

Strategiefindung in unsicheren Zeiten – sich auf Turbulenzen vorbereiten und mit Neuem experimentieren

Dr. Michael Weber

Die meisten Unternehmen sehen sich mit einem immer unsichereren und immer weniger prognostizierbaren wirtschaftlichen Umfeld konfrontiert. Weder die Entwicklung der Nachfrage, noch der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder der Zinssituation sind vorhersehbar, um nur einige Beispiele zu nennen. Einzig eines scheint sicher: Der Wettbewerb nimmt weiter zu und die Margen sind ständig unter Druck.

Wer mit einer solchen Ausgangslage konfrontiert ist, kann nicht einfach die Erfolgsrezepte der Vergangenheit in die Zukunft projizieren. Für die strategische Zukunftsgestaltung braucht es mehr: Einerseits geht es um die sorgfältige Pflege von Erfolgspotenzialen, die das Unternehmen heute bereits erfolgreich machen. Andererseits ist die Suche und Erschliessung neuer Erfolgspotenziale, die die längerfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens sichern sollen, unbedingt nötig.

Aber was heisst das konkret, wenn das wirtschaftliche Umfeld eben nicht absehbar ist, wenn ich nicht weiss, welche unerwarteten wirtschaftlichen Ereignisse eintreten und was künftig erfolgversprechend sein wird? Zwei Handlungsfelder sind dabei für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens wichtig:

(1) Die erfolgreichen Teile des bestehenden Geschäfts sind mit Blick auf bestehende Risiken zu analysieren. Es gilt zu ergründen, bezüglich welcher Risiken das Unternehmen im Fall wirtschaftlicher Schocks besonders verletzlich ist. Daraus lassen sich Massnahmen zur Risikovermeidung, -reduktion und/oder zum Risikotransfer ableiten. Die bestehenden Erfolgsgrundlagen werden damit gepflegt und gestärkt. Ein Aspekt ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung: Die Zeiten ausschliesslicher Konzentration der strategischen Bemühungen auf Fokussierung des Geschäfts und auf Effizienz sind wohl vorbei. Wenn man nicht weiss, was künftig geschehen wird, können mehrere Standbeine und auch bewusst gestaltete Redundanzen im System lebenswichtig sein. Zu stark fokussierte und zu stark auf Effizienz getrimmte Unternehmen sind bezüglich unerwarteter, rascher Veränderungen sehr verletzlich. Das Spannungsfeld zwischen Fokussierung/Effizienz und einer breiteren Aufstellung gewinnt angesichts dieser Ausgangslage an Bedeutung. Für das Abwägen zwischen den beiden Seiten gibt es keine Patentrezepte. Massgebend muss dabei der Blick auf die Möglichkeit des Unternehmens zum Abfangen wirtschaftlicher Turbulenzen sein. Das ist im Vergleich zu früher postulierten Schwerpunkten in der Strategielehre eine klare Prioritätenverschiebung.

(2) Für die Suche nach künftigen Erfolgspotenzialen eignen sich die bisher angewandten Grundsätze und Methoden der Strategiearbeit nur noch zum Teil. Es kann gefährlich sein, alles auf eine strategische Option zu setzen, die vorgängig in einem ausgedehnten Strategieprozess bestimmt worden ist. Dabei läuft man Gefahr, „alle Eier in denselben Korb zu legen“. Wenn dann die getroffenen Annahmen über die Zukunft nicht eintreten, kann es sein, dass die getätigten Zukunftsinvestitionen vernichtet werden.

Deshalb ist die Suche nach erfolgversprechenden mittel- bis längerfristig wirksamen Erfolgspotenzialen viel stärker als bewusster Prozess von Versuch und Irrtum zu gestalten. Auf der Basis von klar definierten Zielsetzungen gilt es, eine Auswahl von verschiedenen strategischen Optionen zu gestalten und im Sinne von Experimenten in der Realität auszutesten – meist zuerst mit beschränktem Mitteleinsatz (z.B. Pilotprojekte in einzelnen Abteilungen). Diejenigen Experimente, die sich im Testumfeld – insbesondere im Markt – als erfolgreich erweisen, werden dann mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet. Die nicht erfolgreichen Projekte werden so früh wie möglich abgebrochen. Ein rascher und intensiver Such- und Lernprozess ist die Folge eines solchen Vorgehens.

Wer so handelt, muss sich auf den Vorwurf gefasst machen, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen aufgrund mangelnder Fokussierung verzettelt werden und nicht die höchste Effizienz erzielt werden kann („economies of scale“, Produktivität). Das stimmt. Dafür gibt es eine wesentlich höhere Chance, bereits dort mit einem „Experiment“ aktiv zu sein, wo die Entwicklung hingeht. Damit ist die Unternehmung besser abgesichert für unterschiedliche wirtschaftliche Szenarien.

Das hier beschriebene Vorgehen für die Strategiefindung ist nicht einfach. Für die erfolgreiche Anwendung braucht es ein Bündel von Voraussetzungen:

- Eingeständnis der Unsicherheit und Unprognostizierbarkeit der Zukunft
- Bereitschaft, Lernen und Anpassung höher zu bewerten als Vorhersage und Planung (→ „Lernende Organisation“)
- Entwicklung eines gemeinsam getragenen Verständnisses der oberen Führungsteams zu Ausgangslage und angestrebten Zielsetzungen
- Erarbeitung eines möglichst breit gestreuten Portfolios strategischer Optionen (Experimente, Pilotprojekte) mit unterschiedlichen Sprunglängen (inhaltliche und zeitliche Risikoverteilung)
- Ein Selektionsverfahren für die verschiedenen Optionen, das erlaubt, möglichst in Echtzeit mit „marktnahen“ Kriterien eine Beurteilung der Erfolgchancen vorzunehmen
- Stärkung erfolgreicher Optionen durch Expansion und/oder Multiplikation (zusätzliche Ressourcenausstattung)
- Konsequente Aufgabe von nicht erfolgreichen Optionen

Die aufgeführten Punkte zeigen, dass die Anwendung einer solchen evolutiven strategischen Denkweise für ein Unternehmen selber ein Lernprozess sein wird. Die Strategiefindung mit den bisherigen mentalen Modellen und Instrumenten ist noch stark verankert. Deshalb wird es für viele Firmen

zuerst darum gehen, auch mit dieser neuen strategischen Denkweise zu experimentieren und mit Pilotprojekten erste positive Erfahrungen zu sammeln. Der Lohn dafür ist ein bewusst gestalteter Umgang mit den Unsicherheiten des Umfeldes und eine strategische Ausrichtung, die robuster ist für Überraschungen.

Grundlagenliteratur zum Text:

- *Beinhocker E.D. (2007): Die Entstehung des Wohlstands – Wie Evolution die Wirtschaft antreibt. mi.*
- *Gälweiler, A. (1990): Strategische Unternehmensführung. Campus.*
- *Kahneman D. (2011): Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler.*
- *Malik F. (1996): Strategie des Managements komplexer Systeme – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 5. Auflage. Haupt.*
- *Taleb N.N. (2013): Antifragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. Knaus.*