



Matthias Kolbusa

# **Der Strategie-Scout**

Komplexität beherrschen,  
Szenarien nutzen, Politik machen



Matthias Kolbusa

Der Strategie-Scout

Matthias Kolbusa

# **Der Strategie-Scout**

Komplexität beherrschen,  
Szenarien nutzen, Politik machen



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

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2412-4

In Gedenken an meinen Vater

## Vorwort von Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Dem strategischen Denken und Handeln kommt heute in allen Unternehmen eine wachsende Bedeutung zu. Denn die Strategie ist es, die festlegt, in welche Richtung ein Unternehmen steuert. Strategiearbeit steht gegenwärtig vor vielen Herausforderungen: Ein hochdynamisches Umfeld verlangt robuste und tragfähige Strategien, die sich zugleich flexibel der Dynamik der Märkte, den Ansprüchen seiner Kunden wie auch den wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen anpassen. Letzten Endes geht es darum, das Unternehmen dauerhaft auf Kurs zu halten und erfolgreich zu steuern.

Strategie selber ist etwas Hochabstraktes, das liegt in der Natur der Sache. Auf der anderen Seite äußert sie sich in der Folge sehr konkret. Denn unternehmerischer Erfolg wird immer von Menschen gemacht. Seien wir ehrlich: Was wir bei der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien im Unternehmen zu überwinden haben, sind vielfach Engpässe im zwischenmenschlichen Bereich. Da gibt es Meinungen und Vorurteile, Emotionen und Widerstände, Querelen und Kontroversen – und nicht zuletzt oft auch mangelnde Erfahrung und Kenntnis, wie man den strategischen Prozess so aufzieht, dass „trotzdem“ am Ende eine gute Strategie herauskommt. Eine „gute“ Strategie ist nach der Definition von Matthias Kolbusa wie auch nach meiner stets eine, die umsetzbar ist und die im Unternehmen auch *tatsächlich umgesetzt* wird. Dafür gilt es, von Anfang an die Weichen richtig zu stellen. Denn die meisten Fehler werden zu Beginn des Strategieprozesses begangen.

Die bisherige Strategie-Literatur beschäftigt sich ausgiebig mit Methoden und Konzepten, berücksichtigt dabei aber zu wenig, dass Strategien von Organisationen und damit von Menschen zu leisten sind, die ihre eigenen Interessen, Fähigkeiten und Möglichkeiten haben. Hier bringt Matthias Kolbusa mit seinem „Strategie-Scout“ frischen Wind in die doch sehr „trockene“ Materie. Ähnlich seiner Persönlichkeit, die ich als direkt, erfrischend, pointiert wie auch inspirierend schätzen gelernt habe, nimmt er den Leser mit auf eine anschauliche und verständliche Abenteuerreise durch den „Strategie-Dschungel“. Während in der übrigen Strategie-Literatur häufig die Methoden meist nur isoliert, abstrakt und losgelöst vom Geschehen im Unternehmen beschrieben werden, zeigt der Autor, wie sie sich konkret in der Praxis anwenden und geschickt miteinander kombinieren lassen – und zwar so, dass sie auf die Notwendigkeiten des Unternehmens, seiner Situation und die Fähigkeiten der Beteiligten am Strategieprozess abgestimmt sind. Sein Credo: Die Menschen im Unternehmen, die „Strategie-Entwickler und -Umsetzer“, haben unbewusst wesentlich mehr Wissen zur Verfügung als angenommen. Es kommt darauf an, es durch geschickte Methodik zu aktivieren, ans Tageslicht zu befördern und zum Nutzen der Strategie wie auch ihrer Umsetzung im Unternehmen einzusetzen. Dabei geht es dem Autor wesentlich auch um die Durchsetzung von Strategien im Unternehmen – um die „Politik“, wie er es ausdrückt.

Der „Strategie-Scout“ ist eine Strategiephilosophie, mit der Matthias Kolbusa dem Leser die Sicherheit vermittelt, sich sowohl mit der gegebenen Unternehmenssituation, dem strategischen Kontext, wie auch mit der Entwicklung der Strategie in jedem Moment wohlfühlen. Erstmals wird hier ein durchgängiges Konzept entwickelt, wie man eine

Strategie nicht nur entwickelt, sondern auch bis zu Ende durchdenkt und plant, damit das Wichtigste – die Umsetzung – schließlich gelingt.

Die „Dschungel-Reise“ lebt von vielen inspirierenden Fallbeispielen der Strategiearbeit in mittelständischen Unternehmen wie auch in Konzernen unterschiedlicher Branchen, basierend auf Erfahrungen, die der Autor als Berater aus seiner Praxis beisteuert. Davon profitieren Business-Unit-Leiter ebenso wie Lenker von Konzernen, Geschäftsführer, Inhaber, Aufsichtsräte und alle, die mit der Strategiearbeit im Unternehmen betraut werden oder sich dazu berufen fühlen.

Freuen Sie sich auf ein ebenso erfrischendes wie inspirierendes Buch!

*Prof. Dr. Burkhard Schwenker,*  
Roland Berger, Chairman of the Supervisory Board  
([www.rolandberger.com/company/Burkhard\\_Schwenker.html](http://www.rolandberger.com/company/Burkhard_Schwenker.html))

## Vorwort des Autors: Vom Strategie-Frust zur Strategie-Lust

Sich strategisch immer wieder neu auszurichten, zu wachsen, andere Märkte zu erobern, sich neu zu positionieren und seine Wertschöpfungsgestaltung zu überdenken wird aufgrund vieler globaler Trends und Entwicklungen mehr und mehr zur Routine werden, und zwar für uns alle, die wir bei der Gestaltung und Steuerung von Unternehmen eine Rolle spielen. Meine Erfahrung als Managementberater bei einer Vielzahl von Strategie- und Reorganisationsprojekten in unterschiedlichsten Unternehmen – vom Weltkonzern, über den Mittelständler bis zu Nonprofit-Organisationen – hat mir gezeigt, dass es insbesondere zwei Faktoren sind, die die Kunst der Strategie und insbesondere ihrer Umsetzung ausmachen:

1. Strategie muss als Werkzeug – als Mittel zum Zweck des Erreichens von Unternehmenszielen – verstanden werden, anstatt zum Selbstzweck zu werden.
2. Bereits zu Anfang der strategischen Arbeit sollte man das Ende im Blick haben, nämlich die Umsetzung. Denn bei der strategischen Arbeit zählt letztlich nur, was nachher im und für das Unternehmen herauskommt.

Bereits zu Anfang das Ende mitzubedenken, hat einen gravierenden Einfluss auf die Planung des Vorgehens im Strategieprozess wie auch auf die Auswahl geeigneter Methoden. Viel zu häufig geschieht es, dass aus der schier unerschöpflichen Vielfalt der methodischen Werkzeuge eine eher „zufällige“ als zweckgerichtete Auswahl getroffen wird, die weder auf das Unternehmen und seine Situation, noch auf die Fähigkeiten der am Strategieprozess Beteiligten optimal abgestimmt ist. Unternehmenskulturen können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein: In manchen Betrieben sind die Führungskräfte erfahrene Strategen und routiniert im Entwickeln und Umsetzen von Strategien, sie gehen in kontroversen Diskussionen anhand akzeptierter Modelle aufrichtig und offen die kritischen Fragestellungen an; in anderen wiederum ist das genaue Gegenteil der Fall. Dies muss im Hinblick auf den Erfolg im Strategieprozess von Anfang an mitberücksichtigt werden. Neben Methodischem spielt die Behandlung der sozial-emotionalen Komplexität eine wichtige Rolle, und hier ist gekonnte Politik gefragt. Unter „Politik“ verstehe ich, die unternehmerischen Ziele mit Hilfe einer Strategie zu erreichen, die es unter Beachtung der vorherrschenden Bedingungen zu entwickeln und gegen den unweigerlich damit verbundenen Widerstand durchzusetzen gilt.

Dass sich in einigen Unternehmen ein gewisser Strategie-Frust entwickelt hat, kann meiner Ansicht nach auf folgende Gründe zurückgeführt werden:

- Unternehmenslenker und Führungskräfte legen ihren Fokus meist auf das operative Geschäft, aber viel seltener auf die Strategie. Dies ist bedingt auch gut so, denn im Tagesgeschäft entsteht auf diese Weise ein hohes Maß an Professionalität. Andererseits mangelt es jedoch an „Übung“ in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Ist dann strategische Arbeit gefordert, so fehlt es oft an Erfahrung, um auch diese mit dem gleichen Maß an Professionalität und Routine durchzuführen.

- So kommt es, dass sich „negative Erfahrungen“ in der Strategiearbeit häufen. Zwar sind die einzelnen Methoden und Werkzeuge zum Teil bekannt, aber oftmals ist gar nicht klar, ob ihre Anwendung in der jeweiligen Problem- bzw. Unternehmenssituation überhaupt sinnvoll ist. Häufig sind Strategen daher überfordert. Zu schnell wird der Suchradius zu eng gesteckt, sodass nur offensichtliche Alternativen bedacht werden und gegebenenfalls „versteckte“, aber strategisch attraktive Möglichkeiten übersehen werden. Oder der Suchradius wird viel zu weit gesteckt: Mit guten Absichten und viel Elan werden die richtigen methodischen Werkzeuge für die falschen Zwecke oder in der falschen Intensität eingesetzt. Nicht selten werden sie zu Beginn eines Strategieprojektes sehr intensiv genutzt und mit „akademischer Gründlichkeit“ abgearbeitet, um dann, wenn sich Verzettelung und Desorientierung breitmachen, mehr und mehr in der Versenkung zu verschwinden.
- Das erarbeitete Strategiekonzept wird oftmals nicht konsequent durchdacht, die Schlussfolgerungen werden nicht durchgehend geprüft und für das operative Geschäft weit und konkret genug „heruntergebrochen“. Am Ende eines aufwendigen Strategieprozesses stellt sich dann die Frage: „Und wie sollen wir das jetzt praktisch angehen?“ Wird diese Frage nicht hinlänglich beantwortet, misslingt die strategische Umsetzung.
- Die Umsetzung verläuft ebenfalls im Sande, wenn wichtige und einflussreiche Führungskräfte, die für die Entscheidung und Umsetzung der Strategie unentbehrlich sind, vom strategischen Ergebnis nicht wirklich überzeugt werden können und daher die Strategie nicht entschieden genug vorantreiben.

Erkennen Sie einen oder mehrere „Frust-Faktoren“ aus Ihrer Strategiearbeit im Unternehmen wieder? Dann ist dieses Buch für Sie geschrieben! Es entstand aus der täglichen Konfrontation mit den Schwierigkeiten, die mit der Anwendung von strategischen Methoden und Vorgehensweisen in der Praxis einhergehen, insbesondere auch mit den Problemen der Umsetzung von Strategien und der Politik im Change-Management.



Mir ist es wichtig, mit diesem Buch Strategieverantwortlichen - gleich ob es sich um Geschäftsführer, Leiter einer Business-Unit, Aufsichtsräte oder Inhaber handelt - einen „Strategie-Scout“ an die Hand zu geben, der als praktischer Wegweiser durch den „Strategie-Dschungel“ dient. Das Buch soll es ermöglichen, strategisch effektiv wie auch effizient zu arbeiten. Effektiv heißt: ziel führend, mit hoher Durchschlagskraft. Effizient heißt: mit hohem Wirkungsgrad der eingesetzten Energie, sodass Sie auch mit begrenzten Ressourcen (Zeit, Personal) zu tragfähigen Ergebnissen kommen, ohne sich in einer Vielzahl von Modellen zu verlieren. Denn am Ende geht es nur um eins: die *Umsetzung* der Strategie.

Der Fokus dieses Buches liegt dabei sehr stark auf dem strategischen *Prozess*: Es stellt einen praxisorientierten Wegweiser dar, der Strategieverantwortliche genau da abholt, wo sie stehen, und sie auf dem gesamten Weg begleitet. Dabei ist es ganz gleich, wie die Voraussetzungen und die jeweilige Unternehmenskultur aussehen:

- ob die Beteiligten viel oder wenig Erfahrung in der Strategiearbeit haben;
- ob „Grabenkämpfe“ im Strategie-Team an der Tagesordnung sind oder schnell Einigkeit im Vorgehen herrscht;
- ob bereits eine Strategie vorhanden ist und diese für die Zukunft lediglich überprüft werden soll oder ob mit einer völlig neu zu entwickelnden Strategie komplett neue Geschäftsfelder erschlossen werden sollen;
- welche Methoden und Werkzeuge bisher eingesetzt wurden und bekannt sind und welche eher neu und unbekannt sind.

Als „Strategie-Scout“ möchte dieses Buch dem Leser auf lebendige Art und Weise zeigen, welche Pfade der Strategieentwicklung und welche Wege der Umsetzung er als Strategieverantwortlicher in seiner ganz spezifischen Situation einschlagen sollte und warum.

Es gibt bereits zahlreiche Strategie-Bücher auf dem Markt. Werken wie M. E. Porters „Competitive Advantage“, H. I. Ansoffs „Corporate Strategy“ oder H. Mintzbergs „The Rise and Fall of Strategic Planning“ sind Klassiker, denen inhaltlich „nichts hinzuzufügen“ ist. Viele Ansätze und Denkmodelle, die in diesen und anderen Büchern vorgestellt werden, sind etabliert und haben ihren Einzug in die Praxis gefunden. Dennoch beschäftigt sich die Literatur viel zu wenig damit, wie die verschiedenen Ansätze und Methoden in der Praxis einzusetzen sind – und vor allem, wie sie sich sinnvoll in der jeweiligen Unternehmenssituation miteinander verbinden lassen. Insbesondere wird die menschliche bzw. emotionale und soziale Seite in der Strategieentwicklung nur allzu oft ausgeklammert.

Mein Buch vermittelt weder ein „neues“ Modell, noch einen „neuen“ Ansatz oder eine „neue“ Methodik. Vielmehr zeigt es unter Einbeziehung längst vorhandener und erprobter Modelle und Methoden ein verständliches, praxisnahes und ergebnisorientiertes Vorgehen auf. Letztlich ist Strategie eine „furchtbar einfache“ Sache. Es geht um die Beantwortung einiger sehr überschaubarer Fragen, deren Antworten jedoch häufig nicht trivial sind.

Viel Erfolg bei der Entwicklung Ihrer Strategie und der Umsetzung wünscht Ihnen

*Ihr Matthias Kolbusa*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Prof. Dr. Burkhard Schwenker.....	7
Vorwort des Autors: Vom Strategie-Frust zur Strategie-Lust .....	9

## 1. Teil: Der Strategie-Scout – Wegweiser durch den Dschungel..... 15

<b>1</b>	<b>Einführung – vom Impuls, über die Strategie bis zur Umsetzung.....</b>	<b>17</b>
1.1	Das Strategie-Camp.....	19
1.2	Die Dschungel-Topografie .....	19
1.3	Die Dschungel-Ausrüstung und die Dschungel-Pfade.....	20
1.4	Das Kloster des Durchdenkens.....	21
1.5	Das Basislager und die Routenplanung .....	22
<b>2</b>	<b>Der Sieg wird am Anfang entschieden – das Strategie-Camp.....</b>	<b>23</b>
2.1	Der strategische Kontext.....	23
2.2	Die Komplexität der strategischen Herausforderung .....	25
2.3	Der Strategie .....	27
2.4	Die Strategiekompetenz der Gefährten und ihre Auswahl.....	30
2.5	Die Einstellung der Gefährten .....	36
2.6	Die Unternehmenssituation .....	38
2.7	Die Einordnung des Strategieauslösers.....	40
2.8	Strategiedruck und Ressourcen.....	42
2.9	Die politische Gemengelage.....	44
2.10	Die Strategie-Profile .....	47
<b>3</b>	<b>Orientierung in unwegsamem Gelände – die Dschungel-Topografie .....</b>	<b>49</b>
3.1	Der Zauberwald der Ziele .....	50
3.2	Das Komplexitäts-Dickicht.....	52
3.3	Die Sümpfe der Emotionen und Positionen .....	53
3.4	Der Blick in den Spiegel.....	56
3.5	Der Szenarienpark .....	57
3.6	Der Kundenpalast.....	58
3.7	Die Wettbewerbs-Arena .....	59
3.8	Der Nebel der Unsicherheiten .....	60
3.9	Der Tempel der Optionen.....	61
<b>4</b>	<b>Das methodische Werkzeug ebnet den Weg – die Dschungel-Ausrüstung .....</b>	<b>63</b>
4.1	Die Anwendung des methodischen Werkzeugs.....	63
4.2	Methoden zur Weichenstellung und Ankersetzung .....	64
4.3	Analyse und Bewertung von Geschäftsfeldern, Märkten und Leistungen.....	70
4.4	Methoden des Komplexitäts-Managements .....	78
4.5	Das Szenarien-Management .....	87

<b>2. Teil: Auf geeigneten Pfaden den Dschungel durchqueren.....</b>	<b>99</b>
5	Mit der Tafelrunde gemeinsam voranschreiten – der Dschungel-Express ..... 101
6	Die Sandburg vor dem Einsturz bewahren – die Dschungel-Erkundung ..... 119
7	Eine Fata Morgana aufdecken – die Dschungel-Exkursion ..... 131
8	Den Weg aus der Sackgasse finden – die Dschungel-Metamorphose ..... 139
9	Den Hexenkessel überwinden – das Dschungel-Abenteuer ..... 151
10	Durch den Lustgarten wandeln – die Dschungel-Expedition ..... 171
<b>3. Teil: Die Weichen für die Strategieumsetzung stellen .....</b>	<b>189</b>
11	<b>Strategie konsequent zu Ende denken – das Kloster des Durchdenkens ..... 191</b>
11.1	Wozu ein Strategie-Konzept benötigt wird ..... 191
11.2	Die Zusammenstellung des Konzeptions-Teams ..... 193
11.3	Die Bildung des Strategie-Kondensats ..... 195
11.4	Die Unternehmensdiagnose ..... 196
11.5	Die Strategie in Modelle gießen..... 199
11.6	Die Strategie herunterbrechen – die Bereichskonzepte..... 209
11.7	Die Strategie-Bibel steht..... 212
12	<b>Wege und Hebel zur Strategieumsetzung – Basislager und Routenplanung..... 213</b>
12.1	Die Stationen des Basislagers ..... 213
12.2	Das Politik-Organisations-Management-Modell (POM-Modell) ..... 218
12.3	Ein Praxisbeispiel..... 221
12.4	Ausblick – die Strategie im Fokus ..... 225
Literaturverzeichnis .....	227
Stichwortverzeichnis.....	229
Danksagung.....	233
Der Autor.....	235

# **1. Teil: Der Strategie-Scout – Wegweiser durch den Dschungel**

# 1 Einführung - vom Impuls, über die Strategie bis zur Umsetzung

In der Unternehmenspraxis wird strategisches Arbeiten zu häufig immer noch mit operativem Tun verwechselt. Doch Maßnahmen wie die Erarbeitung oder Einführung einer Innovation, Bestrebungen zur Internationalisierung, das Erreichen von Rendite- oder Kostenquoten etc. sind keine Strategie. Maximal sind es sinnvolle Meilensteine oder Maßnahmen einer Strategieumsetzung.

Eine Strategie ist die Beschreibung einer neuen, einzigartigen Position, die das Unternehmen anstrebt. Im Strategieentwicklungsprozess geht es einzig und allein darum, diese Position zu bestimmen, zu beschreiben und in ihren Konsequenzen und Notwendigkeiten für das Unternehmen so konkret herunterzubrechen, wie es für ein klares Verständnis bei den Beteiligten notwendig ist. Nur so wird eine erfolgreiche Umsetzung ermöglicht.



Häufig wird „Strategie“ vorgeworfen, dass sie zu „theoretisch und abstrakt“ sei. Das stimmt zwar, denn es liegt in ihrem Wesen, doch führt kein Weg am abstrakten Entwickeln und Durchdenken der Strategie vorbei. Dies ist die Voraussetzung, um nachher zu den richtigen, konkreten operativen Maßnahmen zu kommen. Alles andere wäre „blindes Tun“ ohne tragfähige Grundlage. Dem „abstrakten“ strategischen Prozess kann man nicht ausweichen, aber man kann ihn so gestalten, dass dieser dem Strategie-Team und seiner Kompetenz angepasst wird, was unter anderem Thema dieses Buches sein wird.

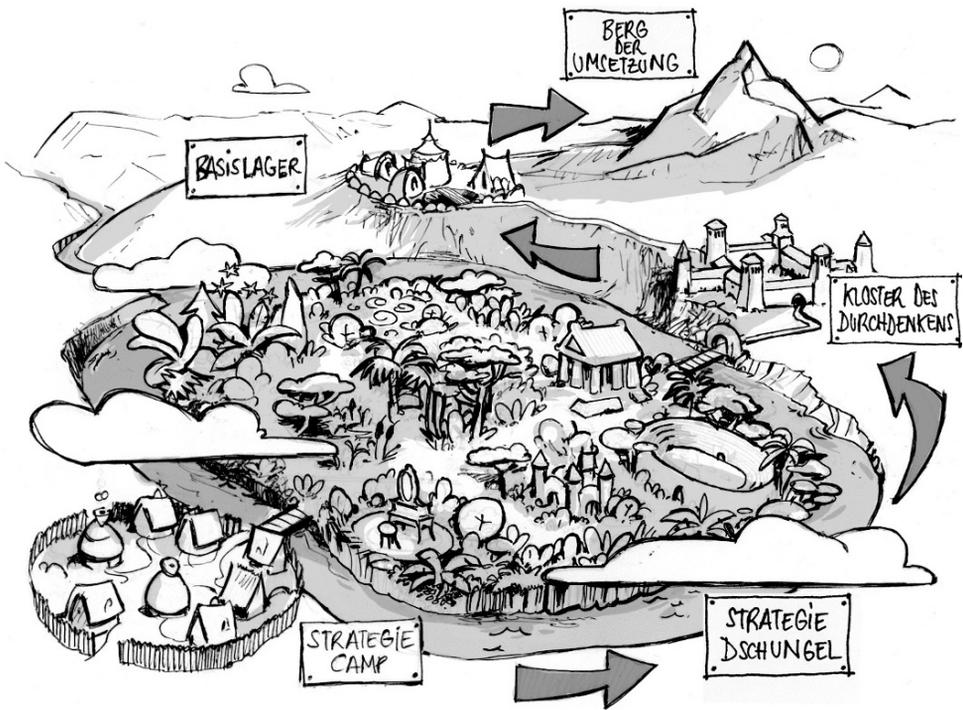
Der „Strategie-Scout“ ist eine Expeditionsanleitung, die den Strategieprozess wie eine „Reise durch den Dschungel“ beschreibt. Der „Dschungel“ ist eine von mehreren Metaphern, die anschaulich auf den Punkt bringen, auf welcher Station der Reise wir uns gerade befinden. In diesem Kapitel erhalten Sie eine grobe Übersicht über den gesamten Strategieprozess vom allerersten Schritt bis zur Umsetzung. Zugleich ist dies eine Übersicht über den Aufbau des Buches und die folgenden Kapitel.

Der Dschungel ist ein Synonym für das, was Strategie-Beteiligte immer wieder in der Strategiearbeit erleben: Sie sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht, verlieren sich im Dickicht von Methoden und Werkzeugen und laufen orientierungslos zum vermeintlichen Ziel, ohne sich klar darüber zu sein, warum sie einen bestimmten Pfad überhaupt gewählt haben. Auch kann es vorkommen, dass sie schnellstens den Dschungel durchqueren und dabei zwar eine strategische Position finden, aber eine nicht wirklich attraktive. Des Weiteren durchdenken sie die Strategie nicht gründlich genug und wundern sich dann, dass aus der Umsetzung nichts wird.



Damit wir uns besser orientieren können, wird die gesamte Reise grafisch anhand einer Landkarte dargestellt und mit verschiedenen Detailabbildungen der einzelnen Stationen in den einzelnen Kapiteln unterlegt. Die wichtigsten Stationen sind das Strategie-Camp (Kapitel 2), die Dschungel-Topografie (Kapitel 3), die Dschungel-Ausrüstung (Kapitel 4), die Dschungel-Pfade (Kapitel 5 bis 10), das Kloster des Durchdenkens (Kapitels 11), das Basislager und die Routenplanung (Kapitel 12).

Abbildung 1.1: Die Stationen des Strategie-Scoutings



Strategieprozesse sind immer dann einfach, wenn alle Beteiligten sich einig und sicher sind, welcher Weg eingeschlagen werden soll. In diesem Falle ist es leicht, sich für eine bestimmte Strategie zu entscheiden, und es bedarf keiner weiteren Überlegungen, welche methodischen Werkzeuge oder Ansätze gewählt werden sollten. Meist sieht jedoch die Realität im Unternehmen völlig anders, nämlich viel komplexer aus: Es herrscht ein mehr oder minder hohes Maß an Unsicherheit unter den Beteiligten. Fragen wie: „Was ist eigentlich wirklich mein Markt?“, „Wer ist wirklich mein Kunde?“ und „Wie sieht demnach mein Wettbewerbs- und Marktumfeld aus?“ führen nicht selten zu irritierenden Antworten. Daran anknüpfende Fragestellungen zu möglichen eigenen strategischen Positionierungen werden zu selten hieb- und stichfest beantwortet. Hier die richtigen Fragen zu

stellen, ehrlich zu beantworten und dann den besten Weg zu finden, ist für jeden Strategieverantwortlichen die Kunst, die dieses Buch vermitteln möchte.

Gehen wir die einzelnen Stationen der Reihe nach durch, um einen ersten Überblick über den Strategieprozess zu bekommen.

## 1.1 Das Strategie-Camp

Über den Erfolg der Strategieentwicklung wie auch der Umsetzung entscheiden bereits die allerersten Schritte. Der Anfang ist dabei nicht das Erarbeiten möglicher Strategien, sondern es beginnt noch einen Schritt früher, nämlich damit, wie der Prozess der Strategie-Erarbeitung überhaupt zu gestalten ist. Eine attraktive, erstrebenswerte strategische Position auszumachen, um daran anknüpfend ein durchdachtes Strategie-Konzept zu entwickeln, ist die Basis jeden Erfolgs. Den richtigen Weg dorthin zu finden, ist die Kunst. Dies ist Gegenstand des Strategie-Camps.

Bei einer realen Dschungel-Expedition mit anschließender Bergbesteigung (Strategieumsetzung) würde sich niemand auf den Weg machen, ohne vorher den Sinn und Zweck des Unterfangens zu überlegen, mögliche Herausforderungen und Gefahren vorwegzudenken und die Ansprüche an sich selbst und das zusammengestellte Team festzulegen. Im übertragenen Sinne heißt dies: Zunächst einmal muss das strategische Thema bzw. Problem sauber eingegrenzt werden. Daher wird im Camp die Situation durchleuchtet, um den optimalen Pfad durch den Dschungel herauszuarbeiten. Folgende Faktoren spielen dabei unter anderem eine Rolle: die Unternehmenssituation, die Struktur des Teams, die Strategiekompetenz der Teammitglieder und die zur Verfügung stehende Zeit und Manpower.

## 1.2 Die Dschungel-Topografie

Im Laufe der Dschungel-Durchquerung, also der Entwicklung der Unternehmensstrategie, passiert jedes Unternehmen eine Reihe typischer Stationen, darunter z. B. den Zauberwald der Ziele, die Sümpfe der Emotionen und Positionen, den Szenarienpark, den Tempel der Optionen und den Nebel der Unsicherheiten. Kapitel 3 beschreibt, wie man diese Gebiete methodisch meistert, ohne sich auf dem Weg durch den Dschungel zu verlaufen oder gar stecken zu bleiben.

## 1.3 Die Dschungel-Ausrüstung und die Dschungel-Pfade

Die Dschungel-Ausrüstung beinhaltet die Werkzeuge und Methoden, die für die Durchquerung des Dschungels benötigt werden. Dazu gehört es auch festzulegen, wie intensiv und detailliert mit den gewählten Werkzeugen gearbeitet werden sollte. Kapitel 4 stellt eine Reihe verschiedener Werkzeuge vor, darunter die Portfolio-Methodik, das vernetzte Denken zur Beherrschung von Komplexität und das Szenarien-Management. Es werden Hinweise für die Anwendung der Methoden gegeben. Darüber hinaus wird gezeigt, wie die Methoden miteinander vernetzt werden können. Das ist ein ganz wesentlicher Punkt, denn die bisherige Strategie-Literatur neigt dazu, die einzelnen Werkzeuge „isoliert“ voneinander darzustellen, ohne darauf einzugehen, welcher spezielle Nutzen sich aus der geschickten und „richtigen“ Kombination unterschiedlicher Werkzeuge ergibt – dies insbesondere auch unter Beachtung der vorherrschenden sozial-emotionalen Komplexität – und zu welchen Erkenntnissen dies führen kann.

Es gibt unendlich viele Pfade durch den Dschungel, und jede Strategieentwicklung ist etwas sehr Individuelles und Spezielles. Aus dem Strategie-Camp heraus haben Sie Klarheit über Ihren strategischen Kontext gewonnen, und diese Erkenntnis gibt Ihnen Gelegenheit, einen für Sie geeigneten Pfad durch den Strategie-Dschungel zu entwickeln, der Ihrem strategischen Kontext am besten entspricht. Damit haben Sie eine klare Navigation für Ihren strategischen Weg.

Aus der unendlich großen Anzahl möglicher Dschungel-Pfade habe ich sechs „typische“ Pfade ausgewählt, die ich in den Kapiteln 5 bis 10 ausführlich vorstelle, wobei jeder Pfad anhand eines konkreten Falles aus der Praxis behandelt wird. Keiner dieser Pfade wird zu Ihrem eigenen, im Strategie-Camp identifizierten Strategie-Kontext vollständig passen. Die Beispiel-Pfade sollen Ihnen stattdessen aufzeigen, wie man Strategie methodisch und politisch geschickt aufziehen muss, um am Ende erfolgreich zu sein. Unter anderem gibt es den Dschungel-Express, das Dschungel-Abenteuer und die Dschungel-Expedition. Vereinfacht gesagt, eignet sich der Dschungel-Express, wenn die unternehmerische Situation unkritisch ist und die Strategie-Beteiligten im strategischen Denken fit sind. Beim Dschungel-Abenteuer hingegen ist die Unternehmenssituation kritisch, und es herrscht eine große Unsicherheit, bezogen auf aktuelle und mögliche Geschäftsfelder. Die Dschungel-Expedition eignet sich, wenn das Unternehmen strategisch bereits gut aufgestellt ist, für die Zukunft aber neue Geschäftsfelder und -möglichkeiten erkunden möchte. Die sechs Pfade geben eine allgemeine Orientierung und können individuell – je nach Unternehmen, Markt und Strategie-Team – ergänzt, angepasst oder reduziert werden.

## 1.4 Das Kloster des Durchdenkens

Am Ende jeder Dschungel-Durchquerung sollte sich das Dickicht für alle Beteiligten insofern gelichtet haben, als dass klar ist, wohin das Unternehmen *als Ganzes* steuern möchte, was also die angestrebte, einzigartige strategische Position ist. Damit ist aber noch nicht klar, was dies für die *einzelnen* Unternehmensbereiche oder Gesellschaften des Unternehmens im Detail bedeutet. Viele Unternehmen machen sich nicht die Mühe, die Unternehmensstrategie auf die jeweiligen Business-Units, Einzelunternehmen und vor allem die einzelnen Unternehmensbereiche sauber herunterzubrechen, also strategiekonforme Bereichsstrategien und -konzepte zu entwickeln, diese aufeinander abzustimmen und damit für Klarheit unter den Beteiligten zu sorgen. Häufig interpretiert dann jeder Bereich die Strategie für sich individuell – mit dem Ergebnis, dass ein Sammelsurium heterogener Bereichskonzepte nebeneinander her existiert und ein synchronisiertes Vorgehen fehlt. Was nützt es beispielsweise, wenn der Kundenservice aus der Unternehmensstrategie ein bestimmtes Vorgehen ableitet und dieses umsetzt, es aber von der IT-Abteilung nicht unterstützt wird, weil diese die Strategie völlig anders interpretiert und andere Schwerpunkte in der Umsetzung legt? Häufig führt gerade dies zum Scheitern wohlgemeinter Unternehmensstrategien. Um zu verhindern, dass die Strategie in der Praxis entgleitet, weil den Betroffenen und Beteiligten nicht wirklich klar ist, was das tatsächlich für sie und ihren Bereich im Detail heißt, wird als Zwischenstation auf dem Weg zur Umsetzung das Kloster des Durchdenkens eingelegt.

Im Kloster des Durchdenkens besteht die Aufgabe, die Unternehmensstrategie zu durchdenken und zu klären, was sie für die einzelnen Bereiche des Unternehmens wirklich bedeutet, sodass die Verantwortlichen wissen, welche Konsequenzen und Notwendigkeiten sich daraus für sie und die Gestaltung ihres Bereiches ergeben. Die Unternehmensstrategie wird konkretisiert, detailliert und die Bereiche werden untereinander verzahnt und synchronisiert bzw. aufeinander abgestimmt.



Jede Bereichsstrategie muss ganz konkret Fragen beantworten wie z. B.: „Was bedeutet das für unseren Bereich? Was wird in Zukunft anders gemacht? Und warum ändert es sich? Was wird zukünftig nicht mehr getan? Wie ändert sich die Verzahnung mit den übrigen Unternehmensbereichen?“ Diese Dinge gründlich zu durchdenken und in der Tiefe zu klären, ist die Kunst erfolgreicher Strategiearbeit; hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Eine sauber durchdachte Konzeption der Strategie ist die Basis für die weiteren Schritte wie auch für eine erfolgreiche Kommunikation aller Beteiligten (zur Crux der Strategieumsetzung siehe auch [www.strategie-scout.de](http://www.strategie-scout.de)).

## 1.5 Das Basislager und die Routenplanung

Viele Wege führen zum Gipfel, aber nicht alle sind sinnvoll und praktikabel. Während im Kloster des Durchdenkens die Strategie in ihren Konsequenzen für das Gesamtunternehmen durchdacht und auf die Bereiche heruntergebrochen wurde, wird nun im Basislager die eigentliche Strategieumsetzung geplant. Es gilt, anhand der Unternehmenssituation den geschicktesten Weg zur Umsetzung zu ermitteln. Dabei spielen u. a. die strategische Lücke – also der Abstand zwischen dem Status quo und der angestrebten zukünftigen strategischen Position –, das Umsetzungsklima und die Politik eine Rolle. Die Wahl der politischen Mittel ist ein wichtiges Thema, das im letzten Kapitel behandelt wird. Wie auch im Kloster des Durchdenkens wird die Planung anhand eines konkreten Unternehmensbeispiels dargestellt.

Wichtige Aussagen auf dem Weg durch den Dschungel werden durch folgende Symbole markiert:



Das Symbol für den Kompass dient als Wegweiser an Punkten, an denen häufig bei der Strategie-Entwicklung Ratlosigkeit auftaucht, warum ein bestimmtes Werkzeug angewandt, ein Mittel eingesetzt oder eine Station durchlaufen wird. Damit sich der Sinn erschließt, werden hier Antworten und Hinweise gegeben.



Dieses Symbol ist ein Warnzeichen, das darauf hinweist, wie man Fehler bei der Anwendung bestimmter Methoden oder Werkzeuge vermeidet oder auch Gefahren bei bestimmten Vorgehensweisen aus dem Weg geht.



Dieses Symbol für die „Sümpfe der Emotionen und Positionen“ weist auf Gefahren hin, die sich aus Emotionen und gruppenpsychologischen Prozessen ergeben. Es wird erläutert, wie man diesen Gefahren wirkungsvoll begegnet, also die „menschlichen Schwächen“ im Strategieprozess überwindet.

# 2 Der Sieg wird am Anfang entschieden - das Strategie-Camp

## 2.1 Der strategische Kontext

Am Anfang jeder Strategiearbeit steht immer ein Impuls, entweder ein Problem oder eine Idee, z. B.: „Wie kann unser Unternehmen in Zukunft weiter wachsen?“, „Sind wir noch auf dem richtigen Weg oder müssen wir unseren Kurs korrigieren?“ oder „Wie kommen wir aus der bestehenden Krise heraus?“. Oft kommt der Anstoß von außerhalb des Unternehmens und wird durch die Wettbewerbs- oder Marktsituation getrieben.

Ein Kardinalfehler vieler Unternehmen besteht darin, direkt nach Festlegung der zentralen strategischen Fragestellung mit der Strategiearbeit „loszulegen“, und zwar ohne den gesamten strategischen Kontext vorher auszuleuchten. Häufig wird sofort ein scheinbar klarer und „vor Augen“ liegender Weg – quasi der erstbeste Pfad – eingeschlagen, ohne dass man sich über wirksame methodische Werkzeuge oder andere Dinge Gedanken macht. Dies führt dazu, dass häufig mehr Aufwand als notwendig betrieben wird und auch der eingeschlagene Pfad nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt.

Strategien scheitern, weil sie nicht richtig durchdacht wurden! Das fängt bereits an, bevor mit der Strategiearbeit begonnen wird. Häufig werden Modelle, die man kennt oder gerade zur Hand hat, verwendet, um eine schon bekannte mögliche strategische Alternative zu „untermauern“. Auf diese Weise werden neue Strategie-Alternativen erst gar nicht entwickelt. Außerdem wird weder überlegt, welches der geschickteste und damit auch wirksamste Weg zur Erarbeitung der Strategie ist, noch werden die erfolgsbestimmenden Faktoren bedacht. Methoden allein bringen nicht die Lösung. Sie können zwar helfen, aber auch stark einschränken oder nutzlos sein.

Das „Wie“ der Strategie-Erarbeitung bestimmt hochgradig deren Erfolg oder Misserfolg. Daher ist es so wichtig, sich des strategischen Problems, seines Kontextes und der Einflussfaktoren bewusst zu werden, um die Dinge wirklich gründlich zu durchdenken und anschließend die geeigneten Methoden anzuwenden. Insoweit ist das Strategie-Camp „der Kern“ der Strategiearbeit. Es dient dazu, Sie, den Strategen, anzuregen, sich über kritische Erfolgsfaktoren des Strategieprojektes Gedanken zu machen und für sich abzuleiten, auf welche Art und unter Nutzung welcher Werkzeuge Sie das ganze Strategieprojekt am besten aufziehen.

Das strategische Kernproblem wird von einer Reihe von Faktoren mitbeeinflusst, sodass ihm je nach Zusammenhang unterschiedlich begegnet werden muss. Das bedeutet nichts anderes, als dass ein und dasselbe Strategieproblem in unterschiedlichen Strategie-Kontexten bzw. Unternehmenssituationen zu völlig verschiedenen Pfaden durch den Strategie-Dschungel führen kann. Beispielsweise bedeutet die „Erschließung neuer Geschäfts-

felder“ in etablierten Märkten etwas völlig anderes als in hochdynamischen und schnellebigen, jungen Märkten. Ein Unternehmen, in dem sich alle im Strategie-Team einig sind und der zukünftige Weg relativ klar ist, kann einen ganz anderen Pfad einschlagen als ein Unternehmen, in dem das Management völlig verschiedene Ansichten, bezogen auf die weitere Entwicklung des Unternehmens, hat. Gleiches gilt auch, wenn im Unternehmen ein hohes Maß an Unsicherheit oder Kontroversität besteht. Hier muss zwangsläufig ein Pfad durch den Strategie-Dschungel eingeschlagen werden, der es erlaubt, der Unsicherheit Herr zu werden oder der Kontroversität der Beteiligten intelligent zu begegnen. Auch macht es bei der Wahl des Dschungel-Pfads z. B. einen Unterschied, ob das Strategie-Team ein hohes Maß an Strategiekompetenz und -erfahrung besitzt oder nicht. Der Prozess lässt sich wesentlich effektiver gestalten, wenn zuvor die wichtigen Faktoren bedacht werden und wenn die maßgeblichen Hebel für eine erfolgreiche Arbeit, aber auch die größten Verhinderer, im Voraus bekannt sind.

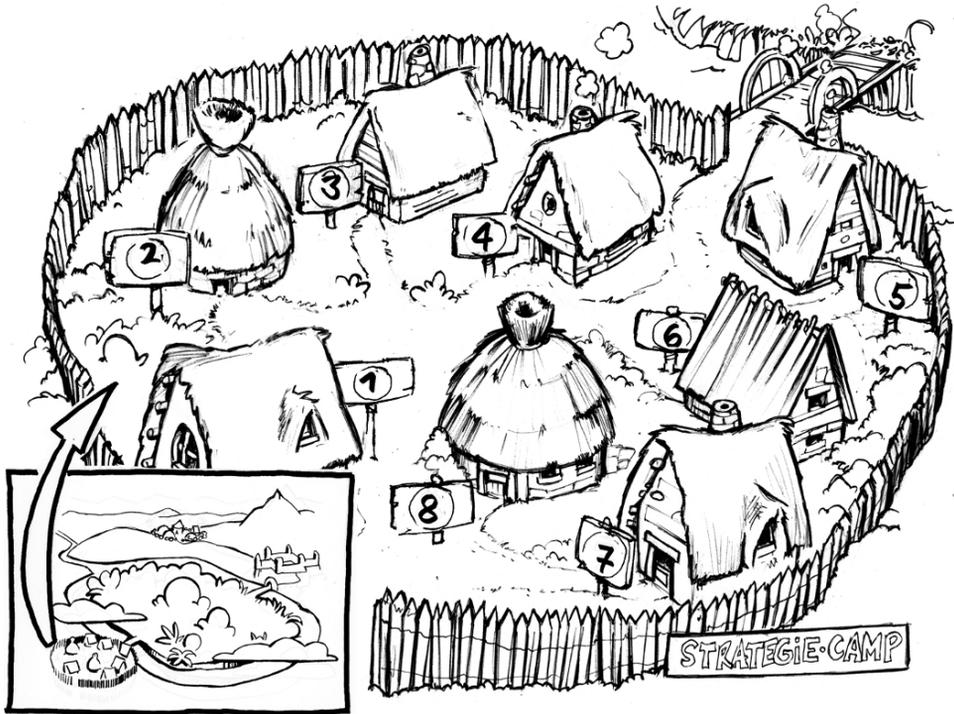


Ziel des Strategie-Camps ist es letztlich, sich nach gründlichen Überlegungen für einen strategischen Pfad zu entscheiden, der allen Gegebenheiten und allen Beteiligten am Strategieprozess Rechnung trägt und ihnen zugleich Sicherheit in der Strategie-Entwicklung wie auch der -umsetzung gibt. Das Strategie-Camp gibt dem Strategen die Gelegenheit, den strategischen Kontext zu analysieren und damit den Fehler zu vermeiden, sich mit „irgendwelchen“ Methoden, in „irgendeiner“ Reihenfolge auf einem „beliebigen“ Weg und mit einem „zufällig“ zusammengesetzten Strategie-Team in den Prozess zu „stürzen“.

Folgende Faktoren werden als Elemente des strategischen Gesamtzusammenhangs beleuchtet und nachfolgend erläutert:

1. die Komplexität der strategischen Herausforderung
2. die Rolle des Strategen
3. die Strategiekompetenz der Gefährten
4. die Einstellung der Gefährten
5. die Unternehmenssituation
6. die Einordnung des Strategieauslösers
7. Strategiedruck und Ressourcen
8. die politische Gemengelage

Abbildung 2.1: Das Strategie-Camp mit seinen Faktoren



- 1: KOMPLEXITÄT DER STRATEGISCHEN HERAUSFORDERUNG 2: ROLLE DES STRATEGEN  
3: GEFÄHRTEN-STRATEGIEKOMPETENZ 4: GEFÄHRTEN-EINSTELLUNG 5: UNTERNEHMENSITUATION  
6: EINORDNUNG DES STRATEGIEAUSLÖSERS 7: STRATEGIEDRUCK UND RESSOURCEN 8: POLITISCHE GEMENDELAGE

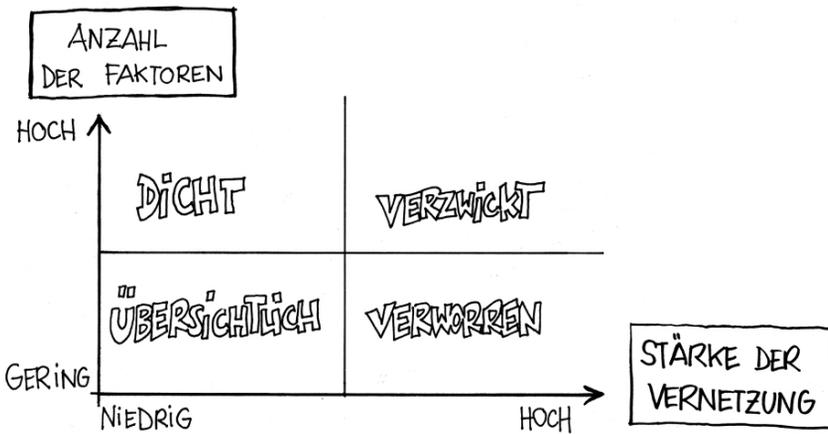
## 2.2 Die Komplexität der strategischen Herausforderung

Die Klärung der strategischen Komplexität ist für den Strategieverantwortlichen insoweit wichtig, als sie eine genauere Auseinandersetzung mit dem strategischen Problem erzwingt. Der Strategieverantwortliche sollte klären, wie komplex sein strategisches Problem ist und wie sich die Zusammenhänge untereinander darstellen. Dies geschieht, indem er sich einerseits die Menge an Faktoren bewusst macht, die es bei dem strategischen Problem zu berücksichtigen gilt, und andererseits deren Vernetzungsgrad untereinander. Je komplexer ein Problem, desto schwieriger ist es, dieses genau „fassen“ zu können und auch im Miteinander mit den übrigen Faktoren zu „bändigen“, zu guten Optionen und schließlich zur besten Strategievariante zu gelangen. Folglich sollte das Problem je nach

Komplexität mit anderen Methoden bearbeitet werden. Dabei sollte grundsätzlich nicht mit Kanonen auf Spatzen geschossen werden.

Um die Anzahl der Faktoren zu bestimmen, die bei dem strategischen Problem eine Rolle spielen, sind der Markt (Kunden), die eigenen Ressourcen (Stärken, Schwächen) und der Wettbewerb zu betrachten. Herrscht hier bei fast allen Faktoren mehr oder weniger Klarheit oder sind mehrere Faktoren generell zu überdenken? Ist die Einschätzung zutreffend, dass diese Dinge gut greifbar sind und einschließlich der wesentlichen Wirkmechanismen benannt werden können? Oder wird hier eher im Trüben gefischt?

Abbildung 2.2: Die Komplexität der strategischen Herausforderung



Da wir im Camp ein „Grob-Profil“ des strategischen Kontextes erstellen wollen, mit dessen Hilfe wir anschließend den Dschungel-Pfad wählen, gebe ich Ihnen zu allen acht Faktoren jeweils ein Denkmodell, ein Schema, in Form einer Bewertungsmatrix an die Hand, worin Sie sich mit Ihrem spezifischen Strategieproblem einordnen können. Das Schema trivialisiert und vereinfacht die Dinge, ist jedoch ein recht gutes Gelände, an dem Sie sich entlanghangeln können, um ein gutes Verständnis für Ihren Strategiekontext zu entwickeln. Ich möchte Sie anregen, das Problem zusätzlich aus anderen Perspektiven zu durchdenken, zu den aufgeführten Faktoren weitere hinzuzuziehen, diese auch, wenn notwendig, tiefer zu durchdringen und Konsequenzen für die weitere Vorgehensweise abzuleiten. Sie entscheiden hier über Effektivität und Effizienz Ihrer Strategiearbeit und die Umsetzungschancen.

Wir unterscheiden in unserem Modell vier Ausprägungen der Strategie-Komplexität:

- „Übersichtlich“ ist ein Problem, wenn sowohl die Anzahl der zu berücksichtigenden Faktoren als auch deren Vernetzung gering ist. Dies ist die am leichtesten überschaubare Situation. Angenommen, ein Unternehmen hat ein klares Wettbewerbsumfeld und die Wett-