

Mussnig/Mödritscher (Hrsg.)

Strategien entwickeln und umsetzen

Speziell für kleine und mittelständische
Unternehmen

2., aktualisierte Auflage

Linde
international

1 Grundlagen des strategischen Denkens und Handelns

Werner Mussnig, Alexandra Rausch, Gernot Mödritscher

1.1 Was ist eine Strategie?

LERNZIEL

In diesem Kapitel lernen Sie

- was unter Strategie verstanden wird
- wie sich der Strategiebegriff entwickelt hat
- was Strategisches Bewusstsein und Strategische Kompetenz sind und warum sie erforderlich sind
- warum es wichtig ist, dass eine Strategie im Unternehmen bewusst gelebt wird
- unter welchen Bedingungen ein Unternehmen mit seiner Strategie erfolgreich ist
- was strategische Planung ist und warum sie notwendig ist
- welche Bedeutung Strategien als Leitlinien für Unternehmen haben
- welche die bedeutendsten strategischen Erfolgsfaktoren sind
- wodurch sich visionäre Unternehmen auszeichnen
- warum Unternehmen trotz Strategien in die Krise geraten

THEORETISCHE GRUNDLAGEN

„Was versteht man unter einer Strategie?“ Es handelt sich dabei jedenfalls um einen Begriff, der heutzutage häufig verwendet wird, wenn auch jeder etwas anderes darunter zu verstehen scheint. Es handelt sich auch um einen Begriff, der häufig mystifiziert wird. Es scheint sich bei der Strategieentwicklung um eine Kunst zu handeln, zu der nicht jeder einen Zugang findet. Damit bleibt sie einem Kreis auserwählter Personen vorbehalten, die Einblick in Geschehnisse haben, worüber andere kein Wissen verfügen. Strategiearbeit erweckt den Eindruck, Erfahrung und/oder eine besondere Ausbildung vorauszusetzen – es setzt voraus, auf eine gewisse Art „eingeweiht“ zu sein. Aber ist Strategie nicht etwas, das jedes Unternehmen, vielleicht jeder Einzelne für seinen Erfolg benötigt?

„Was ist nun eine Strategie?“ Diese Frage haben schon viele namhafte Autoren und Wissenschaftler in seitenweisen Abhandlungen und unzähligen Büchern versucht zu klären. Obwohl oder gerade weil es den Begriff der Strategie schon sehr lange gibt, entwickelten sich viele verschiedene Auffassungen davon. Im Laufe der Zeit fand der Strategiebegriff zudem auch in den unterschiedlichsten Fachdisziplinen und Bereichen des Alltags Verbreitung. Vor allem aber in der Betriebswirtschaftslehre

und in der Managementforschung stieg er in den letzten Jahrzehnten zu einem der populärsten Begriffe in der Literatur auf.

Heute liest man daher sehr viel zum Thema Strategie in der Theorie, diskutiert über Strategisches im praktischen Unternehmensgeschehen, man denkt strategisch und trifft strategische Entscheidungen. Quasi jeder verwendet die Begriffe „Strategie“ und „strategisch“ nahezu selbstverständlich, häufig ist aber gar nicht klar, was „Strategie“ eigentlich ist und was „strategisch“ wirklich bedeutet. Fragt man Manager aus verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Branchen danach, was sie unter Strategie tatsächlich verstehen, so bekommt man so viele verschiedene Auffassungen des Strategiebegriffs, wie man Personen befragt hat. Mintzberg fasst diese offensichtliche Dissonanz sehr treffend in Worte. Er meint, dass **alle Unternehmen, denen es gelang, eine Strategie erfolgreich umzusetzen, mit einem reichen Erfahrungsschatz aufwarten können, nicht aber mit einer konsistenten Beschreibung von Strategie!**

Wenn man sich nun schon in der Praxis nicht einig darüber ist, was Strategie ist, wie soll dann in der Theorie ein diesbezüglicher Konsens herrschen? Aber ist es angesichts der vielfältigen Verwendung des Strategiebegriffs überhaupt notwendig und sinnvoll, aus dem „**Strategien-Theorien-Dschungel**“ einen einzig gangbaren Ausweg zu finden und diese eine Definition über die facettenreiche Praxis zu stützen?

Tatsache ist jedenfalls, dass es Unternehmen gibt, die in ihrem Verständnis eine **Strategie verfolgen** und damit **Erfolg** haben, obwohl sie vielleicht alle etwas anderes unter dem verstehen, was sie Strategie nennen oder was die Theorie als Strategie bezeichnet. Dennoch ist ihr Erfolg wesentlich auf ihre Strategie zurückzuführen. Nicht von der Hand zu weisen ist aber auch, dass es sehr viele Unternehmen gibt, die der Meinung sind, eine **Strategie zu haben**, die aber **nicht erfolgreich** sind. Nach Meinung von Managementexperten sind das immerhin 90% der Unternehmen, die sich mit Strategie beschäftigen. Woran mag das liegen?

Wir sind der Meinung, dass es dafür hauptsächlich zwei Gründe gibt: Erstens passieren häufig **Fehler in der Entwicklung einer Strategie**. Es gibt Unternehmen, die zwar glauben, eine Strategie zu haben, sich aber in einem wesentlichen Punkt irren. Nicht alles, was wichtig scheint und teuer ist, muss notwendigerweise strategisch bzw. Teil einer Strategie sein. Das liegt häufig an der falschen Annahme, dass eine Tätigkeit, die nicht in irgendeiner Form mit „Strategie“ oder „strategisch“ verbunden werden kann, weder als sehr wertvoll gilt noch besonders angesehen wird. Gälweiler weist auf die sich daraus ergebende Problematik hin. Wenn z.B. jede Vorgehensweise schlechthin als Strategie bezeichnet werden kann, um ihr eine entsprechende Bedeutung zu geben, dann wird dadurch auch eine eindeutig nicht-strategische Vorgehensweise zur Strategie erhoben.

Beispiel: *Eine Strategieentwicklung stellt einen kostenintensiven Prozess dar. Eine Reihe an Strategiewochenenden mit etlichen Führungskräften und einem Moderator verursachen tatsächlich erhebliche Kosten. Dies gibt dem Prozess auch die entsprechende Bedeutung innerhalb des Unternehmens. Strategie-Workshops, auch wenn sie als solche bezeichnet werden,*

sind jedoch keine hinreichende Bedingung dafür, dass auf diesem Wochenende tatsächlich strategische Inhalte erarbeitet werden. Wie die Erfahrung zeigt, limitieren manche Unternehmen den Entscheidungshorizont solcher Sitzungen im Wesentlichen auf das kommende Jahr. Der Charakter solcher Sitzungen wird dann durch operative Probleme und diverse Budgetüberlegungen geprägt. Es gibt vordefinierte Tagesordnungspunkte mit einem straffen Zeitraster. Daher bleibt keinerlei Freiraum für den Austausch von Informationen, kein Raum für Nachdenken und Vorausdenken, kreatives Infragestellen und Reflektieren sowie dafür, die Zukunft zu gestalten.

Zweitens passieren **Fehler in der praktischen Anwendung und Umsetzung der Strategie**. Strategie ist nicht etwas Abstraktes, sondern vielmehr etwas Pragmatisches. Strategie ist kein statisches Konstrukt, sondern vielmehr ein sich ständig veränderndes, dynamisches Gebilde. Strategiefokussierte Unternehmen sind vor allem deshalb erfolgreich, weil sie etwas leben, wovon sie überzeugt sind, weil die Menschen im Unternehmen gemeinsame Werte vertreten und gemeinsame Ziele verfolgen. **Eine Strategie ist letztlich nur so wirksam wie die Menschen, die sie tragen**. Daher muss eine Strategie für alle verständlich formuliert sein. Erst wenn sie verstanden wird, besteht auch die Möglichkeit, dass sie akzeptiert wird und die Akzeptanz ist Voraussetzung für die Mobilisierung aller Beteiligten. Eine Strategie muss gelebt werden und sie muss leben, das heißt sie muss sich verändern, wenn sich die Bedingungen verändern. Angesichts der aktuell ständigen und schwer vorhersehbaren Veränderungen der Unternehmensumwelt ist die Vermutung nicht abwegig, dass gerade im Rahmen der Strategieumsetzung viele Unternehmen an ihre mentalen bzw. psychischen Grenzen stoßen.

Um den Begriff der Strategie besser verstehen zu können, soll kurz auf die historische Entwicklung des Strategiebegriffs Bezug genommen werden. Begonnen hat die Geschichte des Strategiebegriffs bereits vor vielen Jahrtausenden und zwar in der Kriegs- und Militärsprache. Bekannt sind aus dieser Zeit vor allem die Schriften des Chinesen Sun Tsu (ca. 500 vor Christus), des Griechen Xenophon sowie die Lehren von Cäsar. Wie in vielen Lehrbüchern zu lesen ist, lässt sich der Begriff Strategie auf das griechische Wort „strategós“ zurückführen. Dieser Begriff setzt sich wiederum aus den beiden Worten „stratos“ und „agein“ zusammen. „Stratos“ wird übersetzt mit „Heer“ und „agein“ mit „führen“. „Strategós“ bezeichnete somit einen Heerführer, ein militärischer Befehlshaber ca. 550 vor Christus. Dieser Begriff wandelte sich von der Beschreibung der Funktion zur Beschreibung von Fähigkeiten. Damit waren die Fähigkeiten der Feldherrnkunst gemeint, unter der die Lehre von der Truppenführung bis zum ersten Zusammenstoß mit den Gegnern verstanden wird. Alles, was danach kommt, ist der Taktik zuzuordnen. Einige hundert Jahre später wurde der Terminus Strategie schließlich in den Bereich der Politik und Staatsführung übernommen.

Das Strategieverständnis, das sich aus dieser Zeit ableiten lässt, **definiert eine Strategie als ein genau geplantes Vorgehen, bei dem ein Plan entwickelt wird,**

wie man sein Ziel am besten, günstigsten und schnellsten erreichen will. In diesen Plan versucht man diejenigen Faktoren von vornherein einzukalkulieren, die in die eigenen Aktionen positiv oder negativ hineinspielen können. Ansätze, bei denen genau vorgegeben wird, wie eine Strategie zu entwickeln ist, wie sie auszusehen hat und wie sie umgesetzt werden soll, nennt man präskriptive Ansätze. Das Grundmodell der präskriptiven Ansätze ist nichts anderes als eine Gebrauchsanweisung, mit deren Hilfe Führungskräfte ein allgemein gültiges, durchgängiges Schema von der Zielfindung bis hin zur Strategieumsetzung anwenden sollen. Die Strategie wird in diesem Fall gewissermaßen „herrschaftlich“ entwickelt. Das heißt, die Ziele aller Beteiligten entsprechen den Zielen des Unternehmens. Es gibt einen Strategen bzw. das Management, das die Strategie entwickelt, formuliert und umsetzt. Die Meinungen von Mitarbeitern werden in der Regel vollkommen außer Acht gelassen. Ein solcher präskriptiver Ansatz geht beispielsweise ganz klar aus den Arbeiten von Porter hervor, der sagt „one of the leader’s jobs is to teach others in the organization about strategy“.

Beispiel: *Bei Ames, einer US-amerikanischen Kette von Discountgeschäften, gaben die Gilman-Brüder als Unternehmensgründer strikt die Unternehmenswerte, Visionen, Strategien und sämtliche Veränderungen von oben vor und legten in einem Buch akribisch Richtlinien für alle Mitarbeiter und Führungskräfte fest. Dies führte letztendlich dazu, dass nach dem Tod der Gilman-Brüder die Unternehmensleitung an ein firmenfremdes Management fiel und das Unternehmen in den folgenden Jahren mehrmals von schweren Unternehmenskrisen erschüttert wurde. Wal-Mart hingegen legte von Anfang an großen Wert auf die Einbindung und die Eigeninitiative seiner Mitarbeiter, auf Experimente und fortwährende Verbesserungen und Veränderungen.*

Das traditionelle Strategieverständnis geht also davon aus, dass Strategien einmal festgesetzt werden und bis zum nächsten Strategieentwicklungsprozess, also über Jahre, ihre Gültigkeit aufrechterhalten. Sie beschreiben die zukünftig angestrebte Situation und den Weg in diese Zukunft. Was geschieht aber, wenn sich die Bedingungen und die Zukunftsaussichten, unter denen eine Strategie entwickelt wurde, verändern? Mit diesen Gedanken beschäftigten sich bereits Strategen im 18. und 19. Jahrhundert. Diese waren zwar keine Manager, hatten in ihrer Zeit aber mit ähnlichen Problemen und Herausforderungen zu tun wie Führungskräfte im heutigen Wirtschaftsleben.

Besondere Bekanntheit und Bedeutung für das heutige Strategieverständnis erlangten aus dieser Zeit der preußische Generalfeldmarschall Bernhard Graf von Moltke und der preußische General Gottlieb von Clausewitz. Ihre Abhandlungen über Strategie bezogen sich auf die Kunst der Kriegsführung. Ihr Anliegen war es, allgemeine Gesetzmäßigkeiten und Regeln abzuleiten, indem sie Ähnlichkeits- und Ablaufgesetze aus beobachteten Phänomenen herauszufiltern versuchten. Sie wollten dabei nicht etwas Neues erfinden, sondern untersuchten vielmehr das längst Vor-

handene und führten es auf seine einfachsten Elemente zurück. Das soll nicht heißen, dass Strategie etwas Einfaches ist, sondern dass Strategie mit dem richtigen Verständnis durchaus nachvollziehbar und machbar ist. Wie das folgende Beispiel zeigt, kann es entscheidend sein, eine mögliche Veränderung der Rahmenbedingungen in die Strategieentwicklung und ihre Weiterentwicklung mit einzubeziehen.

Die Kriegsgeschichte zeigt uns, dass es immer wieder Kriegsverläufe mit überraschenden Wendungen gab, ansonsten hätte sich immer das zahlenmäßig und besser ausgerüstete Heer durchsetzen müssen. Wenn solche überraschenden Wendungen passieren, deutet dies darauf hin, dass zunächst eine Strategie für bzw. unter bestimmten Voraussetzungen entwickelt wurde, die allerdings in einer veränderten Situation und unter veränderten Bedingungen nicht mehr passend war. Und was auf erste Sicht etwas überraschen mag, ist, dass viele der zu Kriegszeiten empfohlenen strategischen Grundsätze auch Jahrhunderte später in einem gänzlich anderen Anwendungsfeld, nämlich der Betriebswirtschaftslehre und der Managementforschung, noch genauso Gültigkeit haben. Der bereits erwähnte deutsche General Moltke bezeichnete, beeinflusst von solchen Ereignissen im Kriegsgeschehen, eine **Strategie als die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens und zwar entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen**. Diese Definition von Strategie zeigt, dass schon vor fast zwei Jahrhunderten die Strategie nicht von Anfang an festgeschrieben wurde, sondern während der Umsetzung immer ein gewisses Flexibilitätspotenzial gegeben sein musste. Dies trifft in einem hohem Maße auch auf erfolgreiche Unternehmen zu.

Beispiel: *Die Mannesmann AG war ursprünglich ein Unternehmen der Montanindustrie. In den 60er Jahren begann der einstige Wachstumsmarkt für Kohle und Stahl zu schrumpfen. Anstatt im angestammten Geschäft zu verharren, hatte es Mannesmann geschafft, sich Schritt für Schritt strategisch neu zu positionieren. Bis 1999 hatte das Unternehmen zahlreiche relativ eigenständige Gesellschaften unter anderem im Maschinen- und Anlagenbau, in der Automobilzulieferung und in der Telekommunikation aufgebaut. Durch die konsequente Diversifikation erschloss Mannesmann wachsende Märkte und neue Technologien und zog sich sukzessive aus unrentablen Geschäften zurück.*

Eine solche Repositionierung, wie sie Mannesmann vollzogen hat, sollte selbstverständlich nicht alle drei Monate passieren. Flexibilität und Anpassung bedeuten nicht unbedingt, dass man seiner ursprünglichen Idee untreu werden muss! Allerdings ist es offensichtlich, dass man nicht von Anfang an, also während der ersten Strategie-sitzungen, immer „ins Schwarze“ treffen wird. Dementsprechend darf die Strategie nicht zu einem zu engen Korsett werden, sondern sie sollte als ein Leitstrahl dienen, der auf ein Ziel weist. Das Ziel als auch den Leitstrahl gilt es von Zeit zu Zeit bewusst und mit Abstand zum Tagesgeschäft zu hinterfragen. Dies hat nichts mit dem opportunen Verhalten zu tun, das sich ausschließlich an den Möglichkeiten des Tagesgeschäfts orientiert und dazu führt, dass die Richtung ständig geändert wird. Dieses

Reflektieren hat vielmehr damit zu tun, verantwortungsvoll die Existenz des Unternehmens abzusichern.

Moltke hat bereits angedacht, dass sich ein Unternehmen und seine Strategie weiterentwickeln müssen, wenn sich die Umweltbedingungen verändern. Das erkannten auch bereits jene, die den Strategiebegriff aus dem Militärwesen in die Wirtschaftswissenschaften übertragen haben und zwar die Vertreter der modernen Spieltheorie. Sie beschäftigten sich mit militärischen Problemen und haben den Strategiebegriff in der Folge auf vergleichbare zivile Handlungen angewendet. Für sie bedeutet **Strategie, für jede denkbare (Spiel-)Situation im Voraus eine gewisse Auswahl an Handlungsmöglichkeiten zu besitzen, wobei sie sich aber bewusst sind, dass die einzelnen Handlungen einander beeinflussen**. Ihr Strategieverständnis ist mit einem Schachspiel vergleichbar, das eine Folge von vielen voneinander abhängigen Einzelschritten ist. Diese Einzelschritte sind auf ein ganz bestimmtes Ziel ausgerichtet. Das heißt, eine **Strategie ist eine Regel zum Treffen von Entscheidungen, wobei die Auswirkungen bzw. Resultate der Handlungen nicht (beliebig exakt) abgeschätzt werden können, da sie von den Handlungen und Reaktionen der anderen Akteure abhängen**. Hier zeichnet sich bereits ab, dass eine Strategie nicht etwas Unumstößliches und für alle Zeit Festgeschriebenes sein kann, sondern dass immer wieder eine Abstimmung mit der Umwelt und den „Mitspielern“ notwendig ist.

In einem stabilen Wirtschaftsumfeld einer weitgehend linear wachsenden Weltwirtschaft mit schwachem Wettbewerbsprofil, wie es beispielsweise in den 50er-Jahren des 20. Jahrhunderts der Fall war, mag so ein permanenter Abgleich vielleicht nicht erforderlich gewesen sein. Spätestens das von abruptem Wandel und gesättigten Märkten geprägte Umfeld beginnend mit den 70er-Jahren machte allerdings strategisches Denken und Handeln im Management unverzichtbar und veränderte das Strategieverständnis grundlegend und nachhaltig. Gegenwärtig gibt es kaum mehr Stabilität. Alles scheint unsicher zu sein, sicher ist nur, dass sich alles verändert. Drucker hat dies folgendermaßen formuliert: „In Wirklichkeit läuft nie etwas richtig. Immer kommt etwas Unerwartetes – das Unterwartete ist eigentlich das Einzige, was man mit Sicherheit erwarten kann.“ Demzufolge ist ein „Zu-Ende-Denken“ einer Strategie gar nicht mehr möglich.

Eine Definition von Strategie, die diese Überlegungen und damit einem zeitgemäßen Strategieverständnis sehr nahe kommt, stammt von Jack Welch, dem CEO von General Electric. Er bezeichnet eine **Strategie als ein lebendiges, 100%ig dynamisches Spiel. Mit einer Strategie wird eine ungefähre Richtung gewählt, die man dann durch „extreme“ Anstrengung versucht umzusetzen**. An dieser Stelle soll nochmals der Gedanke aufgegriffen werden, dass die eigenen Zukunftsvorstellungen niemals den tatsächlichen zukünftigen Verlauf antizipieren können. Oder anders ausgedrückt, man trifft von Anfang an selten sofort ins Schwarze. Man hat eine Vorstellung davon, wohin es gehen soll, ein Ziel, auf das man zusteuert, doch auf dem Weg dorthin ist es erforderlich zu prüfen, ob erstens der Weg der richtige ist und zweitens, ob das Ziel auch tatsächlich das gleiche bleibt. Jedes Unternehmen ist gut beraten die Chancen, die links und rechts vom Weg zum Ziel liegen, mit zu be-

rücksichtigen und seinen Kurs danach ausrichten. Dies bedeutet nicht, dass man deshalb jedes Mal seinen Kurs ändern soll. Aber solche Chancen präzisieren wiederum die Zielrichtung, wir lernen so das Ziel realistischer einzuschätzen.

Dieses Strategieverständnis kommt durch einen Vergleich von Mintzberg sehr gut zum Ausdruck. Er vergleicht das Umsetzen einer Strategie mit dem Fahren in einem Segelboot. Diesen Vergleich wollen wir uns etwas näher ansehen und die Analogien für die Strategieentwicklung und -umsetzung herausarbeiten.

Strategieentwicklung und Segeln ist gemeinsam, dass es jeweils einen Ausgangspunkt gibt, an dem die Reise beginnt. Diesen Ausgangspunkt stellt beim Segeln der Hafen dar, in dem man sich gerade befindet. In der Strategieentwicklung nennen wir diesen Punkt die Ist-Position. Wie beim Segeln sollte man auch als Managerin bzw. Unternehmerin ein Ziel vor Augen haben. Beim Segeln ist dies der Zielhafen, in der Strategieentwicklung nennen wir diesen Punkt die Zielposition, also jenen Punkt, den es zu erreichen gilt. Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge, wobei sich das Schiff bzw. das Unternehmen bereits auf den Weg gemacht hat.

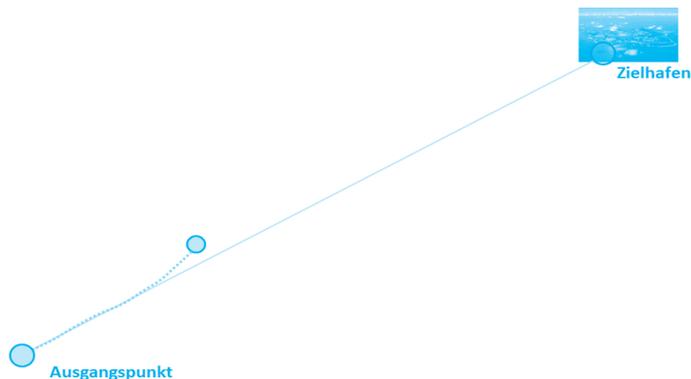


Abbildung 1: Strategieumsetzung ist wie Segeln

Beispiel: *„Immer und immer wieder den Standort neu bestimmen, die wechselnden Winde, die wechselnden Strömungen und die Drift, die sich daraus ergibt, berücksichtigen; durch Stürme abgetrieben werden und in Flaute stecken bleiben. Da muss der Kurs immer wieder neu bestimmt werden, aber das Ziel bleibt!“*

Das Segelboot ist das Unternehmen, dessen Ziel es ist, einen bestimmten Hafen zu erreichen. Um diesen Hafen zu erreichen, hat der Kapitän des Segelboots unter Umständen mit Hilfe verschiedener technischer Geräte und im Austausch mit seiner Mannschaft entsprechend dem aktuellen Standort einen Kurs ausgearbeitet. Der berechnete Kurs hängt immer davon ab, wo sich das Schiff zum Zeitpunkt der Kursberechnung befindet. Wenn sich der Ausgangspunkt ändert, so verändert sich auch der Kurs.

Da wir mittels Strategien versuchen, langfristige Ziele zu erreichen, gibt es keine lineare Verbindung zwischen dem Ausgangspunkt und dem Ziel. Die Abweichung stellt bei einer langen Reise immer den Normalfall dar. Wenn Abweichungen nicht zu verhindern sind, so geht es lediglich darum, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Ändert sich unsere aktuelle Position, so muss auch der Kurs angepasst werden.

Der Kurs ist die Strategie des Unternehmens. So wie der Kurs unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Wetterverhältnisse, des Wellengangs und der Strömung, der Riffs und der anderen Schiffe, die sich auf dem Meer befinden, vom Kapitän festgelegt wird, so müssen auch Strategien in Unternehmen auf die Umwelt und deren Veränderungen abgestimmt sein. Die Witterungsverhältnisse und die anderen Schiffe auf dem Meer beeinflussen den Kurs des Segelboots. Sie müssen genau beobachtet und analysiert werden, um rechtzeitig entsprechende Maßnahmen setzen zu können – beispielsweise den Kurs zu ändern. Außerdem dürfen auch unvorhergesehene Umweltveränderungen das Segelboot nicht zum Kentern bringen! Für ein vom Wind zerfetztes Segel hat ein guter Kapitän einen Notfallplan und auch mit einer Windänderung weiß er umzugehen.

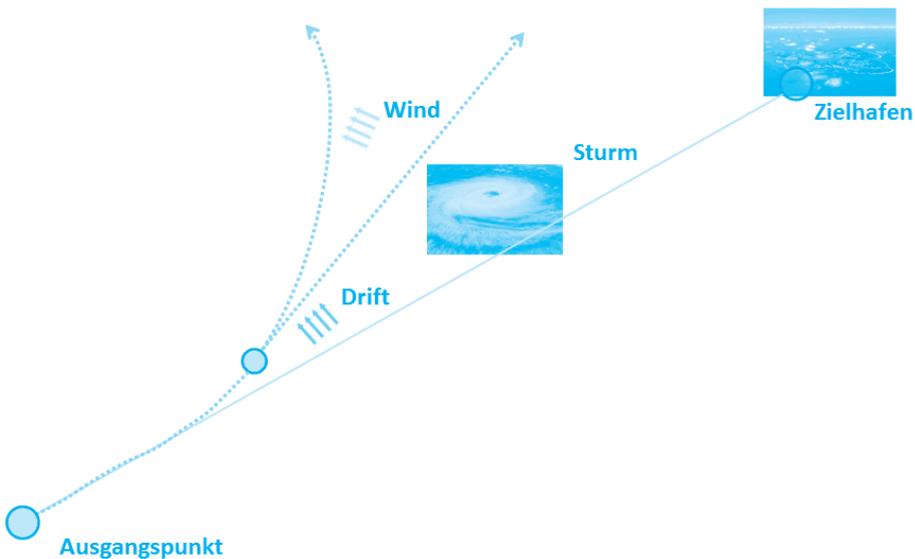


Abbildung 2: Strategieumsetzung ist wie Segeln

Der Wind ist zeitweise unberechenbar, mal bläst er stärker und mal schwächer, einmal trifft er von links auf das Boot, einmal von rechts und ein anderes Mal schlägt er dem Boot entgegen oder treibt das Boot von hinten an. Der Einfluss des Windes auf das Segelboot wird in Bezug auf das Fahrtziel nicht immer günstig sein, ein guter Kapitän oder Steuermann wird es aber verstehen, das Segelboot dennoch auf Kurs zu halten. Er kann bei seiner Fahrt den Wind nicht unbeachtet lassen, wenn er sein Ziel erreichen will, sondern er muss den Wind mit ins Kalkül ziehen. Der Kapitän wird

die Wetterverhältnisse so gut es geht in seinen Entscheidungen und Handlungen berücksichtigen, er wird seine Fahrt aber nicht von Wind und Wetter bestimmen lassen!

Umgelegt auf ein Unternehmen, ist die ständige Drift mit der Tendenz zu vergleichen, sich im Tagesgeschäft zu verlieren. Stürme sind durchaus mit Krisen vergleichbar und der Wind mit den jeweiligen Marktverhältnissen und den Mitbewerbern.

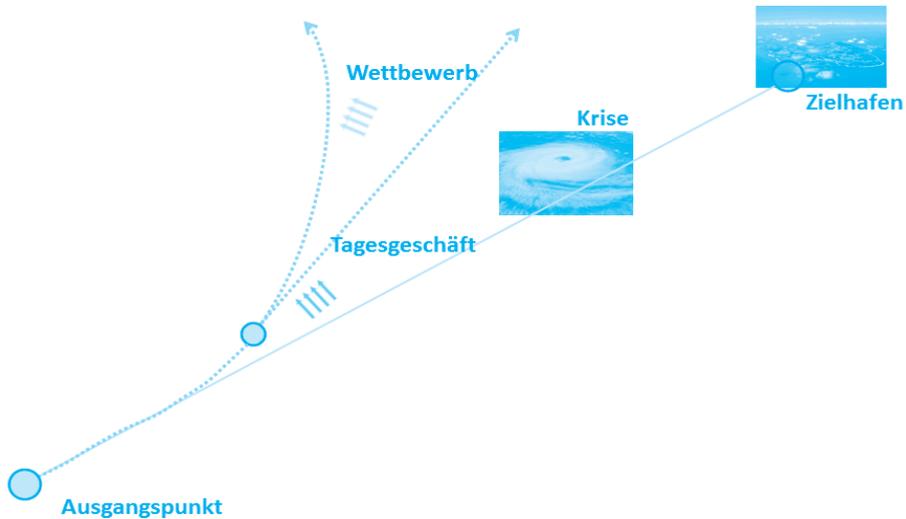


Abbildung 3: Strategieumsetzung ist wie Segeln

Beispiel: *Die Attraktivität des Marktes ist mit dem Wind vergleichbar, der in die Segel bläst; je stärker der Wind, desto schneller und einfacher lässt sich das Ziel erreichen; herrscht Windstille, nützen weder Führungsqualitäten noch Strategie, auch wenn die Segel noch so gut gesetzt sind. Allerdings bestimmt nicht der Wind, sondern das Segel den Kurs. Die Segel repräsentieren somit die strategischen Entscheidungen.*

Das Beispiel zeigt, dass der Kapitän nicht einfach seinen Zielhafen aufgeben und einen anderen Hafen ansteuern wird, nur weil der Wind oder gar ein Unwetter es zeitweise erschwert, den ursprünglichen Kurs zu halten. Schließlich hat es ja einen Grund für seine Seereise gegeben, und der angesteuerte Hafen muss eine Bedeutung für den Kapitän haben, sonst hätte er sich ja nicht auf die Reise dorthin begeben. Ebenso wenig wird er den Zielhafen nach der Richtung und Stärke des Windes auswählen und sich und sein Boot einfach treiben lassen. In diesem Zusammenhang hat folgendes Zitat hohe Relevanz: Für jemanden, der keine Ziele hat, ist jeder Wind ungünstig. Eine Fahrt ohne Ziel wäre vergleichbar mit einem Bogenschießen, bei dem man zuerst den Pfeil abschießt und dann das Zielkreuz um den Einschusspunkt malt! Zuerst wird daher der Kapitän einen Zielhafen auswählen, und solange es die Rahmenbedingungen erlauben, wird er diesen Zielhafen ansteuern. Er wird zunächst alles daran setzen, dorthin zu kommen.

Einen Unterschied gibt es jedoch zwischen dem Segeln und der Strategieentwicklung: Während der Kapitän eines Schiffes den Zielhafen punktgenau erreichen möchte, ist man sich im Rahmen der Strategieentwicklung und -umsetzung bewusst, dass es in erster Linie darauf ankommt, das Unternehmen in die richtige Richtung zu lenken. Es geht dabei weniger um eine punktgenaue Landung. Auch wenn man zur Orientierung ein genaues Ziel formuliert hat (ein sogenanntes „deterministisches“ Ziel), so muss man sich bewusst sein, dass nach einer mehrjährigen Reise das Erreichen eines Zielbereichs durchaus auch ein beachtlicher Erfolg ist.

Daher definiert man einen strategischen Zielkorridor, der Abweichungen bis zu einem gewissen Grad erlaubt. Solange man sich innerhalb dieses Zielkorridors bewegt, sind die Abweichungen tolerabel und es ist anzunehmen, dass man sich am Ende der Reise innerhalb des definierten Zielbereichs wiederfindet. Man sollte auch nicht außer Acht lassen, dass sich Abweichungen auch durch neue Chancen ergeben können, die man zum Zeitpunkt der Strategieentwicklung noch gar nicht erkennen konnte. Beispielsweise kann es sein, dass ein Mitbewerber in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät und zu einem Übernahmekandidaten wird. Die Strukturen und Märkte dieses Mitbewerbers können sich nun sehr gut mit den eigenen Strukturen und Märkten ergänzen, wodurch Merger- und Akquisitionsüberlegungen interessant werden. Wird das Unternehmen übernommen, führt dies notwendigerweise zu einer geringen oder eben auch größeren Korrektur des strategischen Pfades. Eine zwar nicht geplante, aber durchaus gewollte Abweichung entsteht.

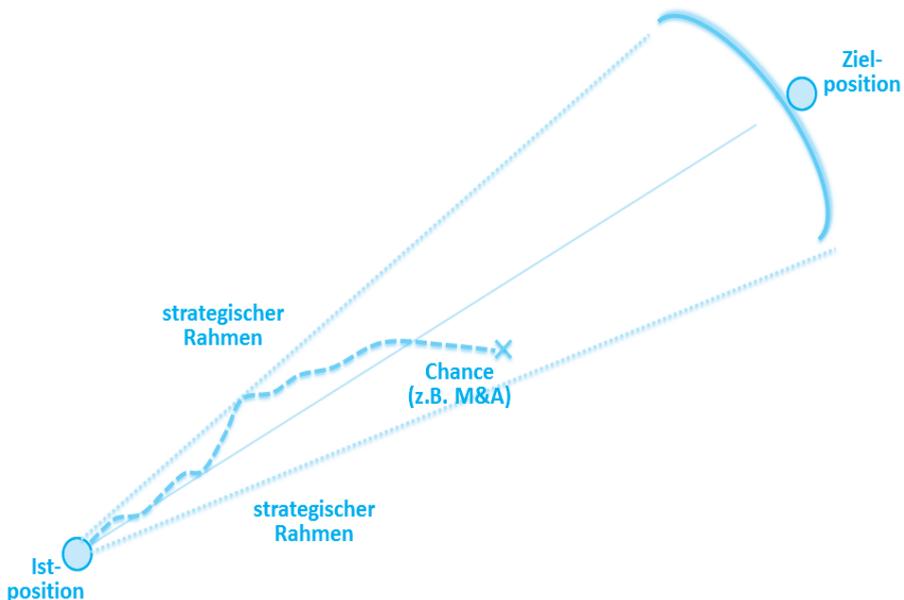


Abbildung 4: Strategieumsetzung ist wie Segeln

Wenn sich die Bedingungen für eine Reise allerdings grundlegend ändern und die Rahmenbedingungen absolut dagegen sprechen, einen Hafen anzusteuern, wird der Kapitän eines Schiffes sein Ziel aber überdenken. Beispielsweise kann der Zielhafen schon von einem anderen Schiff angesteuert werden, das voraussichtlich zuvor anlegen wird und dieselben wirtschaftlichen Absichten hat. Oder zwischen der eigenen aktuellen Position und dem Ziel wütet ein Sturm und es wäre nicht ratsam, dieses Ziel weiter anzusteuern. In solchen Fällen wird auch der zielstrebigste Kapitän über den Zielhafen diskutieren müssen.

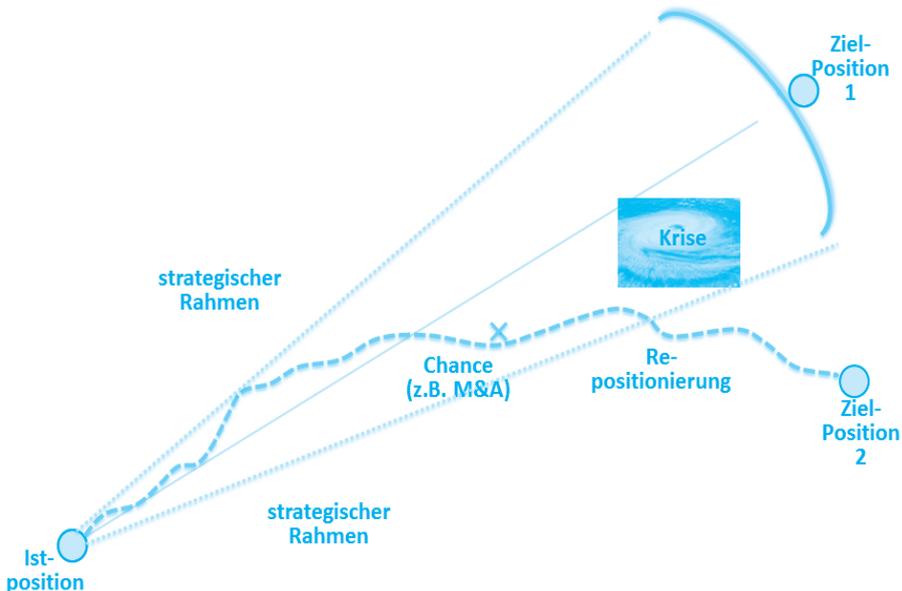


Abbildung 5: Strategieumsetzung ist wie Segeln

Verlässt ein Unternehmen den strategischen Zielkorridor nachhaltig, so ist es von entscheidender Bedeutung, eine bewusste Entscheidung für ein neues Ziel (Zielposition 2) zu treffen und dies aktiv zu kommunizieren. Das Management sollte in so einem Fall nicht einfach zur Tagesordnung übergehen und diese Abweichung stillschweigend akzeptieren. Klassische Managementfehler bei erheblichen und nachhaltigen Abweichungen sind demnach:

- 1) am alten Ziel stillschweigend oder demonstrativ festzuhalten oder
- 2) kein neues Ziel zu definieren (wobei das ursprüngliche Ziel auch nicht mehr thematisiert wird).

Entscheidet man sich aufgrund der umweltrelevanten Notwendigkeiten für ein neues Ziel, so nennt man dies in der Fachsprache „Repositionierung“. Man sollte allerdings niemals leichtfertig eine Repositionierung vornehmen. Wie die Unternehmenspraxis zeigt, bedeutet Repositionierung meist auch Krisenmanagement. Sich auf ein neues strategisches Ziel auszurichten, hat in der Regel tiefliegende und ernsthafte Gründe. Allerdings ist es besser, rechtzeitig eine bewusste Repositionierung vorzunehmen,