

Strategie im Zeitalter künstlicher Intelligenz

Über Führung, Systemverständnis und die Lebensfähigkeit von Unternehmen

Die gegenwärtige Diskussion über künstliche Intelligenz und Strategie ist geprägt von einem bemerkenswerten Spannungsverhältnis. Auf der einen Seite stehen neue digitale Plattformen, die versprechen, strategische Entscheidungen in Echtzeit datenbasiert zu optimieren. Auf der anderen Seite steht eine lange Tradition strategischen Denkens, die Strategie als Führungsaufgabe in komplexen Systemen versteht. Zwischen diesen beiden Perspektiven verläuft eine kaum ausgesprochene, aber grundlegende Grenzlinie: die Frage, ob Strategie primär ein Problem der **Datenverarbeitung** oder ein Problem der **Interpretation von Systemen** ist.

Die neueren AI-Plattformen, die unter Schlagworten wie „Strategy Intelligence“, „Decision Intelligence“ oder „Real-Time Strategy“ auftreten, gehen implizit davon aus, dass strategische Führung im Kern ein Problem der Informationsverarbeitung sei. In dieser Perspektive besteht die Aufgabe der Strategie darin, Daten schneller zu analysieren, Szenarien zu simulieren und Entscheidungsprozesse effizienter zu gestalten. Strategie wird damit zu einer Art erweiterten Management- oder Steuerungssystem, das Organisationen hilft, Prioritäten zu setzen, Initiativen zu koordinieren und Ressourcen dynamisch umzuschichten.

Diese Entwicklung ist verständlich. In einer Welt wachsender Datenmengen, globaler Märkte und digitaler Geschäftsmodelle erscheint es naheliegend, die Möglichkeiten moderner Rechenleistung auch auf strategische Fragestellungen anzuwenden. Tatsächlich können solche Systeme wertvolle Beiträge leisten: Sie verbessern Transparenz, beschleunigen Entscheidungsprozesse und helfen, komplexe organisatorische Aktivitäten zu koordinieren.

Doch bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass diese Systeme nur eine bestimmte Ebene strategischen Handelns adressieren – nämlich die Ebene der **Strategieumsetzung**. Sie helfen Organisationen, eine einmal definierte strategische Richtung effizienter zu verfolgen. Was sie nicht beantworten können, ist eine fundamentalere Frage: **Welche strategische Richtung überhaupt sinnvoll ist.**

Diese Unterscheidung ist in der strategischen Managementforschung seit langem bekannt. Robert Burgelman, dessen Arbeiten zur Strategieentwicklung in Organisationen maßgeblich an der Stanford University entstanden, hat diesen Unterschied besonders klar herausgearbeitet. In seinen Studien über Intel zeigte er, dass Strategie nicht primär aus Planungsprozessen hervorgeht, sondern aus einem komplexen Zusammenspiel organisationaler Initiativen, technologischer Entwicklungen und unternehmerischer Entscheidungen. Strategie entsteht demnach in einem **evolutionären Prozess**, in dem das Topmanagement fortlaufend entscheidet, welche Initiativen gefördert, angepasst oder beendet werden.

Strategie ist in diesem Verständnis kein Rechenproblem, sondern ein **Interpretationsproblem**. Führungskräfte müssen verstehen, in welchem System ihre

Organisation tatsächlich operiert, welche Kräfte dieses System prägen und welche Entwicklungspfade daraus entstehen können. Daten können dabei unterstützen – sie ersetzen jedoch nicht das Urteil, das notwendig ist, um in einem komplexen Umfeld Orientierung zu finden.

Hier liegt der entscheidende Unterschied zwischen strategischer Führung im klassischen Sinne und den gegenwärtigen Versuchen, Strategie durch digitale Plattformen vollständig zu operationalisieren. Während viele AI-Systeme versuchen, Strategie als ein steuerbares Optimierungsproblem zu behandeln, setzt eine systemische Strategietheorie an einer anderen Stelle an: bei der **Diagnose des Systems**, in dem ein Unternehmen tätig ist.

Moderne Unternehmen operieren nicht mehr lediglich in klar abgegrenzten Branchen oder Märkten. Sie bewegen sich in dynamischen Systemen aus Kundenbedürfnissen, Technologien, Wertschöpfungsnetzwerken, regulatorischen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Erwartungen. Diese Systeme verändern sich kontinuierlich und erzeugen Interdependenzen, die sich nur begrenzt prognostizieren lassen. Strategische Fehlentscheidungen entstehen daher häufig nicht durch mangelnde Daten, sondern durch ein unzureichendes Verständnis dieses Systems.

Aus dieser Perspektive rückt eine andere strategische Kategorie in den Mittelpunkt: **die Lebensfähigkeit von Unternehmen**.

Während traditionelle Strategiemodelle vor allem Wettbewerbsvorteile oder Marktpositionen analysieren, fragt eine systemische Perspektive, ob ein Unternehmen in seinem relevanten Umfeld langfristig überhaupt überlebensfähig ist. Ein Unternehmen kann hohe Marktanteile besitzen und gleichzeitig strukturell fragil sein – etwa weil technologische Disruptionen bevorstehen, regulatorische Veränderungen drohen oder seine Organisationsstruktur nicht mehr zur Dynamik des Systems passt.

Der hier vertretene Ansatz versteht Strategie daher primär als **Wissenschaft und Praxis der Sicherung von Lebensfähigkeit**. Lebensfähigkeit beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, in einem komplexen System dauerhaft Wert zu schaffen und sich zugleich an veränderte Bedingungen anzupassen. Sie entsteht aus dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren:

- Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen
- strukturelle Robustheit gegenüber Störungen
- organisatorische Kohärenz und Führung
- Passung zwischen Unternehmen und seinem strategisch relevanten Markt
- Fähigkeit, Komplexität produktiv zu nutzen

Strategie wird damit nicht nur zu einer Frage der Wettbewerbsposition, sondern zu einer Frage der **systemischen Zukunftsfähigkeit von Organisationen**.

Die Schule der Lebensfähigkeitsstrategie

Aus dieser Perspektive lässt sich Strategie auch theoretisch neu verorten. Während große Teile der Strategieforschung des 20. Jahrhunderts um Wettbewerbsvorteile,

Marktpositionen oder Ressourcen kreisten, rückt der hier vertretene Ansatz eine andere Kategorie in den Mittelpunkt: die **Lebensfähigkeit von Unternehmen in komplexen Systemen**.

Die Entwicklung der Strategietheorie lässt sich entlang ihrer zentralen Fragestellungen nachvollziehen:

- **Porter und die Industrieökonomie** konzentrierten sich auf Wettbewerb und Marktstruktur.
- Der **Resource-Based View** rückte Ressourcen und Fähigkeiten in den Mittelpunkt.
- Der Ansatz der **Dynamic Capabilities** untersuchte organisatorische Anpassungsfähigkeit.
- **Robert Burgelman** analysierte die evolutionäre Entstehung von Strategie innerhalb von Organisationen.

Der Ansatz der Lebensfähigkeitsstrategie knüpft an diese Tradition an, verschiebt jedoch den Fokus ein weiteres Mal.

Die zentrale Frage lautet nicht mehr primär:

Wie gewinnen wir im Wettbewerb?

Sondern:

Ist das Unternehmen im relevanten System langfristig lebensfähig?

Lebensfähigkeit wird damit zur **Leitkategorie strategischer Unternehmensführung**. Strategie wird nicht mehr nur als Wettbewerbstechnik verstanden, sondern als Fähigkeit, Organisationen in dynamischen und interdependenten Systemen langfristig überlebensfähig zu halten.

Der strategische Raum und der Schließmann-Strategie-Würfel

Wenn Strategie als Frage der Lebensfähigkeit verstanden wird, verändert sich auch das Instrumentarium strategischer Analyse. Klassische Strategiemodelle arbeiten meist mit zweidimensionalen Darstellungen – etwa Matrizen, die Marktattraktivität und Wettbewerbsposition kombinieren. Solche Modelle sind hilfreich, um Positionen zu vergleichen, bleiben jedoch in einer reduzierten Perspektive.

Der hier entwickelte Ansatz geht deshalb von einem **dreidimensionalen strategischen Raum** aus.

Dieser Raum wird durch drei zentrale Dimensionen bestimmt:

1. **Bedeutung eines Unternehmens im strategisch relevanten Markt**
2. **Strukturelle Rentabilität im relevanten Markt**

3. Lebensfähigkeit des Unternehmens im System

Diese drei Dimensionen werden im **Schließmann-Strategie-Würfel** zusammengeführt.

Der Würfel erweitert klassische Strategiemodelle um die Dimension der systemischen Zukunftsfähigkeit. Während viele Modelle lediglich analysieren, wie attraktiv ein Markt ist oder wie stark ein Unternehmen positioniert ist, macht der Würfel sichtbar, ob diese Position auch langfristig stabil ist.

Ein Unternehmen kann beispielsweise:

- hohe Marktanteile besitzen
- überdurchschnittliche Gewinne erzielen

und dennoch strukturell gefährdet sein – etwa durch technologische Disruption, regulatorische Veränderungen oder interne organisatorische Fragilität.

Der Strategie-Würfel beschreibt deshalb nicht nur Positionen, sondern **Punkte in einem dynamischen strategischen Raum**.

Strategie wird damit zu einem Prozess der **Navigation innerhalb dieses Raumes**. Unternehmen bewegen sich entlang von Entwicklungspfaden, die durch technologische Veränderungen, neue Wettbewerbsdynamiken oder institutionelle Verschiebungen geprägt sind. Erfolgreiche Führung besteht darin, diese Bewegung so zu gestalten, dass das Unternehmen im relevanten System lebensfähig bleibt.

Der Würfel ist daher weniger ein klassisches Planungsinstrument als ein **Diagnose- und Orientierungsmodell**. Er hilft Führungskräften, die strukturelle Situation ihres Unternehmens im System zu verstehen und mögliche Entwicklungspfade zu erkennen.

Verbindung von Systemdiagnose und Führung

Diese Perspektive verbindet systemische Strategietheorie mit modernen analytischen Instrumenten. Fortschritte in der Komplexitätsanalyse, Netzwerkanalyse und datenbasierter Modellierung eröffnen neue Möglichkeiten, Interdependenzen innerhalb von Organisationen und Märkten sichtbar zu machen. Sie ermöglichen eine präzisere Diagnose struktureller Risiken und systemischer Instabilitäten.

Gleichzeitig bleibt jedoch die zentrale Einsicht bestehen: Strategie kann nicht vollständig automatisiert werden. Sie bleibt ein Prozess der Interpretation und Führung.

Digitale Technologien können helfen, Systeme besser zu verstehen. Sie können Führungskräften Hinweise geben, Muster sichtbar machen und Risiken frühzeitig identifizieren. Doch die Entscheidung über strategische Richtungen bleibt eine Aufgabe menschlicher Urteilskraft.

Strategie ist deshalb weder ausschließlich ein Planungsprozess noch ein Datenproblem. Sie ist eine **Führungsaufgabe in komplexen Systemen**.

Die Zukunft strategischer Führung

In einer Welt zunehmender Komplexität verschiebt sich damit der Schwerpunkt strategischen Denkens. Wettbewerbsvorteile bleiben wichtig, ebenso organisatorische Fähigkeiten und technologische Innovationen. Doch sie erhalten ihre Bedeutung erst im Kontext eines übergeordneten Ziels: der Sicherung der **Lebensfähigkeit von Unternehmen im relevanten System**.

Strategie wird so zur Kunst, Organisationen in dynamischen Systemen so zu führen, dass sie auch unter unsicheren Bedingungen handlungsfähig bleiben. Daten und Technologien können diesen Prozess unterstützen, doch sie ersetzen nicht das Verständnis des Systems und die Fähigkeit zur Orientierung innerhalb seiner Dynamik.

In einer Welt, die zunehmend von Algorithmen und Echtzeitdaten geprägt ist, könnte daher gerade diese Fähigkeit den entscheidenden Unterschied ausmachen:

die Fähigkeit, die Lebensfähigkeit eines Unternehmens im komplexen System zu erkennen, zu verstehen und zu sichern.

März 2026

Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

www.strategieAI.com