

Strategieentwicklung heute: die Fiktion rationaler Unternehmensführung

2

Einschlägige Autoren wie Porter (1985, 1996) oder Hamel und Prahalad (1990, 1995) behaupten, Strategieentwicklung sei der Königsweg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen. Für Unternehmen ist sie die Kerndisziplin der Unternehmensführung, da sie alle Aufgaben der Unternehmensführung einem übergeordneten Ziel unterordnet (Müller-Stewens und Lechner 2003, S. 20 ff.). Ausgehend von den drei Fragen „Was ist unsere wahre Passion? Worin können wir die Besten sein? Was ist unser wirtschaftlicher Motor?“ (Collins 2001, S. 95 f.), reflektiert die Strategieentwicklung das Geschäftsmodell und leitet davon Produkte, Märkte, Zielgruppen und Kunden des Unternehmens ab. Sie ist somit das rationale Verfahren zukunftsfähiger Unternehmensführung, „rational“ hier verstanden als regelhaftes Verfahren, das in messbaren Input-Output-Relationen Erfolg planbar macht.

Tatsächlich steht aber aus drei Gründen in Frage, ob Strategieentwicklung das rationale Verfahren zur Planung unternehmerischer Erfolge darstellt. Sie betreffen die Undurchsichtigkeit der Wirklichkeit.

Glaubenssysteme, Rationalität und Wirklichkeit

Folgt man der Diskussion zu den Grundlagen rationalen Denkens (Gosepath 1992), gründet Rationalität in vernunftgeleitetem, zweckorientiertem Denken und Handeln. „Rational“ denkt und handelt ein Mensch für uns dann, wenn er unter Abwägung möglicher Alternativen mit guten Gründen sowohl die Wahl seiner Ziele als auch die Wahl der zur Zielerreichung eingesetzten Mittel und Wege belegt und rechtfertigt. Rationalität ist in diesem Verständnis immer schon eingebunden in einen „Um-zu“-Zusammenhang (Heidegger 1927), der dem Handlungsgeschehen einen prägenden Rahmen verleiht. Hierbei ist es irrelevant, ob dieser Rahmen zur Erklärung des spezifischen

„Um zu“ zweck- oder wertrational geprägt ist (Weber 1904, 1918). Denn beide Begründungsstrategien teilen dieselbe Struktur. Sie besteht darin, dass wir eine Handlung nur dann als rational qualifizieren, wenn wir sie aus einem Rahmen heraus interpretieren, von dem aus die Handlung als richtig und folgerichtig erscheint. Dieser Rahmen ist das Wirklichkeitsverständnis, in das unsere Handlungen eingebettet sind und nach dem wir unsere Handlungen ausrichten. Ob etwas rational ist oder nicht, hängt somit nicht von der konkreten Handlungsabfolge, sondern von der Bewertung ab, ob das hinter der Handlungsfolge liegende Wirklichkeitsverständnis aus unserer Sicht richtig oder falsch ist. Damit aber wird Rationalität und rationales Handeln eine Funktion des richtigen Wirklichkeitsverständnisses, aus dem heraus ein Mensch oder eine Unternehmen allererst handelt.

Genau hier setzt das Unbehagen an der Rationalität unserer Entscheidungsfindungen an. Denn was „wirklich“ ist, ist immer schon eine Frage der Interpretation. Glaube, Aberglaube und Wissen als Treiber unseres Wirklichkeitsverständnisses sitzen dabei im selben Boot. Deshalb genügt es nicht, auf das unterstellte „So-sein“ der Welt zu pochen und zu behaupten, dass das, was für uns wirklich ist, notwendig auch *DIE* Wirklichkeit sei, darin unterstellend, dass sie in den von uns wahrgenommenen Bahnen verläuft. Nehmen wir ein Beispiel. Schlagen wir mit der Hand auf den Tisch, erfahren wir je nach Aufschlagwinkel, Handhaltung und Aufschlaggeschwindigkeit den schmerzhaften Widerstand des Konkreten. Dabei wird von uns alles philosophische Zweifeln an der Welt ebenso zurückgewiesen, wie die Vorstellung, dass die soeben vollzogene Welterfahrung lediglich ein Interpretationskonstrukt sei (Abel 1993), das sich aus rekursiv operierenden Rückkopplungsschleifen einer psychologisch (Watzlawick 1976, 1988), kognitionsbiologisch (Maturana 1970, 1978; Maturana und Varela 1975) oder physikalisch-kybernetisch interpretierten Erfahrung konstituiert (von Foerster 1972, 1987, von Glasersfeld 1995). Nein, wenn wir mit der Faust auf den Tisch hauen, bleibt er in unserer Wahrnehmung ein Tisch mit Ecken und Kanten, auch wenn uns die Physik glauben machen will, dass es sich auch bei diesem Objekt unserer Erfahrung um die Ansammlung eines Schwarms von Atomen handelt, der so durchlässig sei wie die Luft für unsere auf den Tisch schlagende Hand.

Was also ist Wirklichkeit? Nur ein Konstrukt oder doch mehr und etwas sicheres, nämlich das Erfahrungsfeld unverrückbarer Gesetzmäßigkeiten, das unser Bedürfnis nach einer sicher strukturierten Welterfahrung befriedigt und rationales Handeln allererst ermöglicht? Bleiben wir in unserer

durch unsere Anschauung und den Verstand geprägte Lebenswelt, glauben wir, dass die Gesetzmäßigkeit der Welt mit vielfach empirisch belegten Gründen so funktioniert, wie wir sie beschreiben. Dabei verkennen wir, dass wir im Pochen auf die unverrückbare Gesetzlichkeit der Natur lediglich darauf vertrauen, dass alles, was für uns wirklich ist, so ist, wie wir es durch die Filter unserer Erfahrung wahrnehmen.

Diese Filter unserer Wahrnehmung, und damit die grundlegende Perspektivität unseres Wirklichkeitsverständnisses, treten besonders deutlich hervor, wenn wir uns die gebundene Objektivität unserer naturwissenschaftlichen Welterklärungen vergegenwärtigen. Schon seit Kants Bestimmung der Grenzen der Vernunft (Glauner 1990), spätestens jedoch seit den wissenschaftstheoretischen Erkenntnissen von Pierre Duhem (1908) und Thomas Kuhn (1962) zum paradigmatischen Wesen wissenschaftlicher Theoriebildung sowie den von Heinz von Foerster (1972, 1987) und Ernst von Glasersfeld (1995) formulierten Erkenntnissen zur kybernetischen Konstruktion von Wirklichkeit, wissen wir, dass die Gegenstände unserer naturwissenschaftlichen Wahrnehmung allererst durch unsere Theorien, Beobachtungs- und Messverfahren konstituiert werden. Dabei ist unser Weltverständnis nicht nur theoriegebunden, sondern auch von der Gegenständlichkeit der Welt her un- und unterbestimmt (Quine 1960). Was für uns existiert, ist immer schon ‚ontologisch relativ‘ (Quine 1969). Die Welt ändert sich im Sog immer neuer Theorieentwürfe – den sogenannten wissenschaftlichen Revolutionen – in ihrer grundlegenden Form, Funktion und Zusammensetzung. Sie ist nur das, als was wir sie beschreiben.

Was für die Naturwissenschaften gilt, gilt umso mehr für die Human- und Sozialwissenschaften. Wir beobachten nicht eine unabhängige Realität, sondern konstruieren sie in unseren mannigfaltigen „Weisen der Welterzeugung“ (Goodman 1978). Was wir darin wahrnehmen, ist eine Funktion unserer Weltsichtfilter (Bateson 1979), d. i. der Begriffsschemata (Davidson 1974), mit der wir sie beschreiben. Mit Martin Heidegger und Ludwig Wittgenstein gesprochen gründen diese Filter in unserer Lebenspraxis, d. i. den lebensweltlich geprägten Sprach- und Handlungspraxen und den in ihnen verkörperten „Zeugzusammenhängen“. Da diese nicht von einem neutralen Punkt aus objektiviert werden können (Glauner 1997), gründet die Rationalität unseres Selbst- und Weltverständnisses letztlich in soziokulturellen Prägungen, auf die wir immer schon zurückgreifen, wenn wir Aussagen über die Welt treffen. Das aber führt uns zur Einsicht, dass in der Beschreibung der Welt viele Versionen möglich sind und keine allein nur

zwingend ist. Wie Paul Feyerabend sowohl gegen die Adepten einer positivistischen Wissenschaftsauffassung und des logischen Positivismus als auch gegen scheinbar aufgeklärte Methoden einer rationalen Wissenschaft, wie beispielsweise Poppers Fallibilismus (Popper 1935) argumentiert, sind alle unsere Beschreibungen der Welt zulässig. Es gibt keinen Methodenzwang, der in der Beschreibung der Welt alleine und ausschließlich den Anspruch auf Gültigkeit erheben kann: „anything goes“ (Feyerabend 1986, S. 32).

Anders als physikalische Gesetze, die auf der Mesoebene unseres raumzeitlich und kategorial strukturieren Erfahrungsraumes nach klaren Kategorien, Strukturen und Gesetzen geordnet sind, weshalb wir sagen können, dass die Welt so ist, wie wir sie beschreiben, hängt die Gesetzmäßigkeit der Sozialwissenschaften von Glaubenssystemen ab, die ihren Widerhall nicht in der Natur, sondern in unseren sich selbst erfüllenden Beschreibungen der Lebenswelt finden. Getreu Voltaires Bonmot „Dass bei so mancher Beerdigung wahrlich die Ursache der Wirkung folgt“, hängen in den Sozialwissenschaften unsere Wahrnehmungen der Welt ursächlich von den Erzählungen ab, mit der wir die Realität unserer sozialen Institutionen beschreiben. Hierbei prägen unsere Gedanken die Wirklichkeit und nicht die Wirklichkeit unsere Glaubenssysteme. Mit John Searle gesprochen, die Form und Gesetzmäßigkeit unserer sozialen Welt, d. i. der menschengemachten Institutionen und Glaubenssysteme, wird durch Deklarationen real. Deklarationen sind Erklärungen wie beispielsweise der Satz „Sie sind geadelt“. Mit der getroffenen Aussage stellen sie allererst den Sachverhalt her, der durch die Erklärung festgestellt wird. „All of institutional reality, and therefore, in a sense, all of human civilization, is created by speech acts that have the same logical form as Declarations“ (Searle 1969, S. 50 ff. und 175 ff., 1995, S. 59 ff., 2010, S. 12 f.). Diese Deklarationen spiegeln unsere kulturgeprägten Wünsche und Hoffnungen, mit denen wir uns in unserer Welt bewegen. Sie sind deshalb zutiefst wertepreägt.

Glaubenssysteme

Ein schönes Beispiel für die wertepreägte Interpretation der Wirklichkeit stammt aus den Anfängen der Anti-Atomkraftbewegung in den 1970er und 1980er-Jahren. Dort konnte man von einigen linksgerichteten Anti-Atomkraftgegnern Folgendes hören. Zur Rede gestellt, weshalb sie gegen deutsche, amerikanische und insgesamt westliche Atomkraftwerke seien, jedoch die Atomkraftprogramme der Sowjetunion von ihrer Kritik ausnähmen, antworteten sie: die sowjetischen Atomkraftwerke seien sicherer als die westlichen, weil ihre Schweißnähte besser seien. Dies wurde mit

folgender Argumentation untermauert: während im Westen die Arbeiter durch den Kapitalismus ausgebeutet würden und entfremdet lebten, seien die Arbeiter in der Sowjetunion nicht entfremdet tätig. Deshalb arbeiteten sie motivierter, besser, umsichtiger und qualitativ hochwertiger. Folglich seien auch die Schweißnähte besser und die Atomkraftwerken sicherer als im Westen. Denkt man diese absurde Logik weiter, wäre Tschernobyl die notwendige Folge der Öffnung der Sowjetunion durch Gorbatschow. Die Öffnung nach Westen hätte bei den Arbeitern zu einer zunehmenden Entfremdung geführt, was wiederum die Sorgfalt und Arbeitsmoral senkte, so dass Tschernobyl Ausdruck dafür ist, dass das Sowjetsystem auf Druck des Kapitalismus geschwächt und dann in den 1990er-Jahren komplett zerfallen ist. Kurz: *Glauben und Fiktion schaffen Wirklichkeit*. Wie das Beispiel der Schweißnähte bei Atomkraftwerken sowie die umfangreiche Forschung zur schizophrenen Konstruktion der Wirklichkeit zeigen (Bateson et al. 1956; Watzlawick 1967, 1976), können tief verankerte Glaubenssysteme zu einer gespaltenen Wirklichkeitswahrnehmung führen. Hierbei wird ein für Außenstehende Gleiches, nämlich die Schweißnaht, von einem in seinem Glaubenssystem Stehenden als Verschiedenes wahrgenommen.

Was für die Weltwahrnehmung gilt, gilt umso mehr für die Selbstwahrnehmung. „Dass Identität ‚sozial konstruiert‘ sei, wird häufig als übergeschnappte Vorstellung linker Welt- und Menschenverbesserer angeschwärzt. Dabei bedeutet die Formel nichts Schwierigeres, als dass man zwar ohne Biologie und andere Naturvorgaben überhaupt keine Identität beanspruchen oder zuschreiben kann – Gene gehören zum Leben, was will man machen? –, dass damit aber noch lange nicht entschieden ist, wie man mit jenen Genen und dem anderen individuellen Gepäck umgeht. Nudeln sind auch ‚sozial konstruiert‘, sie wachsen nicht auf Bäumen: Aber ob aus dem Naturmaterial, das man für sie braucht, Spaghetti werden oder Farfalle, das wird in der Küche entschieden – wie das Familienrecht im Parlament“ (Dath 2015, S. 13). Auf das Feld der Wirklichkeit übertragen heißt dies: soziale Tatsachen und die sie stützenden Glaubenssysteme werden durch Beschreibungen, Deklarationen und Erklärungen geschaffen. Diese beeinflussen nicht nur unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit, sondern auch DIE Wirklichkeit selbst und damit die Weise, wie wir handeln. Kopernikus’ Feststellung, dass sich die Sonne nicht um die Erde dreht, sondern umgekehrt, änderte nicht den Lauf der Planeten. Anders verhält es sich mit Deklarationen zur sozial geprägten Wirklichkeit, d. i. der Wirklichkeitsbeschreibung von Rechtssys-

temen, Glaubenssystemen oder auch dem System der Wirtschaft. Könnte ein Börsenguru mit 100 % Sicherheit den exakten Kurs einer Aktie vorhersagen, würde die Vorhersage – so sie denn öffentlich wird – genau den vorhergesagten Kurs ändern und damit die Vorhersage Lügen strafen. Denn alle anderen Marktteilnehmer würden auf die Vorhersage wetten, so dass sich der Kurs gerade aufgrund der getroffenen Vorhersage mit deutlich abweichendem Ausschlag verändern wird.

Für die Strategieentwicklung bedeutet das: ob ein Unternehmen Gewinnoptimierung anstrebt oder Ideale der Nachhaltigkeit verfolgt, resultiert aus individuellen Weltansichten und Werteentscheidungen. Diese sind nur mit Blick auf eine davor liegende, wertegeprägte Wirklichkeitsauffassung rationalisierbar. Es ist das zumeist unreflektierte Verständnis darüber, was der Zweck des Unternehmens sei. Die klassische Antwort der profitorientierten Logik der Ökonomie lautet, die Schöpfung von Erträgen zur Steigerung des Shareholder Values. Die der CSR-Adepten, eine verantwortungsorientierte Nutzenstiftung, die den Belangen der Triple Bottom Line ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung Rechnung trägt.

Der erste Grund für die Undurchsichtigkeit der Wirklichkeit liegt in der *Opazität der Zukunft*. Weil die Zukunft intransparent ist, können wir bei unseren strategischen Entscheidungen nicht wissen, wie sie sich verändern wird. Ausgedrückt im wahlweise Mark Twain, Karl Valentin, Niels Bohr oder Winston Churchill zugeschriebenen Bonmot, das Prognosen schwierig seien, besonders wenn sie die Zukunft betreffen (Plickert 2008), gründet dieses Nichtwissen in zwei Wesensmerkmalen unserer Erkenntnisfähigkeit. Das erste besteht darin, dass unser Selbst- und Weltverständnis und damit unsere Vorstellungen von Objektivität, Wahrheit und Gesetzmäßigkeiten immer schon perspektivisch sind. Unser Weltverständnis hängt von den Filtern ab, mit denen wir sie wahrnehmen.

Wenn die Wahrnehmung der Wirklichkeit von den Filtern abhängt, mit der wir sie beschreiben, stellt sich die Frage, was uns bei der Wahl dieser Filter und davon abgeleitet bei der Wahl von Mitteln, Wegen und Zielen leitet. Der Argumentation vorgehend lautet die Antwort: Es sind Wertprägungen. Aus epistemischen und kognitionsbiologischen Gründen bleiben diese im Alltag zumeist unreflektiert, weil sie nur so ihre Funktion der Komplexionsreduktion ausüben können. Diese besteht darin, dass Wertprägungen menschliches Handeln effizient machen, indem sie uns in ihrer unreflektierten Gewissheit dazu anleiten zu sagen, „So handle ich eben“ (Wittgenstein 1989, S. 350; PU 217).

Diese Effizienzgründe führen uns zum zweiten Wesensmerkmal der Opazität der Zukunft. Es ist dem Umstand geschuldet, dass wir aufgrund unseres kognitionsbiologischen Set-ups in unseren Wahrnehmungs- und Handlungsmustern auf Wiederholung programmiert sind. Denn nur dieses allen Lebewesen eingeschriebene Funktionsprinzip ermöglicht eine Komplexionsreduktion im Umgang mit der Umwelt. Alle Organismen sind deshalb so programmiert, dass sie unterstellen, dass das, was einmal eingetroffen ist bzw. dass das, was einmal erfolgreich war, immer wieder eintreffen wird bzw. immer wieder erfolgreich sein wird. In dieser Programmierung reagiert der Organismus als geschlossenes System auf seine Umwelt (Varela 1981). Nur so lassen sich beträchtliche Reaktionsschemata derart internalisieren und automatisieren, dass der Organismus vegetativ, d. h. ohne kognitive Verzögerung auf die Umwelt reagieren kann. Verändert sich die Umwelt in einer Weise, auf die das Programm des Organismus noch nicht eingestellt ist, auf das er jedoch reagieren kann, lernt er. Kann er dagegen nicht darauf reagieren, zerfällt er. D. h. selbst Darwins Prinzip von Selektion und Adaption folgt dem Schema der unterstellten Wiederholung. Wir tun uns deshalb schwer mit Prognosen insbesondere zu radikalen, d. h. unerwarteten, neuartigen, sprungfixen oder auch exponentiellen Umweltveränderungen.¹

Der zweite Grund, weshalb klassische Ansätze² der Strategieentwicklung kein objektives Verfahren zur Absicherung unternehmerischer Zukunftsfähigkeit bieten,

¹ Zwei Übungen zeigen unsere Unfähigkeit im Umgang mit sprungfixen Veränderungen und exponentiellen Relationen. Beantworten Sie nach kurzem Überlegen folgende Aufgaben, indem Sie Ihre Antwort mit einer Zahl an den Rand schreiben:

Aufgabe 1) Wie hoch ist der Papierstapel, wenn Sie die Titelseite der Süddeutschen Zeitung 30 mal falten?

Aufgabe 2) Nach wie vielen Tagen ist der Seerosenteich bedeckt, wenn sich im Teich jede Seerose täglich einmal vermehrt und es hundert Tage gedauert hat, dass ein Viertel des Teichs bedeckt ist? [Die Lösungen finden Sie vor dem Literaturverzeichnis.]

Aus dem tiefgreifenden Verständnis, dass und warum wir mit sprungfixen und exponentiellen Veränderungen nicht umgehen können, zieht Nassim Taleb in der „Der Schwarze Schwan“ seine Pointe (Taleb 2008). Wir blenden im Alltag zumeist jene Ereignisse aus, die in unserer Wahrnehmung eine gegen Null strebende Wahrscheinlichkeit aufweisen. Sowohl für Spekulationen als auch für Risikomanagement bietet dies ungeahnte Hebel, die über einen exponentiellen Erfolg oder den Untergang entscheiden. Strategisches Risikomanagement hat deshalb gerade für jene Ereignisse Vorsorge zu treffen, deren Wahrscheinlichkeit gegen Null strebt, deren Eintritt aber für ein Unternehmen letal sein würde.

² „Klassische“ Strategieansätze entwickeln auf der Grundlage von Stärken-, Schwächen- und Umfeldanalysen ein segmentielles Portfolio, um in der Verknüpfung von risiko-, wachstums-, rentabilitäts-, wertschöpfungs-, kosten-, prozess- und innovationsorientierten Strategien sowie zusätzlicher Elemente, wie etwa Qualitäts-, TQM/EFQM-, Supply-Chain- oder Make or Buy-Strategien das Unternehmen so auszurichten, dass die Einzelstrategien einander positiv verstärken (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2003; Weissman 2006).

liegt in der *Opazität der Gegenwart*. Auch wenn die Wirtschaftswissenschaften in ihren Modellannahmen unterstellen, dass wir bei unseren Planungen über vollkommene Information und Transparenz der Sachlage verfügen, also im Sinn des homo oeconomicus jederzeit rational über die Wahl von Mitteln, Wegen und Zielen entscheiden können, gilt faktisch: als endliche Menschen verfügen wir nicht über den in der Theoriebildung unterstellten Gottesgesichtspunkt vollkommener Information. Wir treffen unsere Entscheidungen und insbesondere unsere Strategieentscheidungen vielmehr immer in Situationen unvollständiger Information, d. h. in einer Lebenswelt, die nicht im ceteris paribus Modus operiert. Hierbei verändert sich die Umwelt nicht nur permanent, schlimmer noch, sie gestaltet sich auch allzu oft deutlich anders, als wir sie uns in unseren kühnsten Strategien erträumt haben.

Die Gefahr, die Wirklichkeit in unseren Strategieannahmen zu verfehlen, ist tiefer begründet, als die von Herbert E. Simon (1957, 1993) eingeführte Vorstellung begrenzter Rationalität befürchten lässt. Denn aus kognitiver Sicht hilft angesichts der grundlegenden Opazität der Gegenwart auch das Postulat einer wenigstens „eingeschränkten Rationalität“ nicht weiter, um für Unternehmen „wasserdichte“ Erfolgsstrategien ableiten und gegen rivalisierende Alternativstrategien verteidigen zu können. Wie prominente Beispiele, etwa von Daimler-Benz oder jüngst der Deutschen Bank zeigen, sind selbst sorgfältig ausgearbeitete strategische Entscheidungen nicht vor dem Scheitern an der Wirklichkeit gefeit.³

Dass unser Wirklichkeitsverständnis prinzipiell perspektivisch ist, erklärt nicht nur, warum wir keine durchwegs geltenden Erfolgsstrategien entwickeln können, sondern führt auch zum dritten Grund, weshalb die Fiktion der Rationalität von Strategieentscheidungen zu hinterfragen ist. Er liegt in der *Opazität des Ursache-Wirkungsgeflechts in komplexen Systemen*. In komplexen Systemen können wir weder eindeutig festmachen, was die konkreten Ursache-Wirkungszusammenhänge eines Ereignisses waren, noch die unterstellten Zusammenhänge gesetzmäßig herleiten oder gar vorhersagen. Folgen wir mit Edward N. Lorenz (1993) der ky-

³ Edzard Reuthers in den 1980er-Jahren verfolgte Strategie der Ausweitung der Geschäftsfelder in den militärtechnischen Bereich scheiterte ebenso an der Wirklichkeit wie die Strategie von Jürgen Schrempp, nach dem Rückbau der Strategie seines Vorgängers Daimler-Benz zu einer Welt-AG auszubauen. Und folgt man der Analyse von Gerald Braunberger zur „Großbaustelle Deutsche Bank“, dann verfehlten der Vorstand und Aufsichtsrat um Anshu Jain, Jürgen Fitschen und Paul Achleitner ihr Ziel, die Bank zu einer der führenden Universalbanken der Welt zu machen. „Der von Fitschen und Jain für die Deutsche Bank definierte Anspruch, zu den führenden Universalbanken der Welt aufzusteigen, wirkt angesichts der nackten Zahlen abgehoben: Der Börsenwert von JP Morgan Chase, einer unbestritten führenden Universalbank der Welt, beträgt rund 170 Mrd. €. Die Deutsche Bank kommt auf einen Börsenwert von 35 Mrd. €“ (F.A.Z. vom 16.1.2015, S. 17).

bernetischen Einsicht, dass bei hochkomplexen Systemen mit starken und schwachen Wechselwirkungen der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas auslösen kann, dann müssen wir zugeben, dass wir in unseren Strategien mit Annahmen arbeiten, die einen Widerhall in der Realität finden können, nicht aber zwingend finden werden. Dies erklärt, warum auch viele wohlüberlegte und mit Konsequenz umgesetzte Strategemaßnahmen scheitern. Sie scheitern, weil die Opazität des Ursache-Wirkungsgeflechts in komplexen Systemen dazu führt, dass selbst sorgfältigste Planungen allzu oft lediglich darauf hinauslaufen, dass der Zufall durch einen Irrtum ersetzt wird.

Die Nichtberechenbarkeit von Ursache und Wirkung lässt sich auf der Ebene der Strategieentwicklung selbst verdeutlichen. Gäbe es einen Algorithmus für unternehmerischen Erfolg – also eine logisch zwingende Regelmäßigkeit zwischen strategischen Annahmen, unternehmerischen Aktivitäten und ökonomischen Ergebnissen – wir würden wohl alle kybernetische Mathematik studieren. Wie aber große Erfolgsunternehmer wie Steve Jobs, Henry Ford, Walt Disney, Bill Gates, die Gebrüder Albrecht, Max Grundig, Erich Sixt, Hasso Plattner, Peter Dussmann, Adolf Würth oder Götz Werner zeigen, lassen sich weder deren Persönlichkeiten noch deren Erfolge kopieren. Jeder von ihnen ist einzigartig, d. h. ein Solitär und „one of a kind“. Selbst wenn wir mit Jim Collins (2001) und Hermann Simon (1998, 2007) die Strategien ihrer Unternehmen im Reigen anderer Hidden Champions und Masters of Excellence betrachteten und Schlüsse zögen, welche Gemeinsamkeiten ihren Erfolg geprägt hat⁴, müssen wir angesichts der unternehmerischen Wirklichkeit feststellen: nicht jeder, der beispielsweise Hamels Mantra der Regelbrüche folgt (Hamel 2000) und Märkte oder Produkte neu definiert, ist erfolgreich. *Es gibt keine Regelmäßigkeit für Erfolg, nur Regelmäßigkeiten, die den Misserfolg wahrscheinlich machen.*

Dies zeigt allein schon das Gründergeschehen. Geht ein angehender Gastronom mit seinem Business Plan zu seiner Hausbank, um einen Gründungskredit zu beantragen, erhält er in der Regel eine Absage. Die Begründung der Bank erfolgt mit dem Hinweis auf einschlägige Branchenanalysen, in denen vier von fünf Neugründungen die ersten Geschäftsjahre nicht überstehen. Für die Strategieentwicklung bedeutet dies: Der Verweis auf die Erfolgsstrategien herausragender „Leuchttürme“ der Wirtschaft lebt aus der *asymmetrischen Heroisierung nicht vorhersehbarer Einzelereignisse*, d. i. der den Ereignissen nachfolgenden Mythenbildung. Sie

⁴ Beide beschreiben einen Katalog aus geteilten Eigenschaften, Einstellungen, Kompetenzen und Herangehensweisen, die in den Augen der Autoren für den Erfolg der Unternehmen verantwortlich sind und der, werden sie von anderen Unternehmern ‚kopiert‘ und auf das eigene Unternehmen übertragen, zu ihrem Erfolg führen soll.

scheint in ihrer Heldenverehrung logisch zwingend. Fakt aber ist, dass sich keiner der namenlosen Toten einer Schlacht erinnert, aber sehr wohl des „Helden“, der oft nur deshalb überlebte, weil die ihm geltende Kugel aus unerklärlichen Gründen einen Weggefährten traf.

Auf das Feld der Strategieentwicklung übertragen heißt dies: *Hinter fast jedem Scheitern von Unternehmen steht weniger das Fehlen einer Strategie als eine fehlgeleitete Strategie, d. h. fehlgeleitete Ziele, Wege und daraus abgeleitete Annahmen, Verfahren und Entscheidungen.* Die Wirklichkeit verhält sich anders, als wir zu wissen glaubten. Unsere Modelle von der Welt verhalten sich zuweilen ausgesprochen unerzogen und unerwartet schlecht (Derman 2011).

Wenn wir begreifen, dass die unternehmerische Strategieentwicklung nicht von einem objektiven und rational begründbaren Wirklichkeitsverständnis abgeleitet werden kann, stellt sich die Frage, was unternehmerische Strategieentwicklung an Stelle dessen leitet. Die im Weiteren zu erläuternde Antwort lautet:

- ▶ These 1: Strategieentscheidungen werden von Werten geleitet, die hinter und außerhalb der strategischen Entscheidungsfindung liegen.

Werden diese Werte im Entscheidungsprozess nicht aktiv hinterfragt und reflektiert, bleibt der Entscheidungsprozess irrational, d. h. sowohl den eigenen Entscheidungsgründen als auch der wahrgenommenen Umwelt gegenüber blind. Dies führt uns zur zweiten These:

- ▶ These 2: Sowohl die ökonomische Logik mit ihrem Primat der uneingeschränkten Profitorientierung als auch die CSR-Logik mit ihren Triple Bottom Line Appellen an unternehmerische Verantwortung verkennen die irrationale Wertegebundenheit unternehmerischer Entscheidungen.

Diese zeigt sich nicht nur auf der makroökonomischen Ebene der Blasenbildung von Märkten, d. i. dem Umstand, dass gier- und profitgetriebene Schwarmintelligenz allzu oft in Schwarmdummheit umschlägt, mit entsprechenden Konsequenzen für einzelne Unternehmen und sogar ganze Branchen, Märkte und Staaten⁵, sondern mehr noch an den tagtäglich in Unternehmen getroffenen Managemententscheidungen. Mit Mintzberg gesprochen ist es „Folklore“, dass Manager und

⁵ Die in der Subprime-Krise von 2007/2008 geplatze Spekulationsblase auf dem amerikanischen Immobilienmarkt ist das jüngste Beispiel dafür, wie Schwarmdummheit nicht nur Banken, sondern ganze Märkte und Staaten in die Krise stürzen kann.



<http://www.springer.com/978-3-662-49241-3>

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte
Strategieentwicklung und Unternehmensführung in
disruptiven Märkten

Glauner, F.

2016, XXV, 144 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-49241-3