

## Wenn Strategen scheitern Grenzen der strategischen Planung

**Wenn Unternehmensstrategien scheitern, hat häufig deren operative Umsetzung versagt. Hier werden Ursachen für eine Diskrepanz von Wunsch und Wirklichkeit aufgezeigt. Sie beruhen oft auf einem überholten Steuerungsverständnis, das dem strategischen Management unterliegt.**

Anfang der 80er Jahre begann man damit, Daimler Benz vom Automobilhersteller zum "integrierten High Tech-Konzern" umzubauen, dessen Produktpalette von der elektrischen Zahnbürste (AEG) bis zum Jet (Dasa) reichte. Das Ende kam schnell und war ernüchternd: Geänderte weltpolitische Rahmenbedingungen, inkompatible Unternehmenskulturen, Machtkämpfe im Top Management beendeten die so glanzvoll eingeleitete strategische Runderneuerung.

Dies ist nur ein Beispiel dafür, dass die Idee einer Unternehmensstrategie an der Wirklichkeit der Bedingungen in und außerhalb des Unternehmens scheitert. Die Reihe vergleichbarer, wenngleich auch nicht so spektakulärer Fälle ließe sich nahezu beliebig fortsetzen. Mit ihr drängt sich der Verdacht auf, dass die Möglichkeiten und Grenzen von strategischem Management falsch eingeschätzt werden. Die Ursache dafür liegen vielfach in einem noch weit verbreiteten, aber zunehmend zweifelhaften Steuerungsverständnis.

Die strategische Steuerung eines Unternehmens stellt sich in diesem 'klassischen' Verständnis als planbarer Prozess dar, der auf einer systematischen Durchdringung aller relevanten Probleme beruht. Dies bedeutet, dass alle relevanten Faktoren in die strategische Planung einbezogen werden können und alle Umsetzungsmaßnahmen plangerecht und aufeinander abgestimmt durchgeführt werden können. Jede Form von Eigendynamik (der eingesetzten Managementsysteme oder des zu steuernden Unternehmens) würde die komplizierte Statik dieser Konstruktion durcheinander bringen.

In den letzten Jahren sind deshalb die Zweifel an diesem klassischen Steuerungsverständnis immer größer geworden. Die wesentlichen Einwände, die dabei geäußert werden, beziehen sich auf:

- die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität von Menschen, die einer vollständigen Erfassung von Steuerungsproblemen entgegensteht.
- die Mehrdeutigkeit von Steuerungsproblemen, die deren schrittweise Klärung im Rahmen von Diskussionen notwendig macht.
- die Ungewissheit des Planungshorizonts, die dazu führt, dass sich Steuerungsprobleme nicht vollständig antizipieren lassen.
- die organisatorische Einbettung von Steuerungsentscheidungen, die deren Vorbedingungen und Folgen innerhalb des Unternehmens nur schwer abschätzen lässt.
- der politische Charakter von Steuerungsentscheidungen, der auch widersprüchliche Interessen aufeinander treffen lässt und Kompromisse notwendig macht.

Diese Einwände bilden den Ausgangspunkt für ein neues Steuerungsverständnis, das durch zwei Einsichten gekennzeichnet ist:

1. Steuerungsentscheidungen laufen im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Unternehmensumwelt ab. Diese Umwelt ist für das Unternehmen keine objektive Gegebenheit, sondern unterliegt dessen Interpretationen. Nicht von ungefähr fordert der ehemalige Top Manager und heutige Managementguru Max De Pree: "The first responsibility of a leader is to define reality." Jede Realitätsdefinition kann aber scheitern oder obsolet werden. Ein neues Verständnis von Unternehmenssteuerung verlässt daher die Idee der Gewissheit

und der Richtigkeit der entworfenen Pläne. Es geht vielmehr von vornherein davon aus, dass rasches Umdenken notwendig ist und regelmäßig neue Entscheidungsentwürfe gemacht werden müssen.

2. Den Bezugsrahmen von Steuerungsentscheidungen bilden Unternehmen als komplexe soziale Systeme. Solche Systeme sind nicht mehr vollständig zu verstehen, sondern in viele Teilsysteme zersplittert, die nur teilweise, wie geplant bzw. erwartet miteinander interagieren. Widersprüchlichkeiten, Abstimmungskonflikte und Disfunktionalitäten sind in solchen Systemen nicht die Ausnahme sondern die Regel. Man kann diese Unberechenbarkeit aber auch durchaus positiv betrachten: Die partielle Verselbständigung der Teilsysteme ist immer auch die Quelle für neue, strategisch wichtige Initiativen und damit für Flexibilität und Innovationsfähigkeit des Gesamtsystems.

Diese Umstellung im grundsätzlichen Verständnis von Unternehmenssteuerung hat natürlich Konsequenzen für das strategische Management: Anstelle rationaler Konzepte der Strategieplanung treten solche, die für ein Vorgehen in kleinen Schritten plädieren. Diese neuen Konzepte weisen folgende Merkmale auf:

- Strategien müssen veränderungsoffen formuliert sein und eher eine grobe Richtlinie festlegen als die Feinsteuerung des Unternehmens anstreben. Notwendig ist eine gemeinsam geteilte Vorstellung der Führungskräfte über die langfristige Unternehmensentwicklung, seine zukünftigen Märkte, Kunden und Kompetenzen.
- Da der strategische Prozess nicht in seiner Gesamtheit von oben herab geplant werden kann, sondern eher einen "evolutionären" Charakter hat, kommt dem Top Management in erster Linie eine Katalysatorfunktion zu, in deren Rahmen es sich eher darauf konzentriert, strategische Initiativen in Gang zu bringen und den Prozess der Strategieentwicklung zu forcieren.
- Da strategisch wichtige Initiativen auch in den verschiedenen Teilsystemen des Unternehmens entstehen können, sollte die Strategieformulierung durch die systematische Einbindung der Teilsysteme (Funktionsbereiche, Abteilungen etc.) dezentralisiert werden. So kann das gesamte Wissen "vor Ort" für die Strategieentwicklung genutzt werden.

Die neue Herausforderung im strategischen Management liegt deshalb nicht in der ausgefeilten Planung, sondern im gekonnten Umgang mit der Unsicherheit und Vielfalt, der sich ein Unternehmen stellen muss.

(Markus Thomae)