

Strategie weiterdenken

Das 3-Stufen-Modell
zur erfolgreichen
Unternehmensentscheidung

Frederike
Schwenke

Andreas
Beisswenger



campus

Strategie weiterdenken

Prof. Dr. jur. Frederike Schwenke ist Hochschullehrerin für Wirtschaftsrecht an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW Ravensburg). Sie arbeitete viele Jahre als Fachanwältin auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge und ist erfahrene Wirtschaftsmediatorin sowie Lehrbuchautorin. Sie war Inhaberin des Alfred Grosser Lehrstuhls der französischen Elitehochschule SciencesPo, Frankreich.

Andreas Beisswenger, MBA, MBA, Dipl. Wirtsch.-Ing., Dipl.-Ing., verfügt über eine jahrzehntelange Erfahrung in der Strategieentwicklung großer Unternehmen. Er ist Autor, Lehrbeauftragter, zertifizierter Mediator (Universität Heidelberg), Preisträger des Britischen Industrieverbandes (IoD) sowie SDRM (Stanford University) und SDD (INSEAD) Absolvent.

**Frederike Schwenke
Andreas Beisswenger**

STRATEGIE **weiterdenken**

**Das 3-Stufen-Modell
zur erfolgreichen
Unternehmensentscheidung**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-51258-7 Print
ISBN 978-3-593-44479-6 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44488-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Umschlagmotiv: © gettyimages/FrankRamspott
Abbildung im Innenteil (S. 48, 49, 50, 300) »Gruppe von Nervenzellen« © GettyImages/Science
Photo Library – PASIEKA
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus: Minion und Address Sans
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	9
Kurzzusammenfassung	11
Abbildungsverzeichnis	12
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Problemaufriss und Lösungsansatz	17
1.1 Was hilft?	20
1.2 Kernanliegen des Buches	25
1.3 Kernelemente eines möglichen Lösungsansatzes	26
1.4 Überleitung zu den Kapiteln 2–10	33
2 Komplexität und Entscheidungsfindung	36
2.1 Begriff und Komponenten der Komplexität	36
2.2 Komplexität der Entscheidungssituation versus Richtigkeit der Entscheidung	38
2.3 Strategische Entscheidungssituationen	39
2.4 Entscheidungsverzerrungen	41
2.5 Erkenntnisse der Gehirnforschung	44
2.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	53
3 Strategietheorie	55
3.1 Definitionen des Strategiebegriffs	56
3.2 Konzepte zur Strategieentwicklung	58

3.3	Differenzierungsmerkmale von Strategien	72
3.4	Klassische Strategieansätze	76
3.5	Portfolioansätze	84
3.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	96
4	Strategiekonflikte	99
4.1	Bedeutung des Unternehmenszieles im Strategieprozess	101
4.2	Unternehmensziel und Wege zur Zielerreichung	103
4.3	Strategiekonflikte und deren Anlass	110
4.4	Strategiekonflikte und deren Einordnung in die Konfliktforschung	112
4.5	Konfliktformen und typische Anlässe von Strategiekonflikten	114
4.6	Informationsasymmetrien und Strategieentwicklung	133
4.7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	144
5	Konfliktlösungsmethode Mediation	148
5.1	Das Gefangenendilemma	149
5.2	Mediation	153
5.3	Die Struktur des Mediationsverfahrens	155
5.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	173
6	Strategieentwicklung und Mediation	177
6.1	Diagnose	178
6.2	Strategiefindung	208
7	Strategische Handlungsalternativen	247
7.1	Bekannte Instrumentarien zur Entwicklung strategischer Optionen	248
7.2	Strategische Alternativen und gesamthafte Entscheidungsbild	250
7.3	Stratogen	252
8	Strategische Makroentscheidung	276
8.1	Auswahl der Strategieoptionen	277
8.2	Fixierung des neu gewonnenen Strategieverständnisses	282

9 Strategieimplementierung	284
9.1 Fundament einer erfolgreichen Umsetzung	286
9.2 Strategische Kursänderung und Programm von Handlungen	287
9.3 Kontinuierliche Strategieüberprüfung	288
10 Zusammenfassung	290
11 Ausblick	299
Anmerkungen	303
Anhang	310
Literaturverzeichnis	310
Quellenverzeichnis	321
Anlagen zu Kapitel 1	322
Anlage zu Kapitel 4	324
Anlage zu Kapitel 6	325
Register	360

Vorwort

»Suchen – das ist Ausgehen von alten Beständen und ein Finden-Wollen von bereits Bekanntem im Neuen. Finden – das ist das völlig Neue! Alle Wege sind offen, und was gefunden wird, ist unbekannt ...«

Pablo Picasso

Eine gute Unternehmensstrategie erfordert das Treffen strategischer Entscheidungen, die in einer von Unsicherheiten geprägten Zeit langfristig Erfolg versprechend sind. Trotz bester Absichten und hohen Engagements im Unternehmen ist es alles andere als leicht, Erfolg versprechende strategische Unternehmensentscheidungen zu treffen, zumal diese als die wichtigste und komplexeste Art von Entscheidungen überhaupt gelten. Dies liegt daran, dass weder die verschiedenen strategischen Handlungsalternativen, geschweige denn die sich jeweils ergebenden Ergebnisse auszumachen sind. Entweder fehlen Informationen, um die Qualität von möglichen Alternativen abzuwägen, oder die Informationsflut macht es unmöglich, relevante von bedeutungslosen Einflussfaktoren zu unterscheiden.

Zudem befinden sich die Entscheiderinnen und Entscheider* in einem Dilemma. Einerseits verspüren sie den Drang, möglichst schnell Klarheit zu schaffen, obwohl die äußeren Umstände noch völlig unklar sind. Die fortschreitende Zeit bedrängt sie. Sie fühlen sich unter Druck gesetzt und können infolgedessen nicht mehr frei entscheiden. Andererseits erlauben die Grenzen menschlicher Informationsverarbeitungskapazität keine nutzen-

* Liebe Leserinnen, liebe Leser, aufgrund der besseren Lesbarkeit benutzen wir im Folgenden nur noch einen Genus und denken das jeweils andere mit.

optimalen Entscheidungen. In derartigen Entscheidungssituationen wird mittels Heuristiken, also schnell »aus dem Bauch heraus«¹, entschieden.

Der in diesem Buch aufgezeigte Weg, um diesen Dilemmata der Strategieentwicklung zu begegnen, ist gleichbedeutend mit dem Verlassen vorgegebener Pfade.

Das obige Zitat sagt viel über den hier aufgezeigten Lösungsweg aus. Es offenbart den Glauben an die Kraft der Ideen, an die Bedeutung der »Weisheit der Vielen« und an die schöpferische Gestaltungsfähigkeit eines jeden Einzelnen. Das Zitat hat uns sowohl bei der Bestimmung des Titels als auch bei den zahlreichen Diskussionen rund um das Entstehen und Schreiben des Werkes inspiriert und motiviert.

Dieses Buch geht über den Begriff der *Strategieentwicklung* im herkömmlichen Sinn hinaus. Den Satz: »Ich suche nicht – ich finde!« zugrunde legend steht das Finden einer Strategie im Mittelpunkt. So ist eine neue Methode der *Strategiefindung im Komplexen* entstanden, die unter anderem erstmals Aspekte der Strategielehre mit solchen der Mediation verbindet. Es zeigt sich, dass die Strategiefindung ein zutiefst kreativer Akt ist, der bei der Vorbereitung allerdings eine sehr systematische Vorgehensweise erfordert.

Besonders hervorheben möchten wir, dass jedem Kapitel ein einleitendes kontextbezogenes Zitat vorangestellt wird. Die Zitate stammen aus den unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen, wie etwa der Betriebswirtschaft, der kognitiven Psychologie, der Neueren Ökonomie oder der Gehirnforschung. Auf diese Weise soll der Blick auf die diskutierte Thematik einerseits erweitert werden, zumal sich häufig interdisziplinäre Verbindungen ausmachen lassen. Andererseits soll dem Leser ein fokussierter Einstieg in das jeweilige Kapitel gegeben werden.

Im Text selbst finden sich immer wieder Definitionen oder erläuternde Zitate – und zwar an den Stellen, an denen diese ebenso zu einem breiteren Verständnis beitragen sollen.

Friedrichshafen im April 2020

Frederike Schwenke, Andreas Beisswenger

Kurzzusammenfassung

Prof. Dr. jur. Frederike Schwenke und Andreas Beisswenger stellen in ihrem Werk eine neue Art der Strategieentwicklung vor, die vom herkömmlichen, rein rational-analytischen Ansatz abweicht. Aspekte der Konfliktlösungsmethodik werden ebenso berücksichtigt wie neueste Erkenntnisse der Hirnforschung.

Den Herausforderungen der Strategieentwicklung bei stetig zunehmender Komplexität wird in einem dreistufigen Prozess begegnet:

Die *Diagnosephase* sorgt durch die Aufdeckung bestehender Strategiekonflikte für die notwendige Grundlage eines abgestimmten, gemeinschaftlichen Handelns bei der Entwicklung und Umsetzung einer robusten Strategie.

In der *Strategiefindungsphase* werden, im Modus eines strukturierten strategischen Diskurses und mittels komplexitätsreduzierender Mikroentscheidungen, strategische Entscheidungsfaktoren ermittelt. Auf diese Weise wird über ein gesamthaftes Entscheidungsbild jenseits der Komplexität eine Strategie entwickelt, an die in dieser Form zu Beginn des Prozesses »Meistern der Komplexität« keiner der Beteiligten gedacht hatte.

In der *Implementierungsphase* offenbaren sich die Vorteile, die sich daraus ergeben, dass alle strategierelevanten Akteure in Diagnose und Findung der Strategie strukturiert eingebunden wurden. Die mithilfe der Strategiemediation entwickelte Unternehmensstrategie zeigt zahlreiche Kristallisationspunkte für eine gemeinsame Umsetzung auf.

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1

Abb. 1.1: Faktoren der Regierbarkeit von Staaten

Kapitel 2

Abb. 2.1: Vier Arten von komplexen Entscheidungssituationen

Abb. 2.2: Gruppen von Nervenzellen

Abb. 2.3: Erste Stufe des neuronalen Netzwerkmodells

Abb. 2.4: Zweite Stufe des neuronalen Netzwerkmodells

Abb. 2.5: Eigene Darstellung einer neuroanalen Netzwerkstruktur

Kapitel 3

Abb. 3.1: Acht Denkschulen der Strategieentstehung- und Beurteilung

Abb. 3.2: Erklärungsstruktur von Inhaltsansätzen

Abb. 3.3: Analyseprozess, Porters fünf Marktkräfte

Abb. 3.4: Anwendungsbeispiel Branchenstrukturanalyse nach Porter

Abb. 3.5: Marktfeldstrategien nach Ansoff

Abb. 3.6: Wertkettenanalyse der internen Unternehmensressourcen

Abb. 3.7: Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio-Matrix

Abb. 3.8: Normstrategien des BCG-Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios

Abb. 3.9: Wettbewerbsstärken Portfolio-Matrix nach McKinsey

Abb. 3.10: Beobachtungsbereiche zur Bestimmung der Wettbewerbsstärke

Abb. 3.11: Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren

Abb. 3.12: Portfolio-Normstrategien nach McKinsey

Kapitel 4

Abb. 4.1: Prozessuale Darstellung der Kernphasen des Strategieprozesses

Abb. 4.2: Ablaufmodell des hier verfolgten Strategieprozesses

Abb. 4.3: Leistungsverlust infolge von Strategiekonflikten

Abb. 4.4: Auswahl gängiger Unternehmenskernwerte

Abb. 4.5: Hierarchie von Unternehmens-, Bereichs- und Funktionsstrategie

- Abb. 4.6:** Informationsmenge und Informationsasymmetrie
Abb. 4.7: Gesamthafes Entscheidungsbild
Abb. 4.8: Gesamthafes Entscheidungsbild und Ausschnitte zweier Akteure
Abb. 4.9: Gesamthafes Entscheidungsbild und selektive Wahrnehmung der Ausschnitte

Kapitel 5

- Abb. 5.1:** Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas
Abb. 5.2: Strategien des Gefangenendilemmas

Kapitel 6

- Abb. 6.1:** Prozessschritt Diagnose
Abb. 6.2: The Strategic Decision and Risk Management – Decision Hierarchy
Abb. 6.3: Drei-Phasenmodell nach Lewin, ergänzt um unternehmensspezifische Basisannahmen
Abb. 6.4: Prozessschritt Diagnose und Strategiefindung
Abb. 6.5: Simplexity-Netzwerkstruktur von der strategischen Fragestellung bis zur Erreichung des Unternehmenszieles
Abb. 6.6: Strategische Fragestellung als Erklärungsstruktur von Inhaltsansätzen
Abb. 6.7: Strategische Fragestellung, Referenzgröße und Erklärungsstruktur von Inhaltsansätzen
Abb. 6.8: Simplexity Netzwerkmodell mit Strategischer Fragestellung und Referenzgrößen
Abb. 6.9: Strategische Fragestellung, Referenzgrößen und Einflussfaktoren als Erklärungsstruktur von Inhaltsansätzen
Abb. 6.10: Simplexity-Netzwerkmodell mit Strategischer Fragestellung, Referenzgrößen und Einflussfaktoren
Abb. 6.11: Multiplizität der Entscheidungsfaktoren
Abb. 6.12: Strategische Fragestellung, Referenzgrößen, Einflussfaktoren und Schlüsselfaktoren als Erklärungsstruktur von Inhaltsansätzen
Abb. 6.13: Multiplizität und Diversität der Entscheidungsfaktoren
Abb. 6.14: Strategische Fragestellung, Referenzgrößen, Einflussfaktoren, Schlüsselfaktoren, strategische Entscheidungsfaktoren und Erklärungsstruktur von Inhaltsansätzen
Abb. 6.15: Multiplizität, Diversität und Interdependenz der Entscheidungsfaktoren

- Abb. 6.16:** Verlauf der Entscheidungsfindung bei Beteiligung aller Hierarchieebenen an der strategischen Makroentscheidung
- Abb. 6.17:** Simplexity-Netzwerkstruktur von der strategischen Fragestellung bis zum Unternehmensziel
- Abb. 6.18:** Portfoliodarstellung Aktivitätsindikator
- Abb. 6.19:** Portfoliodarstellung Passivitätsindikator
- Abb. 6.20:** Portfoliodarstellung Proaktivitätsindikator
- Abb. 6.21:** Interdependenz strategischer Entscheidungsfaktoren
- Abb. 6.22:** Interdependenz des strategischen Entscheidungsfaktors – Zugang zu Rohstoffen
- Abb. 6.23:** Gesamthaftes Entscheidungsbild

Kapitel 7

- Abb. 7.1:** Neuronales Netzwerk als Basis zur Generierung strategischer Optionen
- Abb. 7.2:** TOWS-Matrix zur Generierung strategischer Optionen
- Abb. 7.3:** Inhalts- und Prozessebene der Stratogen-Matrix
- Abb. 7.4:** Darstellung eines möglichen Logistik-Prozesses
- Abb. 7.5:** Kombination Wertschöpfungsprozess »Wareneingang und Anlieferung« mit dem strategischen Entscheidungsfaktor »time-to-market«
- Abb. 7.6:** Dokumentation von Ideen
- Abb. 7.7:** Auswahl von Ideen
- Abb. 7.8:** VAC1-1 der Kombination Value-Activity
- Abb. 7.9:** VACs der Value-Activity
- Abb. 7.10:** VAS1 der Value-Activity
- Abb. 7.11:** Darstellung der Value-Process-Strategy (VPS)
- Abb. 7.12:** Stratogen-Value-Chain-Strategy (SVCS)
- Abb. 7.13:** SF, RG, EF, ScF, SEF, SO als Erklärungsstruktur von Inhaltsansätzen

Kapitel 8

- Abb. 8.1:** Strategische Makroentscheidung
- Abb. 8.2:** SF, RG, EF, ScF, SEF, SO und strategische Makroentscheidung

Kapitel 9

- Abb. 9.1:** Prozessschritt Strategieimplementierung

Kapitel 10

- Abb. 10.1:** Prozessdarstellung Strategiemediationsprozess

Kapitel 11

- Abb. 11.1:** Die Simplexity-Netzwerkstruktur orientiert sich am neuronalen Netzwerk unseres Gehirns

Abkürzungsverzeichnis

SF = strategische Fragestellung

RG = Referenzgröße

EF = Einflussfaktoren = Entscheidungsfaktoren

ScF = Schlüsselfaktoren

SEF = strategische Entscheidungsfaktoren

Ver = Vernetzung

SME = Strategische Makroentscheidung

VAC = Value-Activity-Cluster

VAS = Value-Activity-Strategy

SVCS = Stratogen-Value-Chain-Strategy

1 Problemaufriss und Lösungsansatz

»Strategy is Strategic Decision Making ... therefore, the ability to make fast, widely supported, and high-quality strategic decisions ... is the cornerstone of effective strategy. To use the language of contemporary strategy thinking, strategic decision making is the fundamental dynamic capability in excellent firms.«

Eisenhardt, 1999, S. 66

»Alle Organisationen sind im Wandel, mit Komplexität ... konfrontiert. In einigen Jahren werden nicht mehr sehr viele Dinge so sein wie heute. Wie sie aber sein werden, ist heute fast völlig unklar. Eine gute Unternehmensstrategie war noch nie so wichtig wie jetzt, gerade weil so vieles nicht prognostiziert werden kann und wir mit so vielen Risiken konfrontiert sind. Jede Organisation braucht eine Strategie. Alles andere bedeutet Fahrlässigkeit oder Zufall und gefährdet Marktstellung und Zukunft.«

Malik, 2007

In der modernen Welt durchlaufen Wirtschaft und Gesellschaft einen der größten Transformationsprozesse, die es geschichtlich je gab. Viele Erklärungsversuche für diese Entwicklung setzen an den großen ökonomischen Veränderungen wie Globalisierung und Deregulierung, den bedeutenden politischen Veränderungen, den Megatrends wie Urbanisation, demografischer Wandel oder der Nachhaltigkeit an. Hinzu kommen die neuen Technologien – Informationstechnologie, Biotechnologie, Neue Medien, die Digitalisierung aller Bereiche und deren Vernetzung. Laut Poulet (Poulet,

2016) hat eine derartige hochkomplexe Gemengelage dramatische Auswirkungen auf die Regierbarkeit von Staaten (siehe Abb. 1.1).

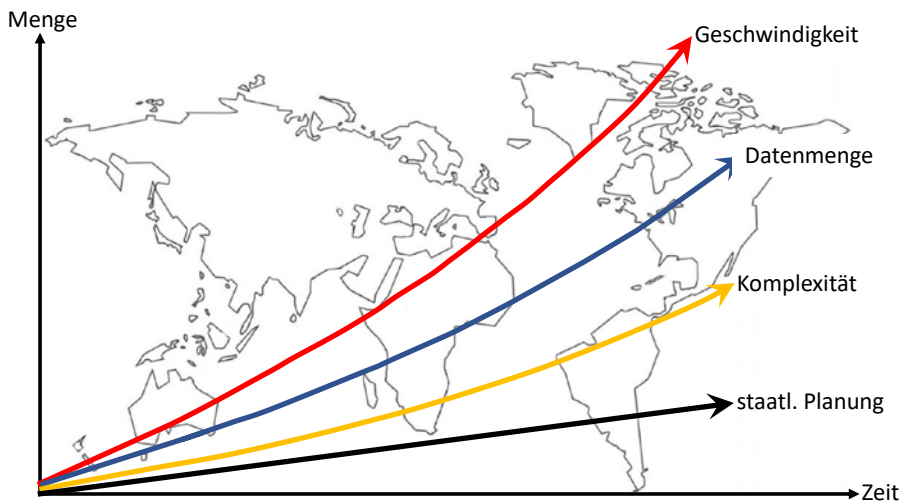


Abb. 1.1: Faktoren der Regierbarkeit von Staaten nach (Poulet, 2016)

Die untere Kurve (schwarz) stellt die »Planungsabsicht« einer beliebigen Regierung dar. Die darüber verlaufende Kurve (gelb) soll die zunehmende »Komplexität« der globalen Datenvielfalt und Zusammenhänge andeuten. Die nächste Kurve (blau) stellt die Entwicklung der sich ebenfalls exponentiell entwickelnden »Datenmenge« dar. Die oberste Kurve (rot) zeigt die besorgniserregende Funktion der »Geschwindigkeit (weltweiter Entwicklungen/ Abläufe)«.

Die Veränderungen in Bezug auf Datenmenge und Komplexität vollziehen sich zunehmend in kürzeren Intervallen. Die sich daraus ergebende Problematik ist, dass niemand mehr in seinen politischen Entscheidungen und Planungsansätzen auf einen zeitlich überschaubaren Gleichstand von Daten und Fakten gelangen kann. Die Diskrepanz zwischen den einzelnen Faktoren und der Planungsabsicht einer beliebigen Regierung wird, wie schematisch angedeutet, stets weiter anwachsen. Das auf die politische Entscheidung folgende Handeln kann nicht mehr optimiert werden, sondern nur noch defizitär und mit abnehmender Effizienz ausgeübt werden.

In Anbetracht dessen dürfen wir uns über Entscheidungen in der Politik nicht mehr wundern. Die Politiker können es nicht besser, da in der Zwi-

schenzeit so viele neue Daten zu einem Sachverhalt aufgetreten sind, dass eine belastbare Analyse zu den Vor- und Nachteilen – zum geforderten Zeitpunkt – gar nicht möglich ist.

Auch wenn nahezu alle Lebensbereiche betroffen sind, so sind es vor allem **Unternehmen**, die diesen Transformationsprozessen in besonderem Maße ausgesetzt sind. Das betrifft sowohl For-Profit- als auch Non-Profit-Organisationen, Konzerne genauso wie mittelständische und kleine Unternehmen.

Und was die Zukunft angeht, so muss man kein Prophet sein, um vorherzusagen, dass Komplexität und Unsicherheit immer mehr über ein bewältigbares Maß hinausgehen werden. Die Welt, wie wir sie kennen, gerät zusehends aus den Fugen durch eine Kombination aus technologischem Fortschritt, künstlicher Intelligenz, Big Data, der neuartigen Nutzung bestehender Wirtschaftsgüter sowie unbegrenzter Mobilität. Darüber hinaus wandeln sich die Kundenerwartungen: Ganze Geschäftsmodelle werden auf den Kopf gestellt, neue werden geschaffen.

Vor diesem Hintergrund stehen Unternehmen bei der Ausarbeitung ihrer Geschäftsstrategien vor immer größeren Herausforderungen. Klar scheint nur eines zu sein: Ein Geradeaus auf dem bisher eingeschlagenen Weg wird nur noch in Ausnahmefällen zum Erfolg führen. In welche Richtung die Reise geht, war bereits vor der COVID-19-Pandemie völlig offen. Auch wenn die ersten Folgen der Corona-Krise überstanden sind, so stellt sich dennoch allen Unternehmen die Frage, ob nicht der Moment für ein prinzipielles Umdenken gekommen ist.

1.1 Was hilft?

»Besonders tiefgreifend müssen sich unsere Verfahren des Problemlösens, Entscheidens und Umsetzens auf allen Gesellschaftsebenen verändern, weil diese so wichtigen Systeme durch die heutige Komplexität am meisten gefordert und überfordert sind. Die herkömmlichen Methoden haben ihre Problemlösungskraft weitgehend verloren.«

Malik, 2012

»In der alten Welt konnten einzelne Führungskräfte vom Feldherrnhügel aus durch Wissensvorsprung noch fast alles überblicken, einschätzen und einbeziehen, was für die anstehenden Entscheidungen notwendig war. In der neuen Welt haben die ständig weiter steigende Komplexität und Geschwindigkeit ein Level erreicht, welches von Einzelnen nicht mehr überschaubar, verstehbar und damit gestaltbar und steuerbar ist.«

von Elverfeldt, 2019

Falsch wäre sicherlich, Unsicherheiten zu leugnen oder sich von ihnen lähmen zu lassen. Die Welt im Rückspiegel zu betrachten und der Versuch, sie durch Anwendung veralteter analytischer Instrumente zu erklären, scheint bestenfalls das Geschehene von gestern zu beschreiben, erklärt aber gegenwärtige Vorkommnisse nicht ausreichend und genügt nicht, um den Herausforderungen, die die Zukunft mit sich bringt, gerecht zu werden.

In dem skizzierten Unternehmensumfeld, in dem nicht auszuschließen ist, dass Unternehmen auch nach der disruptiven Corona-Krise erneut von etwas heimgesucht werden, das sie heute noch nicht auf dem Radar haben, ist zunächst eine umfassendere Analyse erforderlich. Gefordert sind Entscheidungsträger, die sich nicht nur auf ihr tägliches Geschäft konzentrieren, sondern denen es gleichzeitig gelingt, eine neue Art des strategischen Denkens, des strategischen Diskurses und des strategischen Entscheidens anzuwenden. Gefragt ist eine dem Umfeld angepasste neue Form der **Strategiefindung** mit transformativem Charakter, die etwa den Schrecken von Krisen für eine **strategische Neuorientierung** zu nutzen weiß.

Daraus ergibt sich die große Frage: Wie soll eine Strategiefindung aussehen, welche die beiden wesentlichen Aspekte des Wandels – nämlich **Komplexität** und **Unsicherheit** – in den Mittelpunkt stellt?

Die überwiegende Strategieliteratur konzeptualisiert zu dieser Frage Lösungsansätze, welche unter dem **rational-analytischen Paradigma der Strategieentwicklung** zusammengefasst werden können.

■ **DEFINITION: RATIONAL-ANALYTISCHE STRATEGIEENTWICKLUNG**

Strategieentwicklung wird als ein Prozess gesehen, bei dem über das zukünftige Handeln des Unternehmens in einem bewussten, analytischen und kontrollierten Denk- und Planungsprozess entschieden wird. Diese durchdachten Strategien werden dann von sich loyal verhaltenden Mitarbeitern ohne eigene Interessen bereitwillig übernommen und implementiert (Mintzberg, 1976); (Mason/Mitroff, 1981); (Stubbart, 1989); (Mintzberg, 1990); (Whittington, 1993).

In der Anlage zum 1. Kapitel sind vier in der Literatur typische Verläufe des rational-analytischen Strategieentwicklungsansatzes dargestellt. Allen Ansätzen ist gemein, dass sie von einem idealisierten Prozess ausgehen. Dieser hat sich in der Strategiepraxis jedoch als unrealistisch erwiesen.

Dies ist auf zwei Hauptgründe zurückzuführen:

1. Hauptgrund: Aufgrund der fundamentalen und weitreichenden Festlegungen, wie sie bei der Entwicklung einer Strategie getroffen werden, kommt es zwangsläufig zu divergierenden strategischen Interessen (vgl. Mezias, 2001; Eden, 1998; Mintzberg, 1989; Eisenhardt, 1988).

■ **DEFINITION: KONFLIKT**

»For us, conflict means perceived divergence of interest, or a belief that the parties' current aspirations cannot be achieved simultaneously.«
(Rubin, 2004, S. 7f.)

Unternehmen bestehen nun einmal aus Individuen mit ihren eigenen Interessen, die nur im Idealfall mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Strategien werden also nicht von einem Strategieteam mit homogenen Eigeninteressen entwickelt, die sich stets mit den Unternehmensinteressen decken. Stattdessen verfolgen die Akteure ihre eigenen Interessen und bilden inoffiziell Koalitionen und Beziehungsnetzwerke. Es kommt zum Vorenthalten und zur Kontrolle offener sowie zur Verfolgung verdeckter Agenden, zur Manipulation sowie zur Kontrolle von Informationen und zur Einschaltung externer Experten zur Legitimierung eigener Sichtweisen.

Die Folge davon sind Konflikte zwischen den beteiligten Akteuren bzw. deren Seilschaften (vgl. Eisenhardt/Zbaracki, 1992; Eisenhardt, 1999). Konflikte sind somit prinzipiell dazu geeignet, Rationalität und Effektivität der Strategieentwicklung und deren strategische Entscheidungen im Unternehmen einzuschränken (Eisenhardt/Bourgeois, 1988; (Ginsberg, 1994). Was im Rahmen dieses Problemaufrisses zur Formulierung des ersten Dilemmas der Strategieentwicklung führt.

► DILEMMA 1 DER STRATEGIEENTWICKLUNG

Die unvermeidlich auftretenden Konflikte zwischen divergierenden strategischen Interessen der Teilnehmer und deren mikropolitischen Einflussnahme laufen der Rationalität und Effektivität der Strategieentwicklung der Unternehmen potenziell zuwider.

2. Zweiter Hauptgrund: Gerade die Verantwortlichen in der Wirtschaft sehen sowohl die Komplexität der Märkte als auch die Forderung, immer schneller neue Produkte zu entwickeln, zu produzieren und sie auf den globalen Märkten anzubieten, als die beiden zentralen Herausforderungen der Zukunft. Um die damit einhergehende Vielfalt der Optionen zu bewältigen, fordert Malik (Malik, 2011) eine »Managementphilosophie des Meisterns der Komplexität«. Dieses »Meistern der Komplexität« gipfelt dabei in der Art und Weise, wie strategische Entscheidungen in Unternehmen getroffen und umgesetzt werden (Hetzler, 2005).

In dem skizzierten hochkomplexen Unternehmensumfeld sind langfristig ausgerichtete, äußerst weitreichende Unternehmensentscheidungen zu treffen. So sind strategische Entscheidungen hinsichtlich des Planungshorizonts und der Wirkungen, die sie entfalten, langfristiger Natur (Johnson et al. 2011, S. 4 ff.).

Bei diesen strategischen Entscheidungen handelt es sich per definitionem um »extrem komplexe«, mitunter die komplexeste Art von Entscheidungen überhaupt.¹ Dies wird im weiteren Verlauf des Werks zugrunde gelegt, zumal sich strategische Entscheidungen durch einen hohen Grad an Multiplizität, Diversität und Interdependenz auszeichnen.

■ **DEFINITION: KOMPLEXITÄT UND STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN**

»Eine strategische Entscheidung stellt aufgrund der hohen Multiplizität, Diversität und Interdependenz die komplexeste Art von Entscheidungen überhaupt dar.« (Beisswenger, 2016, S. 4)

Strategische Entscheidungen mit diesem langfristigen und zukunftsorientierten Ansatz stoßen allerdings auf die Anforderungen unter Wettbewerbsbedingungen, insbesondere deren Kurzfristigkeit (siehe dazu O'Reilly/Tushman, 2004). Zu der sachlichen Komplexität kommt also der zeitliche Druck, unter dem strategische Entscheidungen zu treffen sind (siehe dazu auch Zeitdimension der Komplexität in: Beisswenger, 2016, S. 4 ff.).

Es sind aber nicht nur der zeitliche Druck sowie die Vielzahl, Vielschichtigkeit und Vernetzung an wirkenden Einflussgrößen, mit der es Entscheider in solch hochkomplexen Entscheidungssituationen zu tun haben. Sie werden unweigerlich auch mit ihrer begrenzten Rationalität, der »**Bounded Rationality**«² konfrontiert.

■ **DEFINITION: BOUNDED RATIONALITY**

»Unter Bounded Rationality versteht man, dass die menschliche Entscheidungsfähigkeit durch Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen und durch die nur endliche Fähigkeit, Informationen auf-

zunehmen und zu verarbeiten, eingeschränkt ist. Dies bedeutet: Die Ungewissheit bezüglich der Zukunft und die Komplexität der Umwelt bedingen Grenzen menschlicher Rationalität. Hinzu kommen sprachlich bedingte Grenzen, da jeder Akteur nur über begrenzte Möglichkeiten verfügt, Wissen oder Gefühle durch Worte zum Ausdruck zu bringen.« (Wolff, 1999, S. 113)

Zwar leistet der menschliche Verstand recht brauchbare Arbeit bei der Bewältigung geringer bis mäßiger Komplexität. Wenn es aber um die Anforderungen heutiger Komplexität geht, ist er allzu oft schlichtweg überfordert. Dann werden wichtige Tatsachen übersehen, falsch gewichtet oder ausgeblendet. Der Entscheider sucht vergeblich den Überblick, verliert sich in Details, übersieht wichtige Stellgrößen bzw. berücksichtigt jene mit unklarer Relevanz. Wichtige Beziehungen werden aufgebrochen, Interaktionen und Auswirkungen werden nicht in der Vernetzung erkannt. Statt der Ursachen werden Symptome behandelt; und/oder die Entscheidung wird gar auf eine einzelne Ursache reduziert. Es handelt sich bei der »Bounded Rationality« also um eine Überforderung der begrenzten menschlichen Verarbeitungskapazität, welche Hammond pointiert zusammenfasst: »The way the human brain works can sabotage our decisions.« (Hammond, 1998, S. 118)

Der Entscheider steht in Anbetracht der unvermeidbaren Komplexität vor einer »Schwelle der Entmutigung, jenseits derer er rasch und impulsiv entscheidet« (Luhmann 2009, S. 16). Dies kann zur Folge haben, dass die langfristige Entwicklung einer das Unternehmen prägenden strategischen Entscheidung allzu kurzschlüssig getroffen wird.

Es lässt sich festhalten, dass unsere Fähigkeit, komplexe Entscheidungssituationen gesamthaft zu erfassen, zu begreifen und erfolgreich zu gestalten, evolutionär bedingt, nicht besonders gut entwickelt ist. Aufgrund der Wichtigkeit, Schwierigkeit und der hohen Komplexität unternehmensstrategischer Entscheidungen unterliegen gerade diese den Bedingungen und den mitunter negativen Folgen³ der »Bounded Rationality«. Daraus ergibt sich die Formulierung des 2. Dilemmas der Strategieentwicklung.

► DILEMMA 2 DER STRATEGIEENTWICKLUNG

Die menschliche Entscheidungsfähigkeit stößt infolge der begrenzten Ressourcen und Kapazitäten des menschlichen Geistes bei hochkomplexen strategischen Entscheidungen unweigerlich an ihre Grenzen.

1.2 Kernanliegen des Buches

Wie dargestellt unterliegen die bislang vorhandenen Formen der Strategieentwicklung unvermeidbar den sich aus Dilemma 1 und 2 ergebenden Dualitäten. Bei der Suche nach Lösungsansätzen, um dieser Problematik zu begegnen, verwundert die Feststellung, dass sich die Managementliteratur bis heute kaum damit auseinandersetzt, wie bessere Entscheidungen in komplexen Entscheidungssituationen zustande kommen (Bazerman, 2006; Rosenzweig, 2014).

Damit ist das Kernanliegen dieses Buches benannt: Es soll einen Lösungsansatz für einen effektiven Strategieprozess liefern, der den aufgezeigten Dualitäten begegnet. Hierzu wird eine neue Methode vorgestellt, die wesentliche Aspekte der Strategiefindung und der Mediation in einen neuen Zusammenhang bringt.

1.3 Kernelemente eines möglichen Lösungsansatzes

1.3.1 Lösungsansatz für Dilemma 1: Bewältigen der auftretenden Konflikte

- »Successful strategy emerges from a decision process in which executives avoid politics.«
- »Emerging evidence indicates that strategic decision makers resolve conflict not only through political means but also by developing cooperative decision styles.«

Eisenhardt, 1999, S. 65

Strategieentwicklung ist, wie in Dilemma 1 angedeutet, immer auch ein Prozess, bei dem die Betroffenen verschiedene Vorstellungen darüber haben, wie materielle, immaterielle oder finanzielle Ressourcen verteilt werden. Dies führt zu Durchsetzungsinteressen bestimmter Strategien der voneinander abhängigen Akteure.

Deren mindestens teilweise konfliktären Interessen⁴ lassen dabei nur zwei Möglichkeiten offen, wie damit umzugehen ist. Entweder werden »Idealvorstellungen« ohne Einwilligung der Gegenseite mittels **Machtausübung** durchgesetzt oder es wird versucht, eine Einigung zu finden (vgl. Rosner, 2012).

Einerseits scheint die Managementliteratur Machtausübung im Zusammenhang mit Strategie als »Rahmenbedingungen« (Nagel 2002, S. 66) auszugrenzen bzw. sich nur ungern damit zu beschäftigen. Andererseits wird der Einsatz von **Macht und Politik** als der bei Weitem überwiegende *Lösungsansatz* bei Strategiekonflikten gesehen (Mezias et al., 2001).

Im Gegensatz zu diesem machtpolitischen Lösungsansatz liegt diesem Buch der Dilemma-1-Lösungsansatz des Harvard-Prinzips des sachgerechten **Verhandelns** sowie das **Einigungsprinzip** der **Mediation** zugrunde. Mit der Einbindung von Erkenntnissen aus der Verhandlungswissenschaft in den Prozess der Konfliktlösungsmethodik Mediation wird ein konstruktiv-koooperatives Verhalten der Entscheidungsträger im hier vorgestellten strategischen Entscheidungsprozess erreicht.

»Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, in dem Konfliktparteien unter Anleitung eines neutralen Dritten selbstständig eine für alle tragbare Lösung erarbeiten ...« (Rabe, 2014, Buchrückseite)

»Tatsächlich ist jede Verhandlung eine Entscheidungsfindung, bei der zwei oder mehrere Parteien versuchen, ihre entgegenstehenden Interessen zu lösen.« (Nasher, 2015, S. 8)

Verhandeln ist somit integraler Bestandteil des hier verfolgten strategischen Entscheidungsprozesses. Darunter ist nach Winheller Folgendes zu verstehen:

■ **DEFINITION: VERHANDLUNG**

»Eine Verhandlung ist ein Interaktionsprozess von zwei oder mehr interdependenten Parteien mit dem Ziel, durch Austausch von Angeboten und Informationen zu einer Einigung über die Nutzenverteilung zu gelangen, mit der trotz stellenweiser konfliktärer Präferenzen im Ergebnis eine Verbesserung ihrer Situation erzielt wird.« (Winheller, 2011, S. 4)

Darüber hinaus ist mit Rosner – aus einer Vielzahl von Definitionen, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen – von vier zentralen Merkmalen von Verhandlungen auszugehen:

- »(1) Gemeinsame Entscheidungsfindung
- (2) Grundsätzliches Einigungsinteresse bei partieller Zielkongruenz
- (3) Präferenzkonflikt
- (4) Austauschprozess durch soziale Interaktion« (Rosner, 2012, S. 50).

Daraus ergeben sich im Folgenden vier Gestaltungsmerkmale, die in Ansätzen in den hier aufgezeigten Prozess der strategischen Entscheidungsfindung eingebunden werden.

Zu (1) Gemeinsame Entscheidungsfindung

»Führen geht heute anders, weil sich die Menschen, die geführt werden, verändert haben: Die heftig umworbenen digitalen Eliten – mehrheitlich in der Generation Y verortet – haben ganz andere Ansprüche ... Sie wollen Teil einer guten Sache sein und suchen sich deshalb einen Arbeitgeber, mit dem sie sich identifizieren können.

Und sie wollen genau wissen, wie die Geschäfte in ihrem Unternehmen laufen, und mitreden auch bei strategischen Entscheidungen.«

Kienbaum, 2017, in: Zeit-online

Eine gemeinsame Entscheidungsfindung ist nicht nur ein zentrales Merkmal von Verhandlungen, sondern auch in einem von »Komplexität und Unsicherheit« geprägten Strategiefindungsprozess unabdingbar. Gerade strategische Entscheidungen, die Beurteilungs-, Interpretations- und Entscheidungskompetenzen erfordern, sollten deshalb unter Beteiligung mehrerer Funktionsträger auf unterschiedlichen Hierarchieebenen getroffen werden. Von oben vorgegebene Standards oder Selektionsregulative reichen bei hochkomplexen Entscheidungssituationen wie strategischen Entscheidungen nicht aus, um in Anbetracht von unvermeidbarer Komplexität und Unsicherheit ein differenziertes Entscheidungsbild zu schaffen (Beisswenger, 2016). Es sollte deshalb ein vernünftiges Maß an Partizipation angestrebt werden, da das »Meistern der Komplexität« nur durch die gemeinsame Verarbeitungskapazität der »Weisheit der Vielen« überhaupt zu bewerkstelligen ist⁵ (vgl. Beisswenger, 2016, S. 40–41; Eden, 1998, S. 58; Tregoe, 1990, S. 20 f.; Senge, 1990, S. 274 f.; Ginsberg, 1994, S. 163 ff.).

Hinzu kommt, dass die Akzeptanz einer strategischen Entscheidung nicht nur von deren Inhalt, sondern auch von der Art und Weise ihres Zustandekommens abhängt. Haben die Beteiligten den Eindruck, im Prozess der Entscheidungsfindung einen fairen Anteil am Zustandekommen des Ergebnisses gehabt zu haben, so sind sie eher gewillt, auch Festlegungen mit individuell nachteiligen Konsequenzen zu akzeptieren (Eden, 1998, S. 53 ff.; Senge, 1990, S. 191).

Der in diesem Werk aufgezeigte Verlauf des strategischen Entscheidungsprozesses ist daher **ausschließlich durch inhaltliche Erwägungen** und nicht durch formale Autorität geprägt. Die am Prozess beteiligten Entscheidungsträger diskutieren »auf gleicher Augenhöhe«. Die hier vorgestellte Methode möchte damit auch zum Ausdruck bringen, dass das »Meistern der Komplexität« nicht allein bei wenigen belassen werden kann. Der strategische Entscheidungsprozess ist deshalb derart zu gestalten, dass es durch eine strukturierte Vorgehensweise, möglichst über alle Hierarchieebenen hinweg, zu »Sharing-Decisions« kommt. Dadurch wird der Prozess nachvollziehbar und damit auch für alle am Strategiefindungs- und Umsetzungsprozess Beteiligten akzeptabel gemacht.

Zu (2) Grundsätzliches Einigungsinteresse bei partieller Zielkongruenz

Aufgrund der weitreichenden Festlegungen bei der Strategieentwicklung kommt es zwangsläufig zu Verschiebungen im Machtgefüge des Unternehmens. Dadurch wird der Strategieprozess zum Gegenstand politischer Erwägungen und somit besonders anfällig für Versuche mikropolitischen Einflussnahme (Mintzberg, 1989, S. 246 ff.; Schoemaker, 1993).

■ DEFINITION: MIKROPOLITISCHES VERHALTEN

»Mikropolitisch Verhalten ist ... definiert als die Durchführung wahrnehmbarer, aber verdeckter, nicht formal autorisierter Aktivitäten, mit denen Akteure ihre Macht zur Beeinflussung von Entscheidungen innerhalb der Organisation zu vergrößern versuchen.« (Fengler, 2003, S. 150)

Infolgedessen kommt es zum Einsatz von Verhandlungsmacht, um bestimmte Strategien durchzusetzen, die den dahinterliegenden Interessen der voneinander abhängigen Akteure dienen. Zu diesem Zweck werden dann vielfältige Mittel eingesetzt: Die Vergabe von Bezeichnungen, Lobbying, die Bildung von Koalitionen und Beziehungsnetzwerken, das Vorenthalten und die Kontrolle offener sowie die Verfolgung geheimer Absichten (*hidden agenda*), die Manipulation und Kontrolle von Informationen und die