

Ein neues Verständnis von Strategie

Unternehmenskultur als Werttreiber

**Swissair, Enron, Karstadt-Quelle – solche Namen tauchen auf, wenn wir nach Wertvernichtern suchen. Wo liegen die Ursachen für ihr Scheitern
Wie steht es um renommierte Unternehmen, die schwarze Zahlen schreiben?**

Aus den MBA-Schulen rollte in den 80er Jahren eine Welle strategischer Planung um die Welt. Manager erkannten die Zukunft als Risiko und fand dafür eine Lösung: Lasst uns die Zukunft analysieren, und sie liegt wie ein offenes Buch vor uns. Planungs- und Strategiestäbe wurden eingeführt, Berater mit Strategieprojekten beauftragt. Die Ergebnisse der Arbeit der Spieler an den grünen Tischen galten dann als das heilige Wort – die Zukunft schien gebannt.

Um den „Prozess der Weissagung“ zu institutionalisieren, wurden Unternehmen überzogen mit formalisierten Planungsprozessen. Entscheidungen wurden zunehmend in den Bann dieser Prozeduren gestellt.

So wurde Strategie zum Unwort

Ergebnis: Kreativität wurde durch Formalismen ersetzt, Spontaneität durch langwierige Abstimmprozesse, Eigenverantwortung durch Fremdbestimmung. Das Kerngeschäft begann mit der Zeit darunter zu leiden, neue Ideen blieben aus, die Innovationskraft nahm ab. Ein fataler Effekt. Denn das Management versuchte nun, mit kühnen Fantasien den Konzernen eine neue Perspektive zu geben. Auf dieser Grundlage entstanden Gebilde wie der „Welttechnologiekonzern“, die globale Airline für den Premium-Kunden, der Warenhausversender mit Fernsehsender, der Stromkonzern als Trading Powerhouse.

Nüchtern betrachtet wurden hier Ressourcen verschwendet durch unbewusst, systematisch herbeigeführte Fehlentscheidungen. Wenn es schließlich schief gegangen war, glaubte das Top Management an seine Unschuld. Der Finger zeigte auf Strategen, Berater und Banker – und die unfähigen Mitarbeiter.

Ursachen für das Scheitern

Die Ursache für das Scheitern liegt auf kultureller Ebene: falsch verstandenes Elite-Denken, ein Menschenbild, das nur Wenigen Intelligenz und Kreativität zubilligt, sowie eingeübte Hierarchiemuster. Die Managementtheoretiker haben aus diesem Muster Strategiemethoden entwickelt. Als berühmtestes Beispiel und für die gesamte Strategiedebatte der 80er und 90er Jahre prägend gilt Michael Porter. Sein Leitgedanke des streng analytischen Strategieplanungsprozesses hat eine ganze Generation von Führungskräften stark beeinflusst. Ein Heer von MBAs, Strategen und Beratern eint heute noch das folgende Glaubensbekenntnis:

- Strategie ist teilbar – der Kopf denkt, danach setzt die Organisation um.
- Strategie ist kalkulierbar – sie beruht auf einer glasklaren analytischen Grundlage. Märkte, Kunden, Wettbewerber und die Zukunft liegen lesbar vor uns.
- Strategie ist haltbar – ein „sustainable competitive advantage“ suggeriert, man könne gewonnenes Terrain ohne Mühe halten.

Dies ist ein perfektes Modell für Konzernstrategen und Strategieberater. Es erzeugt Strategieprojekte klassischer Prägung: ausgedehnte Markt- und Wettbewerbsanalysen, eine Phase der Synthese auf Top Management Ebene und ein Programm-Management für die Umsetzung.

Strategiekonzepte auf dem Prüfstand

Stellen wir kritische Fragen: Sind strategische Planer Unternehmer? Funktioniert eine Organisation wie eine Armee? Ist Strategieentwicklung ein formalisierbarer Prozess? Erfahrungen lehren etwas radikal Anderes. So, wie ein Unternehmen keine Maschine ist, sondern ein Organismus, so ist Strategie kein Bauvorhaben, sondern stetige Entwicklung.

Beispiele untermauern dies: Wie wurde Tchibo zum Retailer? Wie entwickelte sich Puma zur Trend-Marke? Wie kam die Postbank an die Spitze der Retail Banken?

Ein neue Verständnis

Aus diesen Beispielen spricht ein neues Verständnis von Strategie:

- Strategie passiert – sie entwickelt sich aus einem Prozess des Lernens, übrigens – oft angestoßen durch eine Krise. Ideen werden zu Vermutungen, Vermutungen zu Überzeugungen, Überzeugungen zu Aktionen.

- Strategie verbindet – Menschen haben Ideen, bringen sie ein und diskutieren sie, verfeinern sie, testen sie, treiben die Umsetzung voran.
- Strategie bricht auf – Ein Kopf mit Mut gibt die Richtung vor und nimmt die Menschen mit.
- Strategie läuft weiter – Eckpunkte, z.B. Produkt-Markt-Entscheidungen, werden laufend in Frage gestellt. Der Prozess hört nicht auf.

Damit kein falsches Bild entsteht – Planung und Controlling sind mit die wichtigsten Unternehmensfunktionen. Aber Planung und Controlling können den kreativen Prozess und das organisatorische Lernen nicht ersetzen.

Balance aus Kreativität und Machbarkeit

Wie kann Strategie erfolgreich befördert werden? Die Empirie verbreitet eine einfache Lehre. Strategie wird von Menschen gemacht. Machen wir es ihnen einfach, strategisch zu agieren!

Erstens: Wert schaffen heißt möglichst viele Ideen zu produzieren, um die guten heraus zu filtern. Strategiestäbe sollten die „Kümmerer“ dieses Prozesses werden. Sich um diesen Prozess zu kümmern, sollte Aufgabe der Strategiestäbe sein: ihn zu initiieren, zu gestalten, inhaltliche „Leitplanken“ zu setzen und nachzuführen, die Ergebnisse an den Kernkompetenzen des Unternehmens auszurichten und zu helfen, diese Kernkompetenzen weiter zu entwickeln.

Zweitens: Die Unternehmenskultur muss in den Fokus der Strategen rücken. Sie müssen von Planern zu Umsetzern werden. Ihre Rolle ist nicht mehr das Entwerfen von Strategiekonzepten, sondern die Schaffung der optimalen Rahmenbedingungen für Kreativität.

Die verborgene Macht der Kultur

Unternehmenskultur sind direkt erkennbare Merkmale, wie Hierarchien und Regelwerke, akzeptierte Vorgaben, Verhaltensnormen in Kommunikation und Zusammenarbeit. Unternehmenskultur umfasst erlebte und erlernte Annahmen und Vermutungen, die maßgeblich das Verhalten des Einzelnen und der Organisation als Ganzes unbewusst aber mit unbändiger Kraft steuern.

Ein Beispiel: Das Vorschlagswesen wird im Ressort Personal verantwortet. Der Personalvorstand gehört als Vertreter der Gewerkschaft. zum „anderen Lager“ bei wichtigen Entscheidungen. Wie ernst kann ein Mitarbeiter die Institution Vorschlagswesen vor diesem Hintergrund nehmen?

Strategen sollten sich mit Fragen der Organisationsentwicklung, der Mitarbeiterführung, der Psychologie von Organisationen, mit Lernprozessen und mit dem Coaching der Führungskräfte befassen. Sie sollten der Organisation einen Spiegel vorhalten, analytische Stringenz fördern. Sie sollten versteckte Kompetenzen aufzeigen und Wissen und Erfahrung von außen einbringen, um den Lernprozess effektiver zu gestalten. Die Werkzeuge der strategischen Analyse zu beherrschen ist nicht mehr als ein guter Start.

Köln, im Juni 2008

Peter Jumpertz, Theron AG