

HEIDELBERGER  
JAHRBÜCHER  
ONLINE  
Band 6 (2021)

Gesellschaft der Freunde  
Universität Heidelberg e.V.



# Intelligenz: Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen

Rainer M. Holm-Hadulla, Joachim Funke & Michael Wink (Hrsg.)

HEIDELBERG  
UNIVERSITY PUBLISHING

# Intelligente Strategien: Richtiges Erkennen und gute Auswahl in einer komplexen Welt

DIETRICH FIRNHABER

Strategy & Portfolio Development, Covestro AG

Das Universelle hat dem Kontextbezogenen, Lokalen Platz gemacht und das Streben nach der einen, einzigen, absoluten Wahrheit wird verdrängt durch den demütigen Respekt vor der Pluralität der Wahrheiten, die unsere Welt partiell und pragmatisch abbilden. (Sandra Mitchell, 2008)<sup>1</sup>

## Zusammenfassung

Wir leben in einer Welt, in der unser Handeln und Planen zunehmend über mannigfaltige Verknüpfungen und Rückkopplungen beeinflusst wird. Die für unsere Ziele und Ausgangssituation relevanten Zusammenhänge können wir weder vollständig erfassen noch fehlerfrei bewerten. Kurz: unsere Welt ist komplex. Langfristiges Planen ist nicht durch starre Gegebenheiten gekennzeichnet, sondern durch Unsicherheiten. Über sorgfältige Analysen können jedoch *bekannte Unsicherheiten* in einem gewissen Umfang

---

<sup>1</sup> Sandra Mitchell, *Komplexitäten. Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen*, S. 152. Suhrkamp 2008, Frankfurt a.M.

benannt und in Szenarien abgebildet werden. So entstehen Strategien, deren Bedingungen und Voraussetzungen gleichzeitig und permanent in den Umsetzungs- und weiteren Planungsprozess berücksichtigt werden können und müssen. Dem Planungsprozess und dem Planungsergebnis wird auf diese Weise eine neue Stabilität gegeben. Zwar beseitigt die neue Stabilität die Unsicherheiten nicht, jedoch führt sie diese einer produktiven Bewältigung zu. Die produktive Bewältigung der Unsicherheiten erfordert schließlich eine *offene Umsetzung*. Die offene Umsetzung erarbeitet die Details der Strategieumsetzung und führt die Bedingungen und Voraussetzungen einer Realitätsüberprüfung zu. Diese in dem Planungsprozess fest eingebaute Rückkopplung erfordert die Fähigkeit zum robusten Dialog und damit eine entsprechende offene Unternehmenskultur.

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Ähnlich wie Kierkegaard auf das Leben blickt, so empfiehlt es sich auf Unternehmensstrategien zu schauen. Nach dem dänischen Philosophen kann das Leben nur rückwärts verstanden, muss aber vorwärts gelebt werden.<sup>2</sup> Nicht selten sind es die Zufälle im Leben, die unseren Weg bestimmen, ob schicksalhafte oder nur unbedeutende, kleine Ereignisse. Welche dieser Ereignisse sich zu lebenslenkenden entwickeln und welche Wirkkraft sie entfalten, erfassen wir meist erst in der Rückschau. Wir können planen. Wir können uns absichtsvoll für etwas entscheiden, wie z. B. einen Ausbildungsweg, einen Lebensort und einen Lebenspartner, ja selbst mit welcher Einstellung wir auf das Leben schauen – all das können wir uns als unseren Lebensweg beeinflussend bewusst machen und uns entscheiden und dennoch lässt sich unser Leben nicht im Detail vorherbestimmen und zielgenau auf gewünschte Ergebnisse hinsteuern.

Warum ist das so? Wir sind in einen Kontext gestellt, den wir aufgrund seiner Mannigfaltigkeit und seiner sich immer wieder neu ergebenden Verknüpfungen weder vollständig noch umfassend begreifen können. Noch viel weniger sind wir in der Lage die unendlichen Verknüpfungsmöglichkeiten in einem Plan abzubilden,

---

<sup>2</sup> „Es ist ganz wahr, was die Philosophie sagt, dass das Leben rückwärts verstanden werden muss. Aber darüber vergisst man den andern Satz, dass vorwärts gelebt werden muss.“ Søren Kierkegaard, *Die Tagebücher 1834–1855*, Auswahl und Übertragung von Theodor Haecker, Innsbruck, Brenner-Verlag 1923.

oder gar zu berechnen, wie sich unerwartete Ereignisse oder seltene Ereigniskombinationen – sogenannte „schwarze Schwäne“<sup>3</sup> – auf uns auswirken werden. Das gilt für unser eigenes Leben, wie für das „Leben“ eines Unternehmens.

Kurz: ob eine Lebens- oder eine Unternehmensstrategie ihr Ziel erreicht, kann an ihrem Start nicht mit Bestimmtheit gesagt werden. Der Grund ist mit Blick auf das oben Gesagte offensichtlich: Strategien sind Pläne, die sich mit Zielvorstellungen auf eine zukünftige Realität ausrichten, deren Realisierung jedoch maßgeblich durch Unsicherheiten geprägt ist. Unsere Kenntnis, über das was sich auf die Gestaltung der Zukunft auswirkt, ist trotz fortlaufend zunehmenden Wissens minimal und unzureichend. Es ist so banal wie relevant: die Zukunft ist nicht vorhersagbar.<sup>4</sup> Sie lässt sich weder monokausal noch linear aus dem Heute entwickeln. Lebenspläne – Unternehmensstrategien sind nichts anderes – können also nicht wie Zugfahrpläne festen Regeln folgen, sie müssen den sich aus der Komplexität<sup>5</sup> ergebenden Unsicherheiten des Lebens Rechnung tragen.<sup>6</sup>

## 1.2 Warum strategische Planung sinnvoll ist

Warum also strategisch Denken und Planen, wenn auch die allerbeste Strategie keine Garantie für den Erfolg bieten kann? Zunächst, weil im Allgemeinen die Ressourcen (Kapital, Arbeit, Knowhow und einzusetzende Zeit) begrenzt sind

---

<sup>3</sup> Nassim Taleb hat mit Blick auf die unerwarteten Ereignisse oder besser nicht vorhergedachten Ereignisse die Theorie des „schwarze Schwan“-Ereignisses entwickelt. Nassim Nicholas Taleb, *Der schwarze Schwan – Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse*, Albrecht Knaus Verlag, München 2007.

<sup>4</sup> Mit Blick auf John Maynard Keynes bekannte Aussage „in the long run we are all dead“ wohl mit einer Ausnahme. Siehe das vollständige Zitat über die hilfreichen Aussagen von Volkswirten über die Zukunft: „In the long run we are all dead. Economists set themselves too easy, too useless a task if, in tempestuous seasons, they can only tell us that when the storm is long past the ocean is flat again. Ders.: *Tract on Monetary Reform*, McMillan & Co, S. 80, London 1923.

<sup>5</sup> Zur Begrifflichkeit der Komplexität siehe *Historisches Wörterbuch der Philosophie*, Band 4: I-K, S. 939 f., Hrsg., Joachim Ritter, Karlfried Gründer, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1976.

<sup>6</sup> Eine sehr anschauliche Untersuchung zu den Herausforderungen in einer komplexen Welt richtige, also zielführende Entscheidungen zu treffen, siehe auch Dietrich Dörner, *Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Rowohlt, Reinbek 1989.

und wir diese deshalb bestmöglich einsetzen sollten.<sup>7</sup> Der zweite anzuführende Grund ist der eigentliche Betrachtungsgegenstand dieses Aufsatzes. Er ist Grund und auch Herausforderung für die Strategieentwicklung zugleich, nämlich die im eigentlichen Sinne des Wortes unberechenbare Komplexität unserer Lebenswelt und die damit verbundenen Unsicherheiten hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen. Dieser Komplexität müssen wir uns stellen und können sie vielleicht sogar produktiv nutzen, um unsere Ziele zu erreichen.

Unternehmen sind – zumal, wenn sie international agieren – zahlreichen Einflüssen ausgesetzt, die aufeinander mannigfach wirken, sich verstärkende, überlagernde oder auch abschwächende Effekte haben. Die meisten dieser Einflüsse können Unternehmen nicht oder nur unzureichend beeinflussen. Ihr Eintreten und Wirken ist mit Unsicherheiten behaftet. In diesem Kontext ist es die Aufgabe der Strategieentwicklung den *relevanten Rahmen zu bestimmen*, die *wesentlichen Wirkgefüge herauszuarbeiten* und zur Zielerreichung *Maßnahmen zu identifizieren*. Je komplexer ein Gefüge ist, um so agiler muss eine Strategie aufgebaut sein, ohne dabei die wesentlichen Treiber aus den Augen zu verlieren. Ohne eine Strategie wird ein Unternehmen steuerlos dem Wechselspiel des Zufalls – den Unsicherheiten – überlassen. Es ist nur noch Reaktion und nicht auch Aktion möglich. Mit einer den entsprechenden Anforderungen berücksichtigenden Strategie wird ein Unternehmen in der Lage sein – abgesichert über einen strukturierten und systematischen Blick auf die bleibenden Unsicherheiten – planvoll zu reagieren und damit durch diese Unsicherheiten hindurch auf das gesetzte Ziel hinzusteuern. Somit lohnt sich der Aufwand, denn mit Sandra Mitchell kann gesagt werden, dass unsicheres Wissen immer noch besser ist als Unwissen.<sup>8</sup>

Moderne Strategien nehmen eine mehrere Jahre entfernt liegende Zukunft in den Blick. Ihre Anwendungen sind Wetten auf die Zukunft. Zeithorizonte können hier durchaus verschieden sein. In jedem Fall gehen diese aber über das planvolle kurzfristige Agieren hinaus, also über das was wir in unserem Sprachgebrauch als

---

<sup>7</sup> Das ist allerdings nur dann relevant, wenn wir dieses tun, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Fehlt es am Ziel, dann braucht es auch keine Strategie. Ist das Ziel nicht passend gesetzt arbeitet sich die Strategie am untauglichen Objekt ab. Letzteres ergibt sich oft aus der fehlenden oder unzureichenden Befassung mit dem Ausgangspunkt.

<sup>8</sup> Sandra Mitchell, ebenda, S. 130.





CO2-Zertifikate)<sup>13</sup> und auch Bonus-Malus-Systeme (z. B. Sozialpunktesystem in China)<sup>14</sup> evoziert werden.

Aber damit nicht genug. Neben den oben nur angerissenen Einflüssen müssen sich Unternehmen und deren Lenker vermehrt und verstärkt gesellschaftlichen Ansprüchen stellen. Dies dürfte derzeit der Faktor mit der größten Veränderungsdynamik sein. Hier gilt es zu verstehen, dass Unternehmen in den kapitalistisch geprägten Gesellschaften mehr und mehr als verantwortliche Spieler der Gesellschaft gesehen werden.<sup>15</sup> Ihnen wird nicht nur eine soziale, sondern eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung zugeschrieben.<sup>16</sup>

Milton Friedman wird oft mit dem Gedanken zitiert, dass es die einzige soziale Verantwortung des Unternehmens sei Profite zu maximieren.<sup>17</sup> Sich an Gesetze zu halten, Steuern zu zahlen und Arbeitsplätze zu schaffen, ist jedoch seit geraumer Zeit nicht mehr ausreichend.<sup>18</sup> Viele Unternehmen haben dieses erkannt und für

---

<sup>13</sup> Siehe Bekanntgabe des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Nukleare Sicherheit vom 9. Juli 2020: <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/emissionshandel/#c8381>.

<sup>14</sup> <https://www.zeit.de/wirtschaft/2019-08/ueberwachung-china-sozialkreditsystem-eu-handelskammern>, 28. August 2019, 8:59 Uhr Quelle: ZEIT ONLINE, dpa, jci.

<sup>15</sup> Nicht eingegangen werden kann auf die Frage, inwieweit das staatskapitalistische System Chinas eine entsprechende utilitaristische Komponente als Anspruch an die dort tätigen Unternehmen bereits systemisch enthält.

<sup>16</sup> Die Volksabstimmung in der Schweiz am 29. November 2020 über die Initiative „Für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Menschen und Umwelt“ ist ein eindrucksvolles Beispiel für den Versuch eines sehr fundamentalen Eingriffs in die unternehmerischen Freiheiten, bzw. Bindung derselben an die Grundvorstellung der Gesellschaft. (Siehe dazu FAZ vom 28. November 2020: „Die Frage der Verantwortung“ von Johannes Ritter). Entsprechendes gilt für das in Deutschland diskutierte Lieferkettengesetz.

<sup>17</sup> Ausführungen dazu: Nilsson, Andreas and Robinson, David T., *What is the Business of Business?* (June 13, 2017). *Innovation Policy and the Economy*, Volume 18, edited by Josh Lerner and Scott Stern, Duke I&E Research Paper No. 2017-12, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2985301>, or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2985301>.

<sup>18</sup> Es lässt sich vertreten, dass dies eine sehr anglo-amerikanische Sicht ist und dass der Gedanke der gesamtgesellschaftlichen unternehmerischen Verantwortung spätestens seit der Gründung der Bundesrepublik mit der Sozialen Marktwirtschaft in der westlichen Welt bereits eine Entsprechung gefunden hat. Einen gewissen Einblick in die aktuelle Diskussion bietet Ulrich Döring, *Gewinn – ein Spaltpilz der BWL*, F.A.Z. 30. November 2020.

sich einen spezifischen „Purpose“<sup>19</sup> identifiziert, also einen Zweck, der über das bloße Wirtschaften hinausgeht. Tatsächlich hat sich hier der Wind gedreht, und zwar nicht nur mit Blick auf die Generation der sogenannten Millennials, also der Arbeitnehmergeneration, die besonders auf die Verankerung ihrer Tätigkeit in einem tieferen Sinn achtet, sondern auch hinsichtlich der Investoren. Was bis vor kurzem noch eine Randnotiz war, nämlich der Gedanke, dass sich Investoren nach den sogenannte ESG-Aspekten<sup>20</sup> bei ihren Investitionsentscheidungen ausrichten, ist schlagartig ein wesentlicher Faktor, ja ein Markt<sup>21</sup> geworden. Jüngstes Beispiel ist das auf Klimaschutz drängende Verhalten des weltgrößten US-amerikanischen Vermögensverwalters Blackrock.<sup>22</sup> Sie beteiligten sich 2019 an Unternehmen mit einem Wert von insgesamt 7,43 Billionen USD und sind damit an nahezu allen wesentlichen börsennotierten Unternehmen der Welt beteiligt. Blackrock und andere Investoren drängen die Unternehmen nachhaltiger zu werden. Sie nutzen dazu ihre Position als Investoren über eine direkte und öffentliche Ansprache, aber auch über das Abstimmverhalten in den Gesellschafterversammlungen. Unabhängig ob hier sogenannte höhere Motive am Werk sind, gehen Investoren wie Blackrock davon aus, dass Unternehmen, die sich ESG-Konform verhalten, dauerhaft erfolgreicher sein werden und langfristig Bestand haben. Die jüngste Weltkrise – ausgelöst durch die COVID-19-Pandemie – stellt sich als soziale und wirtschaftliche Krise dar. Sie gibt diesen Investoren Recht und dem entsprechenden Investitionsverhal-

---

<sup>19</sup> Siehe hierzu <https://www.spiegel.de/karriere/purpose-in-unternehmen-die-sinn-frage-a-a9fa3629-fd8c-4c3e-a553-bf0b23c7ecdf> - DER SPIEGEL vom 12.07.2020.

<sup>20</sup> ESG steht für „Environment, Social, Governance“ und bringt zum Ausdruck, welche Auswirkung ein Unternehmen hinsichtlich seines Verhaltens und seiner Produkte auf die Umwelt, Gesellschaft und auf die gute Unternehmensführung selbst hat. Siehe auch die Publikationen des World Economic Forums, das hier eine wesentliche Rolle spielt: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/stakeholder-capitalism-principle-practice-better-business/> sowie: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>.

<sup>21</sup> Siehe hierzu FAZ vom 07.05.2019 <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/nachhaltige-s-investieren-die-finanzmaerkte-als-weltretter-16173627.html>.

<sup>22</sup> Handelsblatt vom 14. Juli 2020 „Blackrock greift beim Klimaschutz durch“ <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/esg-kriterien-blackrock-greift-beim-klimaschutz-durch/26000222.html?ticket=ST-2530765-DEb1o2udbBXFCUirPvL-ap4>.

ten Auftrieb. Sie hat den jahrzehntealten Gedanken des Stakeholder-Capitalism neue, echte Relevanz gegeben.<sup>23</sup>

Ein weiteres sich entsprechend im Kontext der Nachhaltigkeit abzeichnendes Thema ist die Kreislaufwirtschaft.<sup>24</sup> Langfristig werden sich Unternehmen darauf einstellen müssen, dass sie nicht nur klimaneutral wirtschaften, sondern auch ohne fossile Rohstoffe als Ausgangsstoff der Wertschöpfungskette (Chemie), bzw. als Energieträger auskommen müssen. Insbesondere Unternehmen, die für ihr Geschäft Großanlagen benötigen, also in der Regel nach einer über ein und mehr Jahrzehnte gehenden Investitionssicherheit suchen, sind diese sich abzeichnenden Veränderungen von existenzieller Bedeutung und müssen bereits heute in ihren Strategien berücksichtigt werden.

Gerade die sich abzeichnende Gleichzeitigkeit eines gesellschaftlichen Drucks in den westlichen Ländern hin zu mehr Nachhaltigkeit im unternehmerischen Handeln und dem sich entsprechenden Auswirken auf das Investorenverhalten könnte einen entsprechenden Raum für Investitionen in neue Technologien schaffen. Innovative Unternehmen, risikobereite Investoren und stabile staatliche Rahmenbedingungen sind hier die Voraussetzung, um den Wandel erfolgreich zu gestalten.<sup>25</sup>

Die oben angesprochenen Themen werfen – wie gesagt – nur ein unvollständiges Schlaglicht auf die Aspekte, die bei der Umfeldanalyse berücksichtigt werden müssen. So mannigfaltig die Themen sind, so vielfältig sind Techniken und Ansätze der Umfeldanalysen.<sup>26</sup> Ihr Einsatz ist abhängig von der eigentlichen Fragestellung. Regelmäßig wird sich eine Kombination der verschiedenen Betrachtungen anbie-

---

<sup>23</sup> Siehe an Stelle vieler und mit weiteren Verweisen: Dug Sundheim, Kate Starr, *Making Stakeholder Capitalism a Reality*, HBR 20. Januar 2020 <https://hbr.org/2020/01/making-stakeholder-capitalism-a-reality>, sowie Klaus Schwab, *Stakeholder Capitalism*, John Wiley & Sons, Hoboken 2021.

<sup>24</sup> Der Begriff Kreislaufwirtschaft wird als Gegenentwurf zur heute überwiegenderen Linearwirtschaft gesehen, bei der am Ende der Wertschöpfungskette der einer weiteren Verwertung nicht mehr zugeführte Abfall steht. Näheres dazu: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kreislaufwirtschaft> abgefragt am 20.01.2021 um 13:32 Uhr.

<sup>25</sup> In dieser kurzen Betrachtung kann nicht auf die entsprechenden Ziele des 14. Fünfjahresplans der chinesischen Regierung eingegangen werden.

<sup>26</sup> Die bekanntesten sind die PEST oder auch PESTEL Analyse, die verschiedene Umfeldfaktoren in Bezug nehmen, siehe dazu: [https://en.wikipedia.org/wiki/PEST\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis), und Porters 5-forces: Michael E. Porter: *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. Free Press, New York 1980.

ten, um die bestimmenden Faktoren herauszuarbeiten. Ein Patentrezept ist hier nicht erhältlich. Wie so oft empfiehlt es sich das Netz zunächst weit zu werfen, um die Kriterien dann, mit dem Blick auf das was erreicht werden soll, einzuengen.<sup>27</sup>

## 2.2 Die Nutzung der wesentlichen Faktoren in Szenarien

Losgelöst von der Frage *wie* und *welche* die für das jeweilige Unternehmen relevanten Trends und Strömungen zu identifizieren sind, ist es entscheidend zu erkennen, dass diese Themen auf vielfältige Weise miteinander verwoben sind; sie bilden ein nahezu undurchdringbares Geflecht von Ursache und Wirkung und Rückwirkung. Es ist inzwischen eine Binsenweisheit, dass sich unser Denken und Handeln in einer komplexen Welt abspielt. In einer Welt also, in der lineares und partikulares Denken nicht ausreicht, um die Realität und die mögliche Entwicklung der Zukunft sinnvoll zu erfassen. Eine Welt, die wir trotz wachsender Erkenntnisse nicht so vollständig verstehen, dass wir die Unsicherheiten mit Blick auf ein in der Zukunft liegendes Ziel eliminieren können. Wir sind allenfalls in der Lage Modelle zu bauen, die isoliert Teilaspekte abbilden. Das umfassende Supramodell wird es aber nicht geben, da es weder vollständiges Wissen zu den Einzelaspekten gibt noch ein ausreichendes Wissen, wie diese Aspekte zusammenwirken, noch genügend Rechenkapazitäten, die den unendlichen Möglichkeitsraum der Kombinationen auf einem längeren Zeitstrahl erfassen kann. Die in einer Bestimmung der Zukunft enthaltene inhärente Unsicherheit kann nicht beseitigt werden. Wenn alles mit (fast) allem verknüpft ist, dann kommt es darauf an die Pfade zu bestimmen, die für die jeweilige Strategieentwicklung die höchste Relevanz haben. Es gilt also die Faktoren in Relation zueinander zu setzen, die nach sorgfältiger Umfeldanalyse die mutmaßlich größte Konsistenz und damit Bedeutung für die Zielerreichung haben.

Hier setzt nun die strategische Planung das Instrument der Szenarioplanung ein.<sup>28</sup> Szenarien sind – wenn man so will – Theorien über die Zukunft. Sie beruhen auf Hypothesen und stehen damit erkenntnistheoretisch auf denselben wackligen

---

<sup>27</sup> Für die Strategieentwicklung gilt, dass eng ausgelegte Analysen zwar einen guten und scharfen Ausschnitt ergeben, eine langfristig stabile Entscheidungslage aber nur über mehrere Sichtweisen möglich ist.

<sup>28</sup> Allgemein zur Szenariotechnik siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Szenariotechnik> abgefragt am 20.03.2021 um 14:07. Zur Vertiefung und insbesondere zu den Möglichkeiten der computer-

Beinen wie jedes wissenschaftliche Denken und politisches Handeln auch.<sup>29</sup> Szenarien sind damit fehlbare Theorien über die Entwicklung der Zukunft und keine Bestimmung der Zukunft mit „*ex cathedra*“-Wirkung des CEO oder der Strategieabteilung.

Die Szenariotechnik kann also nur helfen aus der Kombination gewählter Faktoren mögliche Entwicklungen abzubilden, ohne diese mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit belastbar zu unterlegen, also die Unsicherheit in der Planung zu minimieren. Sandra Mitchell weist darauf hin, dass „in komplexen Systemen eine umfassende, vielfältige und häufig nichtlineare Unsicherheit besteht“<sup>30</sup>. Die Technik der Szenarioplanung hilft damit potentielle und plausible Entwicklungen und die Wirkung von maßgeblichen Faktoren zu identifizieren, mehr aber auch nicht. Zu oft wird sie jedoch eingesetzt, um sich ein möglichst positives und passendes Bild von der Zukunft zu machen.<sup>31</sup> Relevant sind die Szenarioerkenntnisse nicht nur bei der Entwicklung von Strategien. Eine besondere und oft ungenutzte Bedeutung bekommt sie bei der Erfolgsanalyse im Rahmen der kontinuierlichen Überprüfung der Strategie in der Umsetzungsphase. Dazu unten mehr.

### 3 Auswahl der geeigneten Optionen

#### 3.1 Verstehen der Ausgangslage und Identifikation des Geschäftsmodells

Selbst wenn die Auswahl der wesentlichen Faktoren und deren Verknüpfung zu relevanten Szenarien gelungen ist, fehlt für die effektive Aufstellung einer Strategie noch ein entscheidender Aspekt: das ist die tiefgreifende Analyse der Ausgangssituation. Hier geht es nicht um die Umfeldanalyse, sondern um die

---

gestützten „robust adaptive planning“ (RAP) siehe Robert J. Lempert, Steven W. Popper, Steven J. Banks, *Confronting Surprise*, in *Social Science Computer Review*, S. 420 ff., 2002.

<sup>29</sup> Grundlegend dazu: Karl R. Popper in *Logik der Forschung*, 8. Aufl., J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1984.

<sup>30</sup> Sandra Mitchell, ebenda, S. 113.

<sup>31</sup> Die Geschichtsbücher sind voll mit Beispielen von Staatenlenkern und Unternehmen, die sich eher von ihrem Wunsch und dem Blick auf die Vergangenheit in die Zukunft haben leiten lassen, als von einer klaren Analyse der sich abzeichnenden Veränderungen. Über die Denkfallen bei Entscheidungen: Sehr zu empfehlen Daniel Kahneman, *Schnelles Denken – langsames Denken*, Siedler Verlag, München 2012.

Eigenanalyse, auch wenn manche der hier gängigen Betrachtungsformen beide Fragen in Überlappung bringen, ist der Fokus auf den Ausgangspunkt entscheidend.<sup>32</sup> In ihrer Bedeutung und Grad der Schwierigkeit wird die Eigenanalyse allzu oft unterschätzt. Eine unvollständige oder gar falsche Analyse der Ausgangssituation ist fatal und bringt eine Strategie von Anfang an in eine kaum zu korrigierende Schiefelage.

Die Analyse beginnt mit der Identifikation der distinkten Geschäfte, die sich in einem Unternehmensportfolio befinden. Bei einem Hersteller von Maschinen kann das beispielsweise die Entwicklung und Produktion der Maschinen selbst, der Verkauf von Ersatzteilen, die Wartung von Maschinen und auch digitale Dienstleistungen (Verknüpfung von Auslastungs- und Performancedaten mit Marktabsatzdaten des Kunden) sein. Diese vier Tätigkeiten sind tatsächlich vier sehr unterschiedliche Geschäfte, die sehr spezifischen Regeln folgen und, die auf sehr unterschiedliche Art und mit sehr verschiedenen Kernkompetenzen Umsätze und Gewinne generieren.<sup>33</sup>

Unterschiedliche Geschäfte entsprechen spezifischen von der Theorie und Praxis entwickelten Geschäftsmodellen. Ein Geschäftsmodell beschreibt, mit welchen Leistungen auf welche Weise Geld verdient wird.<sup>34</sup> Der gut sortierte Blick auf das oder die Geschäftsmodelle eines Unternehmens hilft zu bestimmen, was relevante Aktivitäten und Fähigkeiten sind, also welche *Kernfähigkeiten* vorhanden sein müssen und welche gegebenenfalls fehlen, um erfolgreich zu sein. Der Blick auf die Kernaktivitäten und Fähigkeiten eines Geschäftsmodells hilft nicht nur zu verstehen was relevant ist, sondern auch zu bestimmen, welche spezifischen und bestenfalls geschützten Vorteile ein Unternehmen in seinen einzelnen Geschäften aufweisen kann, bzw. ob ein solcher in der Kombination der einzelnen Geschäfte besteht. Auch wenn dieses Element der Selbstreflexion ungemein wichtig ist, soll

---

<sup>32</sup> Erstaunlich oft wird der Ausgangssituation eine zu geringe Beachtung zuteil. Nach den Erfahrungen des Autors findet sich hier die Grundlage für gravierende Fehlplanungen. Die tatsächliche Position im Markt, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden oft überschätzt bzw. andere übersehen. Wunschdenken der Unternehmensleitung wie auch die oft vermeintliche Erwartungshaltung von Investoren spielt nicht selten eine Rolle bei der Entscheidung für eine Strategie.

<sup>33</sup> Nicht näher darauf eingegangen werden kann an dieser Stelle, dass bereits die Trennung dieser Tätigkeit in separate Geschäftseinheiten eine sinnvolle Strategie sein kann.

<sup>34</sup> Siehe für einen guten Überblick: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model) abgefragt am 20.03.2021 um 14:31.

es uns hier nicht weiter beschäftigen. Der Hinweis auf seine Relevanz soll an dieser Stelle genügen.

### 3.2 Auswahl der Optionen als kreativer Prozess

Die Auswahl der Optionen ist der eigentlich kreative Aspekt der Strategieentwicklung. Hier müssen auf der Basis robuster Szenarien und der Einschätzung des spezifischen Wettbewerbsvorteils entschieden werden, welcher Weg eingeschlagen werden soll. Strategien fallen nicht vom Himmel und sind selten geniale Einfälle eines Einzelnen, sondern das Ergebnis guter Analysen und noch mehr von robusten Diskussionen, in denen die Teilnehmer gleichermaßen in der Lage sind sich den Gegebenheiten (Ausgangslage) wie auch den Unsicherheiten zu stellen. Hier muss eine solide Analyse auf an der Realität geschulte, visionäre Führung stoßen. Die über die Auswahl der wesentlichen Faktoren gebildeten Szenarien bilden in der Diskussion des Topmanagements den Rahmen. Je disruptiver ein Szenario ist, um so umfassender muss die Beschäftigung mit möglichen Wegen sein. Hier bieten sich Sprints<sup>35</sup> mit Teilnehmern aus den verschiedensten Ecken eines Unternehmens an. Solche Sprints sollten möglichst hierarchiefrei nach den besten Ideen suchen.

Nicht selten werden Ziele erst bei der Auswahl der Optionen gesteckt. Das muss nicht bedeuten, dass diese nicht ambitioniert sind. Im Gegenteil. Der Blick auf die Szenarien und die realistische Einschätzung der Ausgangssituation lassen oft erst klar werden, welches Ziel sich ein Management setzen kann oder muss, wenn es seinem Unternehmenszweck (*Purpose*) und seiner Vision gerecht werden will.

Analyse und Auswahl der Optionen sind also ineinander verschränkt. Wie unten noch zu sehen sein wird, folgt eine gute Strategieentwicklung deshalb auch einem mehrstufigen Prozess. Die vom Topmanagement gewählte Grundstrategie gibt in der Regel nicht die Details vor, sondern nur eine Richtung, die einzuschlagen ist. Die Details sind in den nachgeordneten Unternehmensstufen auszuarbeiten. Meist werden diese Detailausarbeitungen an der Grundrichtung nichts ändern, jedoch ist es nicht ungewöhnlich, dass sich Zeitelemente und Abfolgen im Laufe

---

<sup>35</sup> Wenn auch für die Entwicklung von Produkten vorgesehen, so ist die Sprint-Methode mit gewissen Anpassungen nach den Erfahrungen des Autors sehr geeignet instruktive Perspektiven in der Strategieentwicklung zu erzeugen. Siehe zur Methode: Jake Knapp, *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, Simon & Schuster, New York 2016.

der Ausarbeitung durch die nächsten Ebenen verändern. Diese Iteration ist ein wesentliches Merkmal moderner Strategieentwicklung und hilft nicht nur die finale Strategie robuster werden zu lassen, sondern bahnt auch den Weg für die agile Umsetzung, was hier als *offene Umsetzung* bezeichnet werden soll.

## 4 Offene Umsetzung

### 4.1 Umgang mit bekannten Unsicherheiten

Alles bisher Geschriebene mag zwar zu einer gut gemachten Strategie führen, ihr Erfolg wird jedoch von der Umsetzung bestimmt. Die Strategiearbeit ist nicht mit der Erstellung eines Papiers erledigt. Sie erstreckt sich entscheidend auf die Umsetzung. In den meisten Fällen verdient eine Strategie erst als eine solche genannt zu werden, wenn die ersten Schritte in der Umsetzung erfolgt sind. Denn in der Umsetzung wird sie verfeinert und konkretisiert. Die Umsetzung muss in einer modernen und intelligenten Strategie offen sein: Offen für die Hinweise von Frühindikatoren aus der Umfeldanalyse und aus den Szenarien, offen für die weitere Detailplanung und Anpassung an die Gegebenheiten. Da sich auch die besten Strategien wie oben gezeigt nur auf „Theorien zur Zukunft“ beziehen, müssen sie erkenntnistheoretisch falsifizierbar sein, also hinsichtlich ihrer sich in der Realität erweisenden Richtigkeit überprüfbar bleiben und überprüft werden. Das erfordert eine Klarheit im Aufbau und in der Argumentation, was im Übrigen auch die Kommunikation der Strategie (eine andere lohnende Herausforderung) erleichtert. Die gefundenen Szenarien bleiben mithin alle für die Umsetzung der Strategie relevant, auch die als weniger relevant betrachteten. Wir erinnern uns: Auch die Szenarien befreien die Entscheidung nicht von den Unsicherheiten, sondern bilden in unvollständiger Weise verschiedene mögliche Entwicklungen ab. Es gilt sie bei der jährlichen Überprüfung der Strategie zur Kontrolle und zum Abgleich heranzuziehen. Wohl gemerkt: Es geht nicht darum neue Szenarien zu entwickeln, sondern die Realität und die Sicht auf die relevanten Faktoren anhand der für die Entwicklung der Strategie verwendeten Szenarien zu überprüfen.

Die offene Umsetzung erfordert eine klare Unterscheidung zwischen dem, was wir belastbar wissen und dem, was wir nicht mit einem entsprechenden Wissen unterlegen können, also der Benennung der Unsicherheiten (*bekannte Unsicherheiten*). Eine Strategie und ihre Umsetzung müssen sich ausführlich mit den Aspekten beschäftigen, die wir nicht belastbar wissen, aber dennoch als relevante

Faktoren in die Szenarien eingestellt haben.<sup>36</sup> Die erwähnte jährliche Überprüfung der Annahmen, auf denen die Szenarien und damit die gewählte Strategie ruht, gehört zu dieser oft vernachlässigten Übung. Strategien – sind sie gut gemacht – müssen, ja dürfen nicht jedes Jahr neu geschrieben werden. Hingegen dürfen und müssen sie jedes Jahr weiterentwickelt werden. Ihre fundamentalen Annahmen jedoch müssen einer regelmäßigen Überprüfung unterzogen werden. Nur wenn diese sich wesentlich verändern oder – was auch immer wieder geschieht – die Zielvorstellung in einem Unternehmen anders gesetzt werden, dann liegt es nahe, die Strategie neu zu denken.

## 4.2 Verschränkte Umsetzung

Die Strategieumsetzung muss in klar gegliederten und aufeinander aufbauenden und ineinander verschränkten Teilabschnitten zerlegt werden. Jede dieser Teilabschnitte muss wiederum ausgeplant und in eigene Umsetzungsbausteine gegliedert werden. Spätestens an dieser Stelle ist es ratsam die Planungsbewegung umzudrehen. Also von der nach unten weitergereichten Vorgabe durch die Leitungsebenen in die Erarbeitung der Umsetzungspläne durch die betroffenen nachgeordneten Einheiten überzuwechseln. Der strategische Planungsprozess muss so gestaltet werden, dass wiederum die Leitungsebene diese Umsetzungspläne prüft, abgleicht und freigibt. Auf diese Weise werden die strategischen Planungsaktivitäten vertikal verschränkt und die auf der jeweiligen Ebene getroffenen Grundannahmen erfahren gewissermaßen einen ersten Tauglichkeitstest. Die von der Unternehmensleitung getroffenen strategischen Annahmen müssen von den innerbetrieblichen Adressaten der Strategie in Pläne umgesetzt werden, die zu den vorgegebenen Annahmen, der Richtung und den Zielen passen. Dieser Praxistest wiederholt sich je nach Anzahl der hierarchischen Planungsstufen.

Insoweit der bis hierhin beschriebene Strategieprozess effektiv strukturiert war, sollte es zu keinem „Praxischock“ kommen. Jedoch erfordert dies nicht nur eine im Prozess frühe entsprechende Erfassung der auf den jeweiligen Planungsebenen relevanten Realitäten, sondern auch eine produktive Konfliktkultur im Unterneh-

---

<sup>36</sup> Siehe dazu, insbesondere in Bezug auf politische Strategien: Sandra Mitchell, ebenda S. 114 ff.

men.<sup>37</sup> Wie bereits erwähnt müssen Strategien ähnlich wie wissenschaftliche Theorien prinzipiell falsifizierbar sein. Dies erfordert einen stetigen, radikalen – also an die Wurzeln des Annahmegerüsts gehenden – Diskurs, dem nicht nur bei der Entstehung der Strategie eine erhebliche Relevanz zukommt, sondern auch und vor allem in der jährlichen Überprüfung und Adjustierung der Strategie. Diese Rückkopplung, die wieder im Lichte der Szenarien betrachtet wird, löst notwendige Korrekturen aus. Dies kann dazu führen, dass bestimmte Anstrengungen verstärkt und andere abgeschwächt werden oder auch, dass sie im zeitlichen sich verändernden Kontext eine andere Relevanz bekommen.

Spätestens an dieser Stelle sollte klar werden, dass eine solide und robuste Strategie ganz entscheidend mit einer entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur zu tun hat. Nur dort, wo ein offener und kontroverser aber an den Grundfesten des Unternehmens ausgerichteter Diskurs möglich ist, kann eine Strategie in der Erstellung und dann Umsetzung angepasst und entscheidend verbessert werden. Ist dies nicht der Fall, werden die ex-cathedra-Strategien zur Hybris und zum Garanten des Scheiterns.

## 5 Schlussbemerkung

Bleibt noch die Frage, wie in diesem Zusammenhang der Begriff intelligent zu verstehen ist. Wohl im zweifachen Sinne. Zum einen sind Strategien Ergebnisse von gut strukturierten Denkleistungen. Strategien setzen also kognitive Leistungen voraus, wie sie in ihrer Gesamtheit nur Menschen zu eigen sind. Menschen wollen in der Regel ihre Zukunft gestalten, ohne dieses Streben ist weder ein Überleben noch positive Veränderung des Status-quo möglich. Zum anderen kann man eine Strategie wohl dann als intelligent bezeichnen, wenn die besagte Denkleistung von mehreren Menschen zu einer treffenden Analyse und einem guten Plan zusammengefügt wird, der mit Menschen und durch Menschen erfolgreich umgesetzt wird. Dass die damit verbundenen Denkleistungen vollständig und erfolgreich einem Computer übertragen werden können, darf bezweifelt werden. Zwar hat die Künstliche Intelligenz bei Vorgängen wie Analysen, die wissenschaftlich sind oder

---

<sup>37</sup> Zur Bedeutung und mit weiteren Nachweisen siehe Erich Zahn, et al., *Theorie und praktischer Nutzen von Unternehmenskultur*, im Handbuch Unternehmensorganisation, S. 164 ff, Hrsg. Hans-Jörg Bullinger, Springer, Heidelberg 2009.

die Muster erkennen (wie bei der Risikoermittlung) oder die Modelle simulieren (wie bei der Szenarioplanung) unzweifelhafte Vorteile<sup>38</sup>, jedoch fehlt ihr bei der Entwicklung der Strategie ein entscheidendes Element. Ziele, die sich auf die Erreichung eines Umsatzes und bestimmter Profitabilitätskennziffern beschränken, sowie die Simulation von Gegebenheiten und die situative Anpassung von Maßnahmenplänen, kann Künstliche Intelligenz sicher besser erreichen als der einzelne Mensch oder eine Gruppe von Menschen. Fehlen dürfte es aber an der sinnstiftenden Zielsetzung<sup>39</sup>, dem voluntativen Akt, der in jedem guten Strategieprozess schlussendlich die ursprüngliche Richtung und dann auch im Laufe der Umsetzung die Korrektur oder gar die Richtungsänderung vorgibt. Ganz und gar fehlt es an den sozialen und emotionalen Fähigkeiten, welche die Umsetzung einer Strategie erfordern. Gute Strategien sind am Ende auch immer gut erzählte Geschichten, die den betroffenen Menschen Orientierung geben und sie für die Ziele und den Weg dahin begeistern. Hier müssen die Impulse durch Menschen gesetzt werden. Künstliche Intelligenz wird den Menschen über Berechnung von Robustheiten von Szenarien und Mustererkennung mehr und mehr helfen, Risiken und Chancen zu identifizieren sowie Anpassungsvorschläge zu erarbeiten. Die Zielsetzung, was erreicht werden soll, die Einpassung in den sozio-ökonomischen Kontext und die Realisierung der Strategie in der Lebenswelt selbst, wird aber weiter den Menschen vorbehalten bleiben.

---

<sup>38</sup> Siehe dazu mit Blick auf die Entwicklung von robusten Strategien gegenüber dem Klimawandel: Steven W. Popper, Robert J. Lempert, Steven V. Bankes, *Die Kunst in die Zukunft zu blicken*, Spektrum der Wissenschaft, S. 94 f, Juli 2006; siehe auch Robert J. Lempert, Steven W. Popper, Steven J. Bankes, *Confronting Surprise*, in *Social Science Computer Review*, S. 420 ff, 2002.

<sup>39</sup> Und hier sei nicht nur an den *Purpose* und die *Vision* gedacht, sondern an die Gesamt- und Etappenziele einer Strategie.

## Über den Autor

**Dietrich Firnhaber** leitet das zentrale *Strategy & Portfolio Development Team* der Covestro AG. Seine Verantwortung erstreckt sich von der Entwicklung der weltweiten Strategie des Unternehmens bis hin zu wesentlichen Elementen der Strategieumsetzung, einschließlich aller M&A Aktivitäten. Dietrich Firnhaber blickt auf rund 25 Jahre Erfahrung im Umgang mit Unternehmensstrategien und Veränderungsprojekten zurück. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften in Heidelberg und München begann er seine berufliche Laufbahn als Rechtsanwalt auf dem Gebiet des Steuer- und Gesellschaftsrechts in einer internationalen Kanzlei. Mit seinem Wechsel in die Unternehmenswelt war er unter anderem als *Chief Legal Officer* von internationalen Unternehmen tätig, bevor er sich ausschließlich auf die Unternehmens- und Strategieentwicklung konzentrierte. Dietrich Firnhaber hatte in Deutschland, den USA und Großbritannien Führungspositionen in verschiedenen Branchen wie dem Maschinen- und Anlagenbau und der Energie- und Wasserwirtschaft inne. Er ist als Mediator ausgebildet und in einer Reihe von gemeinnützigen Organisationen engagiert.

### **Korrespondenzadresse:**

Dietrich Firnhaber  
Covestro AG (Building E 54)  
Friedrich-Ebert-Straße 350  
51373 Leverkusen

E-Mail: [dietrich.firnhaber@covestro.com](mailto:dietrich.firnhaber@covestro.com)  
Homepage: <https://www.covestro.com>