

Marc Ant

# Effizientes strategisches Management

Die 10 Phasen einer erfolgreichen  
Unternehmensentwicklung

**EBOOK INSIDE**



Springer Gabler

---

# Effizientes strategisches Management

---

Marc Ant

# Effizientes strategisches Management

Die 10 Phasen einer erfolgreichen  
Unternehmensentwicklung

Marc Ant  
Centres de Compétences Génie technique du  
Bâtiment & Parachèvement  
Bettemburg, Luxemburg

ISBN 978-3-658-21826-3                      ISBN 978-3-658-21827-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21827-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detailierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1	Notwendigkeit der Reduktion von Komplexität .....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau.....	4
	Literatur.....	5
<b>2</b>	<b>Strategen und Strategien</b> .....	7
2.1	Strategische Denker .....	7
2.1.1	Sun-Tzu .....	7
2.1.2	Miyamoto Musashi .....	8
2.1.3	Niccolò Machiavelli.....	9
2.1.4	John von Neumann und Oskar Morgenstern .....	10
2.2	Militärische Strategien.....	11
2.2.1	Shakespeares Heinrich V. und Hamlet .....	11
2.2.2	Napoleon Bonaparte.....	12
2.2.3	Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz .....	13
2.3	Politische Strategien.....	14
2.3.1	Jean Monnet zur Gründung Europas .....	14
2.3.2	Tigerstaaten-Strategie .....	14
2.3.3	Strategie Luxemburgs zur 3. industriellen Revolution.....	15
2.4	Strategien von Wirtschaftsunternehmen .....	16
2.4.1	Robin Hood .....	17
2.4.2	Mercedes-Benz .....	17
2.5	Strategien im Fußball.....	19
2.6	Persönliche Strategien .....	20
2.7	Fazit .....	22
	Literatur.....	23

<b>3</b>	<b>Strategisches Management</b> .....	25
3.1	Ursprünge: Strategie-Safari nach Mintzberg et al. ....	25
3.2	Beste Strategieschule? .....	32
3.3	Definition .....	33
3.3.1	Strategie .....	33
3.3.2	Taktik .....	34
3.3.3	Strategisches Management .....	35
3.4	Erfolgsfaktoren .....	37
3.5	Vorteile .....	38
3.6	Nachteile .....	38
3.7	Fazit .....	40
	Literatur .....	41
<b>4</b>	<b>Sozialkonstruktivistisches Fundament</b> .....	43
4.1	Einleitung .....	43
4.2	Begründung des Wandels .....	44
4.2.1	Physik .....	45
4.2.2	Chaostheorie .....	45
4.2.3	Linguistik .....	46
4.2.4	Pragmatismus .....	47
4.2.5	Systemtheorie .....	48
4.2.6	Laws of Form .....	50
4.2.7	Kybernetik .....	51
4.2.8	Wissenssoziologie .....	52
4.2.9	Kognitivismus .....	54
4.2.10	Postmodernismus .....	55
4.2.11	Action Research .....	60
4.3	Sozialkonstruktivistische Grundeinstellung .....	62
4.4	Sozialkonstruktivistische Grundprinzipien .....	64
4.4.1	Konstruktion .....	64
4.4.2	Komplexität .....	65
4.4.3	Emergenz .....	66
4.4.4	Rekursivität und Iteration .....	67
4.4.5	Kontingenz .....	67
4.4.6	Relativismus .....	68
4.4.7	Subjektivität .....	68
4.4.8	Intersubjektivität .....	69
4.4.9	Situationsbezogenheit .....	70
4.4.10	Pluralität und Vielfalt .....	71
4.4.11	Vorläufigkeit und Nicht-Existenz von Absoluten .....	71
4.4.12	Anti-Realismus und Anti-Essentialismus .....	71
4.4.13	Interdisziplinarität .....	72

4.4.14	Selbststeuerung .....	72
4.4.15	Viabilität. ....	73
4.4.16	Modellierung .....	73
4.5	Sozialkonstruktivistische Organisationsbegriffe .....	76
4.5.1	Systemischer Organisationsbegriff .....	76
4.5.2	Rhizomatischer Organisationsbegriff. ....	77
4.5.3	Fraktaler Organisationsbegriff .....	79
4.5.4	Bedeutung für den Strategieprozess. ....	80
4.6	Sozialkonstruktivistisches Management .....	81
4.6.1	Management als soziale Konstruktion .....	81
4.6.2	Management erster und zweiter Ordnung .....	83
4.6.3	Sozialkonstruktivistisches Managementverständnis .....	86
4.6.4	Management als Kommunikation .....	89
4.6.5	Auswirkungen auf die Rolle des Managers .....	92
4.6.6	Auswirkungen auf das Verhalten des Managers .....	95
4.7	Fazit .....	99
4.8	Überleitung .....	101
	Literatur. ....	101
<b>5</b>	<b>10-Phasen-Modell strategisches Management .....</b>	<b>107</b>
<b>6</b>	<b>Phase 1: Beschreibung der Mission .....</b>	<b>111</b>
6.1	Darstellung. ....	111
6.2	Vorgehen .....	112
6.3	Fazit .....	115
6.4	Beispiel Neue Hochschule – Mission Statement .....	116
	Literatur. ....	116
<b>7</b>	<b>Phase 2: Feststellen eines kritischen Ereignisses .....</b>	<b>117</b>
7.1	Darstellung. ....	117
7.2	Vorgehen .....	119
7.3	Fazit .....	120
7.4	Beispiel Neue Hochschule – Kritisches Ereignis .....	121
	Literatur. ....	121
<b>8</b>	<b>Phase 3: Durchführung eines Audits .....</b>	<b>123</b>
8.1	Darstellung. ....	123
8.1.1	Definition .....	124
8.1.2	Charakterisierung des Auditprozesses .....	126
8.1.3	Charakterisierung des Auditberaters .....	127
8.2	Vorgehen .....	129
8.3	Fazit .....	139
8.4	Beispiel Neue Hochschule – CAF .....	140
	Literatur. ....	141

<b>9</b>	<b>Phase 4: Festlegung einer Problemstellung</b> .....	143
9.1	Darstellung .....	143
9.2	Vorgehen .....	145
9.3	Fazit .....	146
9.4	Beispiel Neue Hochschule – Problemstellung .....	147
	Literatur .....	147
<b>10</b>	<b>Phase 5: Ausarbeitung von Szenarien</b> .....	149
10.1	Darstellung .....	149
10.2	Vorgehen .....	150
10.2.1	Entwicklung von Alternativen .....	150
10.2.2	Entwicklung von Szenarien .....	152
10.2.3	SWOT-Analyse .....	153
10.2.4	Evaluation .....	155
10.2.5	Entscheidung .....	156
10.3	Fazit .....	158
10.4	Beispiel Neue Hochschule – Ergebnis der Entscheidung .....	159
	Literatur .....	159
<b>11</b>	<b>Phase 6: Entwicklung einer Vision</b> .....	161
11.1	Darstellung .....	161
11.1.1	Unternehmensvision .....	161
11.1.2	Unternehmensleitbild .....	163
11.2	Vorgehen .....	164
11.2.1	Unternehmensvision .....	164
11.2.2	Unternehmensleitbild .....	167
11.3	Fazit .....	169
11.4	Beispiel Neue Hochschule – Vision und Leitbild .....	170
	Literatur .....	172
<b>12</b>	<b>Phase 7: Definition von Zielsetzungen</b> .....	173
12.1	Darstellung .....	173
12.1.1	Definition .....	174
12.1.2	Funktionen von Zielen .....	174
12.1.3	Zielspezifikation .....	175
12.1.4	Kriterien bei der Zielformulierung .....	176
12.1.5	Zielsystem .....	177
12.2	Vorgehen .....	179
12.2.1	Etappe 1: Exploration .....	179
12.2.2	Etappe 2: Verdichtung zu Clustern .....	180
12.2.3	Etappe 3: Definition und Priorisierung der Hauptziele .....	180
12.2.4	Etappe 4: Formulierung von Zielen .....	181
12.2.5	Etappe 5: Definition von Teil- und Unterzielen .....	181

12.3	Fazit .....	183
12.4	Beispiel Neue Hochschule – Zieldefinition .....	184
	Literatur .....	185
<b>13</b>	<b>Phase 8: Planung des Vorgehens .....</b>	<b>187</b>
13.1	Darstellung .....	187
13.2	Vorgehen .....	188
13.2.1	Erstellen von Aktionsplänen .....	188
13.2.2	Konzipierung von Projekten .....	190
13.2.2.1	Definition .....	190
13.2.2.2	Planung der Arbeitsschritte .....	191
13.2.2.3	Planung der Ressourcen .....	193
13.2.2.4	Planung der Abläufe und Termine: Gantt-Diagramme .....	193
13.2.2.5	Risikoeinschätzung und Maßnahmenfindung .....	196
13.2.2.6	Störfaktoren .....	197
13.2.3	Standardisierte Projektmanagementmethoden .....	198
13.3	Fazit .....	200
13.4	Beispiel Neue Hochschule – Projektplanung .....	201
	Literatur .....	202
<b>14</b>	<b>Phase 9: Implementierung von Projekten .....</b>	<b>203</b>
14.1	Darstellung .....	203
14.1.1	Definition Projektmanagement .....	203
14.1.2	Dynamische Prozessorientierung .....	205
14.2	Vorgehen .....	206
14.2.1	Projektleitung .....	206
14.2.2	Projektteam .....	209
14.2.3	Projektdokumentation .....	210
14.2.4	Unternehmenskultur .....	211
14.2.5	Leadership .....	215
14.2.5.1	Definition von Leadership .....	215
14.2.5.2	Aufgaben eines Leaders .....	217
14.2.5.3	Leadership-Theorien .....	217
14.2.6	Kommunikation .....	222
14.2.6.1	Bedeutung .....	222
14.2.6.2	Empfehlungen zur Kommunikation .....	223
14.2.6.3	Kick-off-Meetings .....	224
14.2.6.4	Kommunikation in Projektgruppen .....	225
14.2.7	Konfliktmanagement .....	227
14.2.8	Teamarbeit .....	229
14.2.9	Personalmanagement .....	231
14.2.10	Motivation .....	233

14.2.11	Koordination .....	236
14.2.12	Finanzmittel .....	237
14.2.13	Vernetzung .....	237
14.2.14	Implementierungsprozeduren .....	238
14.2.15	Operative Unterstützung .....	240
14.2.16	Erstellen eines Projekthandbuchs. ....	241
14.2.17	Erstellen eines Qualitätssicherungsplans. ....	242
14.2.18	Erfolgsfaktoren .....	243
14.3	Fazit .....	247
14.4	Beispiel Neue Hochschule – Projektrealisierung. ....	250
	Literatur. ....	251
<b>15</b>	<b>Phase 10: Evaluation des Vorgehens .....</b>	<b>253</b>
15.1	Darstellung. ....	253
15.1.1	Einleitung .....	253
15.1.2	Definition .....	257
15.1.3	Evaluation als Prozess .....	258
15.1.4	Begründung .....	259
15.1.5	Problematik .....	259
15.1.6	Erfolgsbedingungen .....	260
15.1.7	Strukturelle Aspekte. ....	262
15.1.8	Methodologische Aspekte .....	265
15.2	Vorgehen .....	266
15.2.1	Formen .....	268
15.2.1.1	Formative Evaluation .....	268
15.2.1.2	Summative Evaluation .....	269
15.2.1.3	Prozessevaluation .....	269
15.2.1.4	Impaktevaluation. ....	270
15.2.1.5	Nachhaltige Evaluation. ....	270
15.2.2	Infrastruktur .....	272
15.3	Fazit .....	273
15.4	Beispiel Neue Hochschule – Evaluationsprozedur .....	274
15.5	Beispiel Neue Hochschule – Projektevaluierung. ....	279
	Literatur. ....	280
<b>16</b>	<b>Instrumente des strategischen Managements .....</b>	<b>281</b>
16.1	Einleitung. ....	281
16.2	Fragenkataloge. ....	282
16.3	Gruppendiskussionen. ....	283
16.4	Mind-Mapping .....	284
16.5	Metaplan .....	285
16.6	Interviews und Befragungen .....	285
16.7	Direkte Beobachtungen .....	288

---

16.8	Schreibtischforschung ( <i>Desk Research</i> ) . . . . .	289
16.9	Psychologische Tests . . . . .	289
16.10	SWOT-Verfahren . . . . .	290
16.11	ABC-Analyse. . . . .	291
16.12	Szenariomethode . . . . .	293
16.13	Delphi-Methode. . . . .	296
16.14	Balanced Scorecards . . . . .	299
16.15	7-S-Modell. . . . .	302
16.16	Qualitätszirkel . . . . .	305
	Literatur. . . . .	307
<b>17</b>	<b>Projekthandbuch/Qualitätssicherungsplan . . . . .</b>	<b>309</b>
17.1	Projekthandbuch . . . . .	310
17.2	Qualitätssicherungsplan. . . . .	339

---

## Über den Autor

**Prof. Dr. Marc Ant** ist geschäftsführender Direktor der Kompetenzzentren für Aus- und Weiterbildung des luxemburgischen Handwerks. Zuvor war der promovierte Diplom-Psychologe Professor für Kommunikation und Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg sowie ehemaliger Gastprofessor an der Universität von Luxemburg und der Kyungpook National University in Daegu, Südkorea. Seit vielen Jahren ist er zudem als wirtschaftspsychologischer Berater und Management-Trainer tätig.

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Strategischer Handlungsrahmen . . . . .	34
Abb. 4.1	Rhizom . . . . .	77
Abb. 4.2	Selbstähnlicher Fraktal – Sierpinski-Dreieck . . . . .	79
Abb. 5.1	10-Phasen-Modell des strategischen Managements . . . . .	108
Abb. 9.1	Priorisierung der Cluster und Problemstellungen . . . . .	145
Abb. 10.1	Ausarbeitung von Alternativen pro Problemstellung . . . . .	151
Abb. 10.2	Ausarbeitung von Szenarien pro Alternative . . . . .	152
Abb. 10.3	SWOT-Analyse der Szenarien . . . . .	154
Abb. 10.4	Entscheidungsfindung nach Borda . . . . .	158
Abb. 12.1	Erste Vorschläge für Zielsetzungen . . . . .	179
Abb. 12.2	Verdichtung der Zielsetzungen zu Clustern . . . . .	180
Abb. 12.3	Ausarbeitung der Hauptzielsetzungen . . . . .	181
Abb. 12.4	Ausarbeitung der Zielsetzungen . . . . .	182
Abb. 12.5	Ausarbeitung der Teil- und Unterzielsetzungen . . . . .	182
Abb. 12.6	Gesamtstruktur des Zielsystems . . . . .	183
Abb. 13.1	Gantt-Tabelle . . . . .	194

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Vergleich strategisches vs. operatives Management . . . . .	36
Tab. 4.1	Vergleich Management erster und zweiter Ordnung . . . . .	85
Tab. 7.1	Beispiele von kritischen Ereignissen . . . . .	118
Tab. 10.1	Quantitative Evaluierung der Szenarien . . . . .	156
Tab. 10.2	Quantitative Evaluierung der Szenarien . . . . .	157
Tab. 12.1	SMART-Kriterien . . . . .	177
Tab. 16.1	SWOT-Analyse . . . . .	290
Tab. 17.1	Struktur des Qualitätssicherungsplans . . . . .	341
Tab. 17.2	Beschreibung des Projekts . . . . .	343
Tab. 17.3	Strukturen des Projekts . . . . .	344
Tab. 17.4	Akteure des Projekts . . . . .	345
Tab. 17.5	Produktionspläne . . . . .	346
Tab. 17.6	Meeting Einladung . . . . .	348
Tab. 17.7	Meeting Protokoll . . . . .	349
Tab. 17.8	Problemfälle und Lösungen . . . . .	350
Tab. 17.9	Qualitätsaudits . . . . .	351
Tab. 17.10	Qualitätsaudit Abschlussbericht . . . . .	352

## Zusammenfassung

Alle Unternehmen sind einer steigenden Komplexität ausgesetzt, die alle Organisationseinheiten und -funktionen betrifft. Sie sind ständig mit einer großen und sich widersprechenden Menge an Informationen konfrontiert, mit denen sie interagieren, auf die sie reagieren und die sie proaktiv beeinflussen müssen. Durch ein entsprechendes Management kann diese Komplexität reduziert und somit beherrschbar gemacht werden. Dazu muss sich ein Unternehmen immer wieder neu erfinden und entsprechende Maßnahmen, wie ein strategisches Management, einleiten. Das strategische Management wird in diesem ersten Kapitel als Handlungs- und Interpretations-Framework definiert, innerhalb dessen ein Unternehmen seine gegenwärtige Situation analysiert, seine Optionen für zukünftiges Handeln abwägt und gleichzeitig Projektionen in die Zukunft realisiert sowie anhand von konkreten Projekten implementiert. Somit können in einem Umfeld der Unsicherheit gewisse Sicherheiten für zielgerichtetes Handeln entstehen und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens garantiert werden.

## 1.1 Notwendigkeit der Reduktion von Komplexität

Heutzutage arbeiten sowohl öffentliche als auch private Organisationen, wie Staatsverwaltungen, Unternehmen, NGO, ..., im globalen Wettbewerb und müssen sich in den sich ständig verändernden Märkten auf der Basis von sich rasend schnell entwickelnden Technologien zurechtfinden. Preislicher Wettbewerb, internationale Konkurrenz, Produktqualität, permanenter Innovationszwang und Produkterneuerung, Fachkräftemangel sowie immer zahlreichere und höhere Standards, Normen und Zertifizierungen sind die Bedingungen, mit denen sich Organisationen fortwährend auseinandersetzen müssen. Tradition und Qualitätsprodukte reichen heutzutage nicht mehr aus, um zu überleben, sondern

es ist die Fähigkeit zur stetigen Entwicklung, Veränderung und Anpassung, die eine Organisation zum nachhaltigen Erfolg führt.

Organisationen operieren heute in einer Umgebung zahlreicher Herausforderungen, und in einer immer komplexer werdenden Welt ist eben nichts so beständig wie der Wandel selbst. Die einzelnen Schritte der Veränderungen auf dem Markt sind enorm und keine Organisation ist gegen diesen Wandel immun oder kann es sich leisten, diesen zu ignorieren. Status quo ist keine Option mehr.

Dabei ist das Phänomen der Komplexität, mit denen Organisationen konfrontiert sind, nicht als ein fundamentales Problem anzusehen, das es zu eliminieren gilt, sondern das als eine ewige Herausforderung angesehen werden muss, die alle Aspekte einer Organisation betrifft und die anhand von entsprechenden Managementmethoden angegangen werden kann. Organisationen sind dahin gehend komplex, als dass sie ständig einer sehr hohen Anzahl an internalen und externalen Einflussfaktoren sowie einer unendlich großen und sich manchmal widersprechenden Menge an Informationen ausgesetzt sind, mit denen sie interagieren, auf die sie entsprechend reagieren und die sie möglichst auch selbst proaktiv beeinflussen, wenn nicht gar kontrollieren müssen.

Diese Komplexität wird dadurch verstärkt, dass Organisationen aufgrund ihres Handelns wiederum selbst zahlreiche und unterschiedlich neue, unabhängige und unvorhersehbare Zustände hervorbringen, wobei die Auswirkungen der Einflussfaktoren auf die Ergebnisse der Organisation nicht mehr in einem linear-kausalen Verhältnis zueinander stehen, sondern multifaktorieller und exponentieller Natur sind. Jede neue Information hat eine unvorhersehbare Auswirkung auf das Gesamtsystem, sodass Organisationen mit einer emergenten Eigendynamik konfrontiert sind. Unter einer emergenten Eigendynamik ist der Umstand zu verstehen, dass in komplexen Systemen, wie es Unternehmen nun einmal sind, immer wieder neue und unvorhergesehene Zustände entstehen, die nicht direkt aus den vorangehenden Zuständen abgeleitet und nicht direkt auf die individuellen und konstitutiven Elemente des Systems zurückgeführt werden können, sondern auf die Gesamtausprägung der Dynamik des Systems als Ganzes. Emergente Eigenschaften entstehen aus der ganzen Organisation heraus und beeinflussen rückwirkend deren Komponenten.

So z. B. verfügt Wasser über emergente Qualitäten gegenüber seinen Konstituenten Wasserstoff und Sauerstoff, aus denen Wasser gebildet wird. D. h. Wasser verfügt über Eigenschaften, die nicht aus den kumulativen Eigenschaften von Wasserstoff und Sauerstoff abgeleitet werden können. Das Ganze ist demnach mehr als die Summe seiner Teile.

Gleichermaßen entsteht aus einer Organisation, seiner Struktur, den vorhandenen Interaktionen, die die verschiedenen Komponenten oder Subsysteme verbinden, permanent etwas Neues, das nicht vorhersehbar und nicht kalkulierbar ist, bzw. nicht intrinsisch oder apriorisch im System vorhanden ist.

Diese Komplexität betrifft alle Organisationseinheiten, wie Strukturen, Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Mitarbeiter, Märkte, etc.

Durch ein entsprechendes Management kann die auf eine Organisation eindringende Komplexität allerdings bis zu einem gewissen Grad reduziert und somit beherrschbar gemacht werden. Um dieses Ziel zu erreichen, muss sich eine Organisation in der

heutigen Welt immer wieder neu erfinden, in Verbindung mit Begriffen wie Innovation, Kreativität, Produktivität, Qualität, Diversität, Schnelligkeit, Verfügbarkeit, Nachhaltigkeit, Quantität, Kostenkontrolle, Effektivität, Effizienz, ...

Die sich andauernd verändernden diversen Umgebungen zwingen jede Organisation dazu, sich ständig neu zu erfinden, sich fortlaufend zu restrukturieren und immer wieder ihre Operationen, Prozesse, Verfahrensweisen, Dienstleistungen und Produkte neu zu konfigurieren, damit diese innovativer, effizienter, umfangreicher, günstiger, schneller, besser sowie rund um die Uhr verfügbar gemacht werden können.

Das langfristige Überleben einer Organisation hängt demnach davon ab, inwieweit diese über die Fähigkeit verfügt, organisationale Veränderungen vorwegzunehmen, zu konzipieren, zu planen, umzusetzen, zu organisieren, zu koordinieren, zu leiten und zu kontrollieren.

Die Frage ist aber: Wie sollte sich eine Organisation aufstellen, was sollte sie tun, um auf diese Komplexität zu reagieren und mit ihr umzugehen?

Natürlich gibt es auf diese Frage ganz zahlreiche und sehr unterschiedliche Antworten. Ein Unternehmen könnte als erste Möglichkeit in Betracht ziehen, den Kopf in den Sand zu stecken und das Thema einfach zu ignorieren. Es könnte aber auch die Option wählen, so weiter zu machen wie bisher, nach dem Motto „Es wird schon gut gehen“ oder „Wir haben noch immer eine Lösung gefunden“. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, extrem an den Schrauben zu drehen und sich auf Wege zu begeben, die irgendwann als illegal oder zumindest als illegitim angesehen werden könnten. Ein Unternehmen könnte auch versuchen, eine rein opportunistische Taktik anzuwenden und einfach mit den Wellen mitzuschwimmen, nach dem Motto „Eine gute Gelegenheit wird sich schon für uns bieten“. Ein Unternehmen kann sich auch ganz einfach auffressen lassen oder gänzlich vom Markt verschwinden, etc.

Diese oder ähnlich spontane oder zögerliche Ansätze von Organisationen mit Komplexität umzugehen, können allerdings nicht nachhaltig von Erfolg gekrönt sein. Dies will nicht heißen, dass eine Organisation nicht gelegentlich nach Opportunitäten Ausschau halten oder stellenweise taktisch vorgehen sollte. Manchmal muss man schon im Moment agieren und die Gelegenheiten erkennen, bzw. nutzen, oder kurzfristig mit der Herde auf Züge springen, nur weil sie in Fahrt sind und alle anderen auch mitmachen.

Aber, dieses taktische Vorgehen, sich spontan, passiv oder auch reaktiv zu verhalten, sollte nicht mit einer strategischen Vorgehensweise verwechselt werden, die aus einer gewissen Distanz entwickelt wird und eine übergreifende, nachhaltige, reflektierte, teleologische und längerfristige Perspektive eines Unternehmens darstellt.

Damit ein Unternehmen nicht gänzlich hilflos den Strömungen der Komplexität ausgeliefert ist, sollte es versuchen, eine angemessene Gegenkraft aufzubauen. Eine solche Möglichkeit besteht in der Einführung des Konzepts des strategischen Managements in einer Organisation. Es handelt sich dabei um eine Methode, um die Komplexität, der ein Unternehmen ausgesetzt ist, zu reduzieren, indem Gegenmaßnahmen ergriffen werden, um diese Komplexität wenigstens teilweise zu beherrschen, sie in geordnete Bahnen zu lenken und ihr einen entsprechend konstruierten Sinn zu verleihen.

Durch die Einführung eines strategischen Managements dürfte es einer Organisation gelingen, Überforderungen vorzubeugen und sich mit dem Phänomen der Komplexität konstruktiv auseinander zu setzen. Ein Verfahren des strategischen Managements ist demnach für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter Sinn bildend, indem Bedeutungszusammenhänge erstellt und spezifische Bedeutungen festgelegt werden. Perspektiven und Interpretationen werden von einer Person zur anderen und von einem Kontext zum anderen übertragbar. Erwartungshaltungen werden zu koordinierbaren und vorhersehbaren Größen.

Im Zusammenhang des strategischen Managements, das als eine Art Handlungs- und Interpretations-Framework fungiert, analysiert ein Unternehmen seine gegenwärtige Situation, es wägt seine Optionen für zukünftiges Handeln ab, realisiert gleichzeitig Projektionen in die Zukunft anhand von zahlreichen und vielfältigen sowie neuen und tangiblen Handlungssträngen, die es dann auch praktisch anhand von entsprechenden Projekten umsetzt, sodass in einem Umfeld der Unsicherheit gewisse Sicherheiten für zielgerichtetes Handeln entstehen können.

---

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau

Der Fokus dieses Buches liegt in einer pragmatischen und anwendungsorientierten Darstellung des Prozesses des strategischen Managements – und zwar aus der Perspektive der epistemologischen Position des Sozialkonstruktivismus.

Dazu wird in einem ersten Teil die Epistemologie des Sozialkonstruktivismus ausführlich erläutert und in einen Zusammenhang des Managements gestellt.

In einem zweiten Teil werden die zehn Phasen des strategischen Managements ausführlich vorgestellt: Mission und Vision, Auditverfahren, Stärken- und Schwächenanalyse, strategische Optionen, Entscheidungen und Zielsetzungen, Projektmanagement- und Evaluationstechniken, in Verbindung mit der Bestimmung und Mobilisierung der finanziellen, menschlichen, technischen, gemeinschaftlichen und sonstigen Ressourcen zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen, sowie Verfahren für die Anwendung, Überprüfung, Überarbeitung und Bewertung der strategischen Planung und des strategischen Vorgehens.

Zu diesem Zweck werden die einzelnen Bestandteile des strategischen Managementprozesses in einer chronologischen und anschaulichen Form beschrieben. Der interessierte Leser kann daraufhin die einzelnen Etappen durcharbeiten und als Grundlage für eine eigene persönliche oder organisationale Strategie verwenden.

Zur Illustration der vorgebrachten Erläuterungen wird als roter Faden durch das ganze Buch der strategische Ansatz am Beispiel einer Hochschule – als Typus einer Organisation – dargestellt, wobei sich der interessierte Leser jeweils fragen sollte, inwiefern und in welcher Form die aufgeführten Erläuterungen sowie das jeweilige Beispiel auf die eigene persönliche Situation oder auf das eigene Unternehmen passen, um daraufhin eine eigene Darstellung als praktische Anwendung zu formulieren.

Es geht aber nicht darum zu eruieren, ob man die hier angeführten Überlegungen gut findet oder nicht, ob man gar damit einverstanden ist oder nicht, sondern man sollte sich besser fragen, was man mit den aufgeführten Erläuterungen für sich selbst und das eigene Unternehmen anfangen kann (oder auch nicht), wie man diese Ideen weiterführen oder in der eigenen Situation sinnvoll, zielgerichtet und effizient anwenden kann.

Dieses Buch ist erstens als Lehrbuch konzipiert, das im Hochschulbereich als Vorlesungsvorlage zur Anwendung kommen kann.

Es kann ebenfalls in der beruflichen Weiterbildung als Begleitbuch für Seminare, die sich an Praktiker aus den Unternehmen wenden, eingesetzt werden.

Durch die Hinweise zur Vorgehensweise eignet sich dieses Buch darüber hinaus als fundierte und anwendungsbezogene Vorlage zur Ausarbeitung und Umsetzung von eigenen persönlichen oder unternehmerischen Strategien, als Strukturierung einer konkreten Vorgehensweise bei der Konzipierung und Durchführung von spezifischen Projekten im Bereich des strategischen Managements im eigenen Leben oder in einem Unternehmen.

Dieses Buch ist nicht als Enzyklopädie zum strategischen Management konzipiert worden, dafür liegen zahlreiche andere Publikationen vor (Greene 2002; Müller-Stewens und Lechner 2003; Stahel 2004; McGee 2006; Greene 2006; Thompson et al. 2013; Freedman 2014; Pearce und Robinson 2014; Hungenberg 2014; Lynch 2015; Bea und Haas 2017; Reisinger et al. 2017), sondern eher aus einer persönlichen Perspektive, basierend auf langjährigen Erfahrungen im Bereich des strategischen Managements in privaten und öffentlichen Organisationen sowie in der persönlichen und individuellen Beratung.

---

## Literatur

- Bea, F. X., & Haas, J. (2017). *Strategisches Management* (9. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Freedman, L. (2014). *Strategy: A history*. Oxford: Oxford University Press.
- Greene, R. (2002). *Power: The 48 laws of power*. London: Profile.
- Greene, R. (2006). *The 33 strategies of war*. London: Profile.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren* (8. Aufl.). Berlin: Springer.
- Lynch, R. (2015). *Strategic management* (7. Aufl.). London: Pearson.
- McGee, J. (2006). *Strategic management. Blackwell encyclopedia of management*. Oxford: Blackwell.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Strategic management* (14. Aufl.). New York: McGraw Hill.
- Reisinger, S., Gattringer, R., & Strehl, F. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen für Studium und Praxis* (2., akt. u. erw. Aufl.). München: Pearson.
- Stahel, A. (2004). *Klassiker der Strategie – Eine Bewertung* (4. überar. Aufl.). Zürich: Vdf.
- Thompson, A. A., Peteraf, M., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2013). *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (19. Aufl.). New York: McGraw-Hill.

## Zusammenfassung

Als Einführung in das Thema des strategischen Managements werden in diesem Kapitel einige Beispiele von Strategen und Strategien vorgestellt. Philosophie: Sun-Tzu, Musashi, Machiavelli, von Neumann. Militärwesen: Shakespeares Heinrich V. und Hamlet, Napoleon, von Clausewitz. Politik: Jean Monnet zur Gründung Europas, Tigerstaaten-Strategie, Strategie Luxemburgs zur 3. industriellen Revolution. Wirtschaft: Robin Hood, Mercedes-Benz. Fussball: Johann Cruyff und FC Barcelona. Persönliche Strategien: Kompetenzbilanzen. Dabei ist festzustellen, dass sich der Begriff der Strategie im Laufe der Zeit von der Kriegsführung emanzipiert und den Weg ins Management sowie ins individuelle Leben gefunden hat. Im Sinne eines gesunden Wettbewerbs geht es heutzutage beim strategischen Management um die Entdeckung neuer und idealerweise gemeinsamer Wege zur erfolgreichen Handhabung der Komplexität des Lebens, sowohl in einer unternehmerischen als auch in einer persönlichen Hinsicht.

## 2.1 Strategische Denker

### 2.1.1 Sun-Tzu

Der chinesische General, Militärstrategie und Philosoph Sun-Tzu hat bereits im 6. Jahrhundert v. Chr. in seiner Schrift *Die Kunst des Krieges* den Begriff der Strategie als eben die Kunst des Krieges definiert (Sun-Tzu 2016).

In diesem frühen Werk stellt Sun-Tzu die grundlegenden Prinzipien der Kriegsführung dar und erteilt militärischen Führern Ratschläge, wann und wie sie zu kämpfen haben. Die 13 Kapitel erläutern spezifische Kampfstrategien, wie z. B. dass ein Kommandeur seine

Armeen nur für eine gute Sache (Idee, Ideologie) in den Krieg schicken sollte, da es ihnen sonst an Motivation mangelt, dass es nicht ausreicht weise, mutig oder wohlwollend zu sein, sondern die Truppen müssen mit einer gewissen Strenge, Disziplin und großen Organisation geführt werden, dass sich der Erfolg einer Strategie immer an den gegebenen Umständen und Bedingungen messen lassen muss, die es gilt zu kennen und möglichst zu beherrschen, dass vorherige Informationen und Erkenntnisse über den Gegner von vorrangiger Bedeutung sind.

Als Stilmittel benutzt Sun-Tzu keine längeren Abhandlungen, sondern Aphorismen, die von seinen Generälen verwendet werden sollten: z. B. *Der wird gewinnen, wer weiß, wann gekämpft und wann nicht gekämpft werden sollte* oder *Der Sieg geht in der Regel an die Armee, die besser ausgebildete Offiziere und Männer hat* oder *wenn Du den Feind und dich selbst kennst, brauchst Du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten*.

Der strategische Grundgedanke von Sun-Tzu ist, die eigene Strategie an die Strategie des Gegners anzupassen, um den Sieg anhand von möglichst geringen Verlusten zu sichern, indem der Feind dazu gebracht werden sollte, das Feld ohne Kampfhandlungen zu verlassen. Als strategische Vorgehensweise empfiehlt er die Verwendung von List, Spionage und hoher Mobilität. In diesem Sinne beschreibt Sun-Tzu eine Methode der Konfliktlösung auf die auch heute noch in Managementseminaren zurückgegriffen wird.

### 2.1.2 Miyamoto Musashi

Man wird reich und mächtig, wenn man das Gegenteil eines Spezialisten ist, der von immer weniger, immer mehr weiß, bis er zum Schluss von Nichts alles weiß (Miyamoto Musashi [japanischer Samurai und Philosoph, 1584–1645]).

Miyamoto Musashi war während der ersten Hälfte seines Lebens ein gefürchteter Samurai, der an zahlreichen Kriegen teilgenommen und etliche Duelle gewonnen hat, und der durch seine unorthodoxe Kampfkunst berühmt geworden ist.

Er erkannte aber frühzeitig, dass das Gewinnen von Duellen nichts mit einem strategischen Vorgehen zu tun hat, sondern höchstens als das Resultat der eigenen Fähigkeiten anzusehen ist oder von der Vorsehung bestimmt wird.

Aus diesem Grunde widmete er die zweite Hälfte seines Lebens der Ergründung der Meisterschaft der Strategie, die er in einer eigenen Philosophie (Ichi-Schule), bzw. einer eigenen Schrift, *Das Buch der fünf Ringe* (2008), im Alter von 60 Jahren festgehalten hat.

Die fünf Teile seiner Schrift beziehen sich auf die vier Elemente Erde, Wasser, Feuer und Wind sowie auf die Leere.

Ähnlich wie Sun-Tzu verweist Musashi in seinem ersten Buch über die Erde auf die Notwendigkeit, die Dinge (Umstände, Bedingungen) gut zu kennen und zu verstehen, so als wären sie auf einer Landkarte aufgemalt, sowie auf die Notwendigkeit, hart und diszipliniert an sich selbst, seiner Kunst oder seinem Handwerk zu üben und zu arbeiten, um ein Meister, nicht nur der Technik, sondern auch der Schönheit zu werden.

Im zweiten Buch des Wassers lehrt Musashi, dass ähnlich wie Wasser, das sich perfekt an die gegebenen Formen und äußeren Umständen anpassen kann, ein Ziel nur erreicht werden kann, wenn man von starren Haltungen absieht und sich den äußeren Umständen und Bedingungen anpassen kann. Um erfolgreich handeln zu können, muss ein Krieger oder ein Handwerker in der Lage sein, seiner Umgebung seinen eigenen Willen aufzuzwingen, um in jedem neuen Moment zu entscheiden, mit welchen Mitteln er auf welche Art und Weise zum Ziel gelangen kann.

Das dritte Buch des Feuers setzt auf Rhythmus, Harmonie, Ruhe und inneres Gleichgewicht, die eine Person aufbringen muss, um erfolgreich eine Aufgabe zu bewältigen oder einem Gegner seinen Willen aufzuzwingen.

Im vierten Buch des Windes kommt Musashi auf die Notwendigkeit zu sprechen, seine Ziele geradlinig zu verfolgen, nicht von seinem eingeschlagenen Weg abzukommen und somit Fehleinschätzungen zu vermeiden, indem man jede Versteifung auf eine bestimmte Methode oder Technik vermeidet und sich durch das Studium der Fehler anderer weiterentwickelt.

Das letzte Buch der Leere bezieht sich auf das Erkennen und sich Befreien von Täuschungen, Selbstsucht, Ignoranz und falschen Absichten durch Weisheit, Kraft des Geistes, Urteilskraft und Wachsamkeit, um in jeder Situation angemessen und richtig agieren zu können.

Die wahre Bedeutung der Schrift von Musashi liegt in der Aussage, dass es notwendig ist, sich Tag und Nacht vorzubereiten und zu üben, um gegebenenfalls in einer bestimmten Situation, schnell und adäquat reagieren und Entscheidungen treffen zu können.

Er reiht sich somit in die Tradition der Zen-Philosophie ein, die u. a. besagt, dass sich der Körper dem Geist zu unterwerfen hat und dass dies am besten gelingt, wenn Handlungen so oft eingeübt werden, bis sie automatisiert sind und in bestimmten Situationen selbstständig ablaufen können, indem der Körper ohne direkte Anweisung des Verstandes, aber dennoch bewusst, handeln kann. In diesem Zustand der Leere beobachtet der Verstand den Körper aus der Distanz, ohne störende Emotionen oder negative Gedanken, er kann ihn somit effizient lenken und zu höchsten Leistungen führen.

Durch diese Übung wird aber nicht nur ein Verhaltensablauf automatisiert, sondern der weise Akteur wird dadurch in die Lage versetzt, seine Handlungsabläufe zu modellieren – wie man heute sagen würde – also auf eine höhere kognitive Stufe zu setzen, um diese dann in entsprechenden Situationen abrufen zu können (und sie nicht in jeder ungewohnten Situation erst mal neu aufbauen zu müssen).

### 2.1.3 Niccolò Machiavelli

Ein weiterer Meilenstein zum Thema Strategie hat der italienische Politiker und Philosoph Niccolò Machiavelli (1469–1527) gelegt, indem er im Jahre 1513 mit *Der Fürst (Il Principe)* das erste eigenständige Buch zu diesem Thema verfasst hat (Machiavelli 2016).

Ihm ging es dabei um die Fragestellung, wie Macht erworben und erhalten werden kann, wie Heere effizient geführt werden können und über welche Verhaltens- und

Persönlichkeitseigenschaften Führungspersönlichkeiten verfügen sollten. Dazu führt er z. B. im 15. Kapitel seiner Schrift aus, dass es keine Garantie dafür gibt, dass andere Menschen den eigenen moralischen Vorstellungen folgen, wie diese auch immer geartet sein mögen. Es wäre daher für eine Führungspersönlichkeit günstiger genau zu wissen, was zu tun ist, um gute Menschen dazu zu bewegen, Dinge zu tun, die sie normalerweise niemals tun würden.

In weiteren Kapiteln sinniert er darüber, dass unabhängig von den persönlichen Dispositionen in der Öffentlichkeit nur Lob oder Tadel gelten, was bedingt, dass eine Führungspersönlichkeit auf ihren guten Ruf achten muss, auch wenn hinten rum alle Mittel den Zweck heiligen. So sollte der Fürst nach außen großzügig, mitfühlend und integer erscheinen, während er gleichzeitig seinen Armeen mit großer Grausamkeit begegnet und seine Feinde mit List überrascht.

Auch wenn er es als wünschenswert erachtet, dass die Führungsperson von seinen Untertanen sowohl geliebt als auch gefürchtet wird, so ist beides kaum in der Praxis zu vereinbaren. Machiavelli bevorzugt daher die Variante, dass die Untertanen ihre Führer fürchten sollten – ein Vorschlag, den sich seitdem viele Führungsfiguren sehr zu Herzen genommen haben.

Da der moderne Staat zu komplex geworden ist, um von einem einzelnen Menschen geleitet werden zu können, muss sich der Führer auf die Zuarbeit von Beratern stützen. Hier sieht Machiavelli eine der Haupttugenden des erfolgreichen Führers, und zwar die Fähigkeit die richtigen Berater auszuwählen und ihnen die richtigen Aufgaben zu übertragen. Ein guter Herrscher ist in der Lage, adäquate und kompetente Berater zu bestellen, die die ihnen zugewiesenen Staatsgeschäfte in einem Klima der Ehrlichkeit und des Vertrauens ohne Rücksicht auf ihre privaten Interessen erledigen. Als Gegenleistung sollten diese Berater durch Ehre, Reichtum und Macht entlohnt werden.

Dagegen meint Machiavelli, dass sich ineffiziente Führer nur mit Schmeichlern umgeben – ein Ratschlag, den der ebenfalls erfolgreiche Führer der römischen Armeen Julius Caesar nach Shakespeare (Akt I, Szene 1) ganz anders gesehen hat: *Lasst wohlbeleibte Männer um mich sein, mit glatten Köpfen, die des nachts gut schlafen.*

#### **2.1.4 John von Neumann und Oskar Morgenstern**

Bezogen auf einen wirtschaftlichen Kontext haben John von Neumann und Oskar Morgenstern in ihrer 1944 veröffentlichten *Theory of Games and Economic Behaviour* (2004) eine erste und wegweisende mathematische Theorie zum Thema Strategien veröffentlicht.

Die Spieltheorie, die ihren Namen der anfänglichen Untersuchung von Gesellschaftsspielen wie Schach, Mühle oder Dame verdankt, handelt vom strategischem Denken in Konfliktsituationen, in denen Entscheidungsträger einerseits miteinander interagieren, das Ergebnis einer Entscheidung aber andererseits nicht nur vom Verhalten eines Akteurs abhängt, sondern gleichzeitig durch die Entscheidungen aller beteiligten Akteure bestimmt wird.

In einem solchen Setting wird davon ausgegangen, dass jeder Entscheidungsträger ein vorgegebenes Ziel verfolgt, z. B. Gewinnmaximierung, und dass er sein Wissen oder seine Erwartungen über das Verhalten anderer Entscheidungsträger berücksichtigt.

Der Beitrag der Spieltheorie besteht darin, dass sie Methoden angibt, die es ermöglichen, günstige Spielstrategien zu entwickeln.

Die Spieltheorie als Strategie wird in zahlreichen Bereichen angewandt: Politik, Ökonomie, Marketing, Versicherungsmathematik, Soziologie, Psychologie.

Das wohl berühmteste Beispiel ist das sogenannte *Prisoner's Dilemma*, das die Situation zweier Gefangener darstellt, die einsitzen, weil sie angeblich ein Verbrechen gemeinsam begangen haben. Die beiden Gefangenen sind in separaten Zellen untergebracht und können nicht miteinander kommunizieren.

Die Bedingungen sind folgende:

- wenn beide die Straftat leugnen, erhalten beide ein niedriges Strafmaß, da ihnen nur eine leichte Straftat nachgewiesen werden kann;
- wenn beide die Straftat gestehen, erhalten beide ein hohes Strafmaß, da sie die Straftat zugeben;
- wenn nur einer gesteht, gilt er als Kronzeuge und bekommt keine Strafe, wogegen der andere unter die Höchststrafe fällt.

Das Dilemma der beiden Gefangenen besteht darin, dass sich jeder der beiden entscheiden muss, ob er leugnet oder gesteht. Das Problem ist, wenn einer gesteht, und der andere gesteht auch, dann bekommen beide eine hohe Strafe und keiner geht leer aus. Aber, da die Wertigkeit der Entscheidung eines Gefangenen auch von der Entscheidung des anderen abhängt, ist das Strafmaß dahin gehend zu bemessen, wie beide Gefangenen zusammen genommen sich entschieden haben, und nicht nur einer alleine.

---

## 2.2 Militärische Strategien

### 2.2.1 Shakespeares Heinrich V. und Hamlet

Neben dem bereits erwähnten Julius Caesar, hat Shakespeare weitere Führungspersönlichkeiten (oder deren Gegenteil) unter die Lupe genommen (Wells 2005).

So beschreibt der englische Dichter in seiner Tragödie Heinrich V. die Umstände der berühmten Schlacht von Agincourt, die am 25. Oktober 1415 stattfand und zwischen den Truppen Heinrich V. von England und dem Heer des französischen Königs Karl VI. von Frankreich gefochten wurde.

In militärischer Hinsicht waren die englischen Truppen ihrem französischen Gegner haushoch unterlegen, sodass Heinrich V. auf eine ausgeklügelte Strategie zurückgreifen musste, die u. a. darin bestand, sich auf die geübte und massive Verwendung der englischen Langbögen zu verlassen, die einen wesentlichen Vorteil gegenüber der schweren

französischen Reiterei darstellten. Genauso wusste er die leichtere Ausrüstung der englischen Soldaten zu nutzen, die zwar weniger geschützt waren als die französischen Ritter, die aber dadurch wesentlich flexibler und schneller agieren konnten.

Hinsichtlich der Schlachtaufstellung ist zu vermerken, dass die französische Seite kaum in der Lage war, ihren ursprünglich aufgestellten Schlachtplan umzusetzen und zusätzlich unter internen Streitereien ihrer Befehlshaber litt. Die englischen Truppen dagegen konnten die Überlegenheit der französischen Reiterei dadurch kompensieren, dass sie z. B. angespitzte Pfähle schräg in den Boden ramnten als wirkungsvolle Gegenmaßnahme gegenüber den Angriffen durch die Reiter, die darüber hinaus in Waldpartien erfolgten, sodass diese nicht ausschwärmen konnten und die englischen Bogenschützen frontal angreifen mussten, woraufhin sie ihren strategischen Vorteil verloren (Baier 2006).

Hinzu kommt wohl auch die berühmte Ansprache Heinrich V. am Sankt-Crispian-Tag, die er vor seinen Truppen zur Einstimmung auf die Schlacht von Agincourt am 25. Oktober 1415 (Akt IV, Szene 3) gehalten hat. Diese Motivationsrede muss Winston Churchill derart beeindruckt haben, dass er im Zweiten Weltkrieg den Schauspieler und Regisseur Laurence Olivier mit der Filmproduktion dieses Theaterstücks beauftragt und veranlasst hat, dass den englischen Soldaten diese Rede bei der Überfahrt über den Ärmelkanal vorgeführt wurde.

Und auch heute noch wird auf diese Schlacht und auf diese Rede in Managementseminaren zurückgegriffen, wohl um zu zeigen, dass neben einer guten Strategie auch eine ausgefeilte Rhetorik dazu beitragen kann, eine zahlenmäßige Unterlegenheit zu kompensieren.

Ein Antibeispiel strategischen Handelns stellt Shakespeares berühmter Hamlet dar. Anstatt sein Land zu regieren, wollte Hamlet seinen Vater rächen, er glaubte an Geister, er stellte sich verrückt und war dem ewigen Zögern verfallen (*to be or not to be*), er zweifelte an der Liebe seiner Angebeteten und verstrickte sich in Intrigen und zahlreiche sinnlose Morde.

Am Ende seines Treibens sind ein Dutzend Menschen, inklusive er selbst, umgebracht worden und der König von Norwegen brauchte nur mehr das Land Dänemark mit einer simplen Geste zu übernehmen, da alle, die ihm Widerstand hätten leisten können, nicht mehr am Leben waren (Whitney und Packer 2001).

Hätte Hamlet eine Strategie gehabt, anstelle sich von seinen Geistern, Rachegeleüsten und Emotionen treiben zu lassen, dann wären wohl nicht so viele Menschen am Ende der Tragödie ums Leben gekommen und Dänemark wäre nicht wehrlos an den König von Norwegen gefallen.

### 2.2.2 Napoleon Bonaparte

Ein großer militärischer Strategie war dagegen der französische General und Diktator Napoleon Bonaparte (1769–1821), der wie kein anderer so viele Schlachten unter jeweils sehr unterschiedlichen Bedingungen gefochten und gewonnen hat – wie z. B. die

Schlacht bei Austerlitz am 2. Dezember 1805 (Chandler 1998; Colson 2015). Bei der strategischen Vorbereitung seiner Kriege und Schlachten hat sich Napoleon jeweils die Mühe gemacht, sich alle möglichen Optionen und Eventualitäten auszumalen und sein militärisches Vorgehen entsprechend einer sehr klaren Zielsetzung zu orientieren, nämlich evidenterweise die feindlichen Armeen zu schlagen. Infolgedessen, meinte Napoleon, könnten alle anfallenden Probleme leicht gelöst werden, indem z. B. ein Feind, der keinen Kampf riskieren wollte, dennoch durch Geschwindigkeit, Masse und aggressive Manöver, bzw. durch eine Bedrohung seiner Hauptstadt, zu Kriegshandlungen gezwungen werden konnte.

Falls er einem Feind zahlenmäßig unterlegen war, richtete Napoleon durch rasches Marschieren und Manövrieren die Masse seiner Armeen gegen einen schwächeren Teil der gegnerischen Truppen und konnte somit verstärkt an entscheidenden Punkten agieren. Seine Lieblingsstrategie bestand darin, eine Flanke einer gegnerischen Armee einzugrenzen sowie deren Nachschub- und Kommunikationslinien zu unterbinden, was den Gegner sofort entscheidend schwächte.

Aber auch Napoleons Strategien gingen nicht immer auf, sodass er empfindliche und irgendwann entscheidende Niederlagen erleiden musste, wie z. B. in der Schlacht von Waterloo, in der sicherlich eine Reihe von Einschätzungs-, Entscheidungs- und Koordinationsfehlern, widrige Umstände (Regen, ermüdete Soldaten, ...) sowie die Lernfähigkeit seiner Gegner die Niederlage begründet haben (Price 2014; Roberts 2015).

### 2.2.3 Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz

In der zweiten Hälfte des neunzehnten Jahrhunderts hat der preußische General und Militärtheoretiker Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz (1780–1831) in seiner unvollendeten Schrift *Vom Kriege* (Clausewitz 2016) darauf hingewiesen, dass eine noch so schön ausgedachte Strategie kaum den ersten Kontakt mit dem Gegner aushält und dann zwangsläufig zu einer ausgedehnten Improvisation und chaotischen Vorgehensweise führt.

Clausewitz war der Ansicht, dass es keine konkrete und ausgedehnte Anleitung und Planung zur Kriegsführung geben kann, da Feldzüge durch die große Anzahl an unvorhergesehenen und unvorhersehbaren Ereignissen logischerweise ins Chaos führen müssen. Aus diesem Grunde sollten Kriegsführer weniger dazu übergehen, komplexe Strategien zu entwickeln, sondern einerseits im Vorfeld große Armeen zur Abschreckung aufbauen und andererseits im Kriegsfall in der Lage sein, unter Zeitdruck und unter Berücksichtigung unvollständiger Informationen *ad hoc* Entscheidungen zu treffen.

Für Clausewitz besteht der Zweck des Krieges darin, dem Gegner seinen Willen aufzuzwingen, wobei die Natur des aufzuzwingenden Willens auf der Ebene der Politik bestimmt werden sollte. Das Ziel des Krieges besteht in der Absicht, den Gegner in eine wehrlose Position zu bringen. Dazu müssen Strategien zum Einsatz kommen, also entsprechende militärische und sonstige Mittel, um diese Ziele auch erreichen zu können,

wie z. B. Schlachten, Stellungskriege, Propaganda oder die Unterstützung von oppositionellen Bewegungen.

Die von Clausewitz vorgeschlagene Vorgehensweise, sich einen Weg zu definieren und die entsprechenden Mittel zur Verfügung zu stellen, sowie sich auf das Wesentliche und auf die eigenen Stärken zu konzentrieren, ist demnach nicht nur in der Kriegsführung, sondern auch in der Unternehmensführung entscheidend und sollte als Prinzip ebenfalls von den Unternehmen – natürlich unter Verwendung friedlicher Mittel – beachtet werden (Bassford et al. 2016).

---

## 2.3 Politische Strategien

### 2.3.1 Jean Monnet zur Gründung Europas

Jean Monnet (1996, 2007) hat die Strategie zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) entwickelt, die in einer Politik der schrittweisen Integration verschiedener Politikfelder bestand, um sie auf eine supranationale Ebene zu heben und graduell den Nationalstaaten zu entziehen.

Diese Politik der kleinen Schritte und von unten nach oben sah vor, eine gemeinsame Verwaltung zwischen mehreren europäischen Ländern in begrenzten Bereichen zu errichten sowie eine strategische und *de facto* Solidarität zwischen diesen Ländern herzustellen.

Ausgangspunkt der sogenannten Monnet-Schuman-Methode, benannt nach dem französischen Generalkommissar für Planung Jean Monnet und dem französischen Außenminister Robert Schuman, war deren Erklärung vom 9. Mai 1950, die als Ausgangspunkt der europäischen Integration anzusehen ist und in der die Zusammenlegung der Kohle- und Stahlproduktion Frankreichs und Deutschlands in einer neuen Organisation angeregt wurde, an der sich die anderen europäischen Länder ebenfalls beteiligen konnten.

In weiteren Phasen wurden neue und erweiterte Institutionen gegründet (Atomunion, EWG, EG, EU, ...) und auf neue Politikfelder ausgedehnt (Agrarwirtschaft, Binnenmarkt, Lebensmittelsicherheit, ...).

Das Grundbewusstsein Monnets war es, dass die europäischen Nationalstaaten kaum dazu bereit sein würden, diese Integration sehr abrupt durchzuführen, sondern dass es sinnvoller wäre, sie durch eine Politik der kleinen Schritte nach und nach auf den europäischen Weg zu führen.

### 2.3.2 Tigerstaaten-Strategie

Die rasante wirtschaftliche Entwicklung der vier sogenannten Tigerstaaten Südkorea, Taiwan, Singapur und Hongkong kann ebenfalls unter strategischen Gesichtspunkten betrachtet werden.

Durch weitsichtige Planungen und effiziente industrielle Politiken der jeweiligen Staatsführungen haben sich diese Länder in nur wenigen Jahren von Entwicklungsländern zu Industriestaaten entwickelt – vergleichbar mit dem kraftvollen Sprung eines Tigers.

Im Unterschied zu westeuropäischen Staaten oder den USA, die Regularien geschaffen haben, damit sich die Unternehmen auf einem freien Markt entfalten und die Konsumenten vor Fehlentwicklungen geschützt werden können, sind die Tigerstaaten einen anderen Weg gegangen. Hierbei hat der jeweilige Staat nicht nur die entsprechenden Regularien installiert, sondern selbst die industrielle Entwicklung durch geeignete Strategien, direkte Interventionen und machtvolle Staatsinstrumente in die Hand genommen (wie das berühmte MITI Ministerium in Japan).

Beispielsweise hat Singapur seit seiner Unabhängigkeit im Jahre 1959 und unter dem ersten Premier Minister Lee Kuan Yew (2011) von vorne herein eine eindeutige politische und wirtschaftliche Strategie verfolgt. Seit dieser Zeit wurde von der singapurischen Regierung unter Anleitung von starken staatlichen Institutionen ein massives Industrialisierungsprogramm entworfen und umgesetzt, in Verbindung mit der Schaffung eines entsprechenden Ökosystems (Industriezentren, Gründung des *Economic Development Board* und der Entwicklungsbank, Neuausrichtung und Ausbau des Bildungssystems, finanzielles Entgegenkommen für Industrieprojekte, Produktivitätskampagnen, Schaffung von Wohnraum und neuerdings massive Investitionen in die Digitalisierung).

Statt für einen kleinen Binnenmarkt importorientierte Industrien zu etablieren, war es von Anfang an die Zielsetzung der singapurischen Regierung, aus den Industrieländern ausländisches Kapital anzuziehen, um exportorientierte Industrien sowie gleichzeitig einen modernen Dienstleistungssektor mit Bank- und Finanzdienstleistungen aufzubauen (Peebles und Wilson 2002).

Hierfür wurde der *Economic Development Board* (EDB) als führende Regierungsbehörde gegründet, die die wirtschaftlichen Strategien des Landes plant und ausführt, die Singapurs Position – nach eigenen Angaben – als globaler Knotenpunkt für Unternehmen, Investitionen und Talente verbessern soll.

### 2.3.3 Strategie Luxemburgs zur 3. industriellen Revolution

Ein weiteres Beispiel für eine politische Strategie ist die vom luxemburgischen Wirtschaftsminister Etienne Schneider 2016 lancierte Initiative zur Vorbereitung Luxemburgs auf die dritte industrielle Revolution. Diese Studie unter der Bezeichnung *The Third Industrial Revolution Strategy Study* (2016) zielt darauf ab, im Großherzogtum Luxemburg langfristig ein neues und nachhaltiges Wirtschaftsmodell aufzubauen, das auf der Konvergenz von Informations- und Kommunikations-, sowie von Energie- und Verkehrstechnologien in einem intelligenten Netzwerk beruhen soll. Diese Studie wurde von dem prospektiven Ökonomen Jeremy Rifkin in enger Zusammenarbeit mit den politischen, ökonomischen und sozialen Stakeholdern Luxemburgs durchgeführt (Rifkin 2011, 2015).

Als Ausgangspunkt sagt Rifkin, dass die Verbindung von Internet-Kommunikation und erneuerbaren Energien eine dritte industrielle Revolution in Luxemburg erzeugen wird (1. Industrielle Revolution: Stahlindustrie seit 1850; 2. Industrielle Revolution: Bankenwesen seit 1970; 3. Industrielle Revolution: Internet und Digitalisierung).

Durch das aufkommende Wirtschaftsmodell des Teilens wird sich die Welt durch die Einführung von intelligenten Systemen kennzeichnen, die eine größere Anpassungsfähigkeit, eine effizientere Allokation von Ressourcen und einer innovativen Verbindung der Systeme ermöglichen. Diese Revolution wird insbesondere durch eine Verlagerung auf erneuerbare Energien, durch den massiven Einsatz von Energiespeichertechnologien und die Entwicklung einer Internet-Technologie materialisiert werden, die Energie und Verkehr in einem intelligenten Netz transformieren wird.

Die Originalität dieses Ansatzes besteht darin, dass zum ersten Mal ein ganzes Land unter Mitwirkung aller Stakeholder an der Ausarbeitung einer solchen Strategie zusammengearbeitet hat.

*In fine* sollen im Rahmen dieses programmatischen Projekts die Mega-Trends ausgearbeitet werden, die für die Implementierung einer vollständig vernetzten Wirtschaft in Luxemburg von Bedeutung sind und die sich somit auf die Ebene der europäischen Avantgarde stellen möchte. Das Großherzogtum könnte somit zu einem idealen Laboratorium avancieren, um die verschiedenen innovativen und intelligenten Ideen in einem realen und nationalen Umfeld als *Living Lab* zu testen und auszuprobieren, um auf diese Weise als Vorreiter die großen Herausforderungen der Zukunft anzugehen.

---

## 2.4 Strategien von Wirtschaftsunternehmen

Ein Wirtschaftsunternehmen, das eine allgemeine Strategie entwickeln möchte, muss eine Reihe von Entscheidungen bezüglich seiner strategischen Orientierung vornehmen.

So z. B. kann es sich aus guten Gründen für eine Differenzierungsstrategie entscheiden und somit ein Alleinstellungsmerkmal erlangen, das nur schwerlich von seinen Konkurrenten zu überbieten ist.

Im Gegensatz dazu kann ein Unternehmen die Strategie der Kostenführerschaft wählen und den Weg begehen, seine Produkte und Dienstleistungen durch optimale Herstellungskosten und große Verkaufsmengen preislich derart vorteilhaft zu gestalten, dass seine Konkurrenten kaum mithalten können.

Eine dritte Option besteht in der Entfaltung einer Nischen- oder Spezialisierungsstrategie, die nicht so leicht von der Konkurrenz aufgenommen werden kann oder die die Konkurrenz gar nicht aufnehmen will.

Demnach haben Strategien auch sehr viel mit Entscheidungen zu tun, da man sich für eine Richtung und somit auch gegen eine andere festlegen muss. Diese Entscheidungen, die heute getroffen werden, sind zukunftsgerichtet und aufgrund der allumfassenden Unsicherheit risikobehaftet, da die Zukunft evidenterweise nicht vollständig vorhergesagt werden kann.

### 2.4.1 Robin Hood

Die Geschichte von Robin Hood ist bekannt: Nach den entsprechenden mittelalterlichen Legenden und Sagen (oder Hollywoodfilmen) betreibt Robin Hood sein Räuberhandwerk mit seinen Gefolgsleuten in den Wäldern von Nottingham, um von den Reichen zu rauben und den Armen zu geben (*rob from the rich and give to the poor*). Die Geächteten, die sich vor dem Sheriff von Nottingham und seinen Truppen verstecken müssen, sind dabei zuerst in der Lage, eine eigene Lebensgemeinschaft im *Sherwood Forest* aufzubauen, deren anfängliche Funktionsweise aber durch den zunehmenden Erfolg und den dadurch entstandenen Zulauf von Mitstreitern in Gefahr gerät.

Die zunehmende Größe seiner Truppen entwickelt sich nämlich mit der Zeit zu einem strategischen Problem (Fallbeispiel nach Joseph Lampel, in Thompson et al. 2008, S. C318–C319), da sich die wachsende Anzahl von Kämpfern nicht automatisch in einen strategischen Vorteil ummünzen lässt, sondern diese Truppen bedürfen einer stringenten Organisation, der Einführung von Regeln sowie der Delegation und Überwachung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, sodass die charismatische Persönlichkeit des Anführers immer weniger zur Geltung kommt. Je mehr Männer in die Organisation aufgenommen werden, desto weniger Zeit steht für eine direkte Interaktion mit Robin Hood zur Verfügung.

Darüber hinaus wird es zunehmend schwieriger, die wachsende Zahl von Menschen zu ernähren, zu versorgen und mit dem entsprechenden Kriegsgeschirr auszurüsten, da einerseits die Einnahmen fehlen und andererseits die umliegenden Dörfer an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen sowie von den Truppen des Sheriffs drangsaliert werden.

Demzufolge kann das Mission Statement *rob the rich and give to the poor* mit der angegliederten Strategie nicht mehr länger aufrechterhalten werden, sondern muss durch eine an die neue Lage angepasste Vorgehensweise ersetzt werden.

Um seine diesbezüglichen Probleme zu lösen, muss Robin Hood eine neue Strategie auf mehreren Ebenen entwickeln, die darin besteht, erstens seine Truppen besser zu organisieren, zweitens einen Transitzoll bei Eintritt in den *Sherwood Forest* einzuführen und drittens den Versuch zu unternehmen, König Richard als rechtmäßigen König zu reinstallieren und die kostspieligen Kriegsspiele zu beenden.

Eine Aufgabe, die wenigstens in den Hollywoodfilmen mit Eleganz und Humor gelöst werden konnte.

### 2.4.2 Mercedes-Benz

Das Beispiel von Mercedes-Benz im Bereich des strategischen Managements ist dahingehend sehr interessant, als dass in den letzten Jahren mehrmals die unternehmerische Strategie dieses weltweit aktiven Konzerns fundamental geändert wurde.

So wurde unter dem Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG Edzard Reuter (1987 bis 1995) eine strategische Neuorientierung definiert, die im Zusammenhang des Globalisierungsdenkens die Vision verfolgte, aus einem klassischen Autoproduzenten