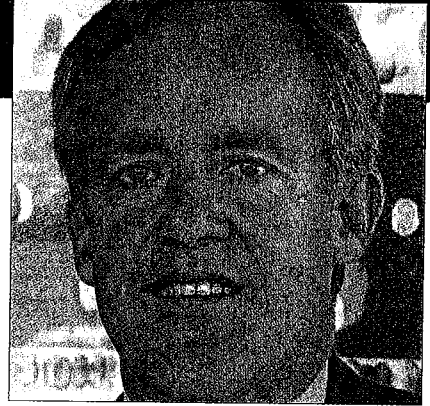


Mehr Fokus auf strategische Initiativen

VON GÜNTER MÜLLER-STEWENS



Prof. Günter Müller-Stewens ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft der Uni St. Gallen und Professor für Betriebswirtschaftslehre.

Verwendet man heute das Wort Strategie, so wird es schnell in Bezug zur strategischen Planung gesetzt, wo meist kalendergetrieben (z.B. einmal jährlich) die Ausrichtung der strategischen Geschäftsfelder besprochen und beschlossen wird. Doch ist der Prozess der strategischen Planung auch der Ort, aus dem ein Unternehmen seine wesentlichen Entwicklungsimpulse erfährt? Wohl selten. Erstens halten sich wichtige Initiativen nicht an einen Jahresrhythmus. Sie entstehen, wenn die Situation dafür bereit ist. Zweitens entstehen sie nicht nur in einer bewusst geplanten Form. Sie emergieren oft aus der Situation heraus, andere werden davon angesteckt, und manchmal entsteht eine Art Bewegung. Drittens ist der Ort der strategischen Planung nur ein möglicher Ort, aus dem heraus Initiativen entstehen können. Grundsätzlich können Initiativen aber überall in der Organisation entstehen. Viertens bezieht sich die strategische Planung auf bereits definierte und abgegrenzte Steuerungseinheiten. Doch viele Herausforderungen unserer Zeit halten sich nicht an Grenzziehungen. Deshalb sieht man häufig Initiativen, die sich anderer Systemabgrenzungen bedienen. Wenn dem nun so ist, dass Unternehmen ihre wesentlichen Entwicklungsimpul-

se über strategische Initiativen beziehen, die vorerst einmal ausserhalb der strategischen Planung beheimatet sind, wäre es dann nicht sinnvoll, in der Professionalisierung der Führungsarbeit mehr um die Professionalisierung des Managements dieser strategischen Initiativen Sorge zu tragen? Hierzu kann man sich eine Vielzahl bedeutsamer Teilfragen vorstellen: Z.B., was kann ein Unternehmen strukturell, politisch und kulturell dafür tun, um das Aufkommen möglichst vieler und möglichst innovativer Initiativen zu begünstigen und deren Fortkommen zu katalysieren? Oder durch welche typischen Phasen läuft eine solche Initiative, und wie können die einzelnen Phasen konzeptionell unterfüttert werden? Wie unterscheidet sich dieser Managementprozess bei Initiativen, die mit der bestehenden Strategie konvergieren von einem Prozess eher divergierender Initiativen?

Geht man weiter davon aus, dass man Unternehmensentwicklung aus Managementsicht auch als das permanente Management eines möglichst lebendigen Bündels von strategischen Initiativen sehen kann, dann stellt sich die Frage, wie dieses «Initiativen-Portfolio-Management» betrieben werden soll? Welche Mischung

von Initiativen betrachtet man als anstrebenswert? Was entscheidet, welche durchkommen? Welche Typen von strategischen Initiativen will man überhaupt unterscheiden? Manche nehmen z.B. den Status eines strategischen Projektes an, andere sind eher ein «Versuchsballon» usw.

Wäre es nun drittens nicht auch sinnvoll, z.B. in einem Ressort «Unternehmensentwicklung», neben dem Bereich «strategische Planung» bewusst einen Bereich «strategische Initiativen» zu stellen, der hier zumindest eine Koordinationsfunktion übernimmt? Oder sollte er sogar auch mit Beratungskompetenz den Initiativen zur Seite stehen können? Und wie sieht dann die Schnittstelle zur strategischen Planung aus? Zusammenfassend wird hier die These vertreten, dass wir mehr Energie auf das professionelle Management strategischer Initiativen richten sollten. Auf Gesamtunternehmensebene wird ihnen als «Corporate Initiatives» eine grosse Bedeutung zukommen, denn sie stellen das Vehikel dar, um über geschäftsfeldübergreifende Aktivitäten einen Mehrwert zu generieren. Doch auch in Richtung Kapitalmarkt könnte die Kommunikation über strategische Initiativen zu einer Ausdifferenzierung der Investor-Relations beitragen.