautoren aus dem Kreis ihrer Fakultäten und Freunde kommen. Die EBS ist eine unternehmerisch geprägte und unternehmerisch handelnde private Universität. Sie hat alle Höhen und Tiefen des Lebenszyklus durchlaufen und steht ganz exemplarisch dafür, dass es möglich ist, das übliche Phasenschema zu durchbrechen, sich neu zu erfinden und durchzustarten. Durch gute Führung, ausgezeichnetes Management – und durch den Mut, Ungewissheit und Strategie zum Leitthema zu machen.

Dieses Buch ist deswegen mehr als eine konzeptionelle Abhandlung über Ungewissheit und Strategie – es ist ein Statement für die neue EBS, Richtschnur für das akademische und unternehmerische Handeln an der EBS. Zugleich spiegelt es die thematische Bandbreite und die wissenschaftliche Diversität dieser interdisziplinären Universität für Wirtschaft und Recht wider: Alle Beiträge teilen ein gemeinsames Grundverständnis, aber ihre jeweiligen Antworten auf die Herausforderungen für Strategie unter Ungewissheit fallen durchaus unterschiedlich aus.

Die Herausgeber danken allen Mitautoren, die sich unter hohem Zeitdruck mit uns auf die ungewisse Reise gemacht haben, das Wesen guter Strategie neu zu ergründen.

2 Leitstern

**Von der Kunst, Ungewissheit
und Strategie zu verbinden**

2.1 Überblick

Von Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb

Dieses Buch hat ein Leitthema: Ist Strategie (oder strategisches Denken) unter den Bedingungen von Ungewissheit überhaupt noch aktuell? Und wenn ja, wie muss sie ausgestaltet werden, um den neuen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen? In diesem ersten Abschnitt geht es uns darum, dem »Phänomen Ungewissheit« näherzukommen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus zu reflektieren, mit welchen Denkansätzen, Prozessen und Instrumenten wir ihm begegnen können. Mit dem Ziel, auch zukünftig gute Strategien zu entwickeln.

Klar ist: Die überwiegend in den beiden letzten Dekaden des vergangenen Jahrhunderts entstandenen Strategiekonzepte tragen nicht mehr. Weder die »Market-based View« noch die »Ressource-based View« (um die beiden wichtigsten Denkschulen zu nennen) noch neuere Ansätze wie »Dynamic Capabilities« oder auf maximale Flexibilität setzende Konzepte wie »Light Footprint« werden der neuen Realität in vollem Umfang gerecht – auch wenn einzelne ihrer Ideen wertvoll sind.

Stattdessen bedarf es des Mutes, scheinbare Gewissheiten infrage zu stellen und zu den Ursprüngen strategischen Denkens zurückzukehren: sich im Sinne von Carl von Clausewitz (1780–1831) und Helmuth von Moltke (1800–1891) eben genau dann ein – immer wieder kritisch zu reflektierendes – Bild von den Handlungsoptionen zu machen, wenn die »Gefechtslage« besonders unklar ist und der »Druck der schwierigsten Bedingungen« herrscht. Dazu brauchen wir:

- ein umfassendes Verständnis von Ungewissheit und ihrer Konsequenzen auf Strategie (Kap. 2.2);
- einen robusten Prozess, der bewusst Routinen bricht und Strategie zum »Event« macht (Kap. 2.3);
- wohldurchdachte Szenarien, die uns ein besseres Bild der Zukunft liefern (Kap. 2.4);

- Sensibilität im Umgang mit Werkzeugen, um Fehlschlüsse zu vermeiden (Kap. 2.5);
- Überschusskapazitäten und ein neues Verständnis von Effizienz (Kap. 2.6);
- immer wieder: den Mut zu kreativer Zerstörung (Kap. 2.7);
- die Fähigkeit, Menschen auch in ungewissen Situationen zu Veränderungen zu motivieren (Kap. 2.8).

Mit anderen Worten: In Zeiten der Ungewissheit müssen wir grundlegend über Strukturen, Prozesse und Werkzeuge nachdenken (und uns unserer Erkenntnislücken bewusst sein), wenn wir nicht auf Glückstreffer hoffen, sondern die Zukunft aktiv gestalten wollen. Die Klassiker strategischen Denkens helfen uns dabei nur bedingt weiter. Denn Entwicklungen wie das »Ende nachhaltiger Wettbewerbsvorteile« (Rita Gunther McGrath) oder der Siegeszug der Plattformökonomie sind mit ihnen kaum erklärbar und auch auf makroökonomische, geopolitische oder technologische Disruptionen wissen sie keine umfassende Antwort.

Hinzu kommt ein Weiteres: Ungewissheit ist immer auch eine Gestaltungschance – sie verändert Märkte, sie ermöglicht Differenzierung, sie sortiert den Wettbewerb neu. Also eigentlich gute Zeiten für gute Strategie, die damit umzugehen weiß.

Doch erst ein neuer konzeptioneller Rahmen, so der Ausgangspunkt unseres Buches und der nachfolgenden Kapitel des ersten Abschnitts, macht das Unerwartete für Unternehmen nutzbar. Denn bei der Kunst, Ungewissheit und Strategie zu verbinden, geht es um sehr viel mehr als um bloßes Handwerkzeug. Es geht um breites, tiefes, vernetztes und vor allem offenes, kritisches, mutiges Denken, also neudeutsch gesprochen um das richtige Mindset. Und es geht um ein kulturelles Leitthema, das alle Einheiten und Ebenen eines Unternehmens durchziehen muss, ein gemeinsames Narrativ schafft und Management wie Mitarbeitern ein explizites Zukunftsbild vorgibt. Strategie muss, anders gesagt, zum Leitstern allen unternehmerischen Handelns werden.

2.2 Denken im Großformat

Über die Entwicklung guter Strategien

Von Burkhard Schwenker

Nach dem preußischen Militärtheoretiker Carl von Clausewitz (1780–1831), einem der Urväter unseres klassischen Strategieverständnisses, hat ein strategischer Kräfteeinsatz »in großer Zahl, überraschend, gleichzeitig, konzentriert und koordiniert« zu erfolgen. Das ist unmittelbar einsichtig und hat unser Denken über Strategie nachhaltig geprägt: Die Besetzung einer strategischen Wettbewerbsposition erfordert den Mut, Position zu beziehen, den Anspruch, diese Position (langfristig) durchzuhalten, die Bereitschaft, Ressourcen darauf zu bündeln und die Fähigkeit, dabei planvoll vorzugehen.

Demgegenüber stehen heute die Light-Footprint-Konzepte, die unter anderem das amerikanische Militär begründet hat: Es geht um Flexibilisierung, Vernetzung, Kooperation, Lokalisierung, Modularität – also genau um die Vermeidung »der großen Zahl«, die Clausewitz in den Vordergrund gestellt hat. Genauso einleuchtend, denn wenn sich strategische Konstellationen immer schneller verändern, ist es eine gefährliche Wette, Ressourcen auf ein Ziel zu konzentrieren. Geht sie nicht auf, wird Zeit verloren, Kapital vernichtet, Reputation beschädigt, Vertrauen zerstört.

Zugegeben, diese Zuspitzung überspringt Generationen strategischer Denkrichtungen, bringt aber unsere Kernfrage auf den Punkt: Kann ein planvolles strategisches Vorgehen heute überhaupt noch gelingen, oder liegt der wahre Erfolgsfaktor darin, strategische Planung über Bord zu werfen? Angesichts der abrupten Veränderungen und der zunehmenden Ungewissheit, mit der wir täglich konfrontiert sind, spricht vieles dafür, sich eben nicht festzulegen, sondern flexibel zu bleiben und auf explizite Strategien zu verzichten. Doch die Konsequenzen sind erheblich, denn Strategie gibt uns ein Denkgerüst, schafft Orientierung und liefert uns Zukunftsbilder, die uns helfen, unsere Mannschaften auf ein Ziel einzuschwören. Geben wir sie auf, droht Beliebigkeit, geht Richtung verloren – und vielleicht auch die Chance, durch die große Zahl einen großen Vorteil zu erreichen.

Um diesen Zielkonflikt soll es hier gehen. Ausgehend von dem, was unseres Erachtens schon immer eine gute Strategie ausgemacht hat, wollen wir dem Phänomen Ungewissheit nachgehen und prüfen, ob Ungewissheit tatsächlich dazu führen muss, Strategie über Bord zu werfen. Oder ob das Gegenteil richtig ist: Je ungewisser die Zukunft ist, umso wichtiger wird gute Strategie.

Über das Wesen guter Strategie

Fassen wir alle wichtigen Definitionen, Ansätze und Paradigmen zusammen, die in den vergangenen Jahrzehnten über Strategie oder strategisches Management entwickelt worden sind, so lassen sich bei aller Unterschiedlichkeit zwei universelle Merkmale festhalten. Strategie ist erstens eine besondere Art zu denken: zielorientiert, auf die Zukunft gerichtet, fokussiert, ganzheitlich, unkonventionell. Und zweitens: Strategie bedeutet, sich zu entscheiden – eine bewusste Auswahl zu treffen unter mehreren Optionen. Derartige »strategische« Entscheidungen

- legen die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens (oder einer Institution) fest;
- versuchen, in der Zukunft liegende Ereignisse zu antizipieren;
- sichern Erfolg, das heißt, sie schaffen nachhaltige Wettbewerbsvorteile;
- bestimmen Positionierung, Ressourcenzugang und Ressourcenallokation (also die eingangs genannte große Zahl);
- definieren die fundamentalen Unternehmensstrukturen (zentral/dezentral, global/regional et cetera).

Mit anderen Worten (vgl. Abb. 1): Strategie ist das planvolle Streben nach Zielerreichung, ausgerichtet an potenziellen Marktchancen und verfügbaren Ressourcen, die kreativ in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden und so zu strategischem Erfolg führen.

Genauso wie sich ein Common Sense über die grundlegenden Merkmale von Strategie finden lässt, tragen wir alle auch ein Grundverständnis über den Prozess von Strategie in uns. Zwar unterscheiden sich die Ansätze hinsichtlich des Einflusses von Lernen, der Bedeutung einzelner Schritte oder der jeweils anzuwendenden Methodik, aber im Kern geht es – und das ist naheliegend! – immer um die folgenden vier Phasen: