
Sonderdruck aus:

Péter Horváth/Ronald Gleich (Hrsg.)

Neugestaltung der Unternehmensplanung

Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen

2003
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

C.3 Zur Genese von Strategien

Günter Müller-Stewens*

Zusammenfassung

Unternehmen sind darauf angewiesen, dass in ihnen immer wieder wirkungsvolle Strategien entstehen, über die das Unternehmen und seine Geschäfte zu Wettbewerbsvorteilen gelangt und mittels derer das Unternehmen auch in der Lage ist sich selbst zu erneuern. Die Rahmenbedingungen und Prozesse innerhalb derer in Unternehmen Strategien entstehen, werden in der Praxis jedoch kaum reflektiert. Man beschäftigt sich höchstens gelegentlich mit der Optimierung des Ablaufprozesses der strategischen Planung. In diesem Beitrag werden eine Reihe von Gestaltungsvariablen dieser Rahmenbedingungen diskutiert, die Optionen für das Management darstellen und über die auch erheblich Einfluss genommen wird auf die Leistungsfähigkeit derartiger Prozesse.

Mit dem Begriff der »Genese« von Strategien soll dabei eine möglichst große konzeptionelle Offenheit bezüglich des Entstehens von Strategien signalisiert werden. Der oft verwendete Begriff der Entwicklung steht nur für *ein* mögliches Prozessmuster neben einer Reihe alternativer oder konkurrierender Sichtweisen. Denkt man beispielsweise an die emergente Formierung von Strategien, wie sie bereits Mintzberg/Waters¹ beschrieben haben, so weiß man, dass bedeutsame Strategien oft auch sukzessive aus den tagtäglichen Aktivitäten von Unternehmen »emergieren«, ohne vorherige, klare Absicht. In dem hier verwendeten Prozessmuster läuft die Genese auch nicht dem Implementieren voraus, sondern während der Genese kommt es bereits zu einem teilweise operativen Wirksamwerden der Inhalte der entstehenden Strategien, was wiederum zu erwünschten Effekten und unerwünschten Nebeneffekten führt, die beide Rückkopplungen zur Genese auslösen. Dies führt uns in die Nähe des umfassenderen Begriffs des strategischen Wandels.

Das Interesse in diesem Beitrag ist auf die intendierten und nicht intendierten *strategischen Initiativen* und die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie entstehen, gerichtet. Derartige Initiativen stellen den nicht immer bewussten Versuch einer Intervention in den in jedem Unternehmen permanent ablaufenden »organisatorischen Basisprozess«² dar. Es wird dabei davon ausgegangen, dass die Strategie eines Unternehmens – verstanden als *Muster*, das sich in den Entscheidungen und/oder Handlungen eines Unternehmens erkennen lässt – per definitionem immer schon formiert ist, d. h. in einer spezifischen Ausprägung vorliegt. Sie manifestiert sich in den Produkten, die ein Unternehmen herstellt, den Märkten, die es bedient, seinem Verhalten gegenüber Wettbewerbern oder den wertschöpfenden Aktivitäten, die es ausübt.

* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen.

¹ Vgl. Mintzberg/Waters (1985).

² Vgl. Kirsch (1997).

Nach einer einführenden Auseinandersetzung mit dem Stellenwert strategischer Initiativen für die Unternehmensentwicklung sollen eine Reihe der Rahmenbedingungen bei der Genese von Strategien hinterfragt werden.

1. Strategische Initiativen als Nukleus des dynamischen Unternehmens

Das Forschungsgebiet »Strategisches Management« wird oft reduziert auf das Entwickeln und Umsetzen von Strategien innerhalb der strategischen Planung. In Wirklichkeit stellt die strategische Planung heute aber nur noch einen kleinen, eher unbedeutenden Teil dieses Forschungsgebietes dar. Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff »Strategie«. In vielen Unternehmen wird er noch sehr eng mit dem Managementsystem der strategischen Planung verbunden: Die kalender-getriebene, bewusste Planung von Strategien. Mit allem, was an Strategien »links und rechts« der strategischen Planung existiert, weiß man nicht so recht umzugehen. Manche blenden sie aus ihrem Bewusstsein aus, z. B. weil diese Strategien (noch) nicht formal autorisiert sind. Doch Hand aufs Herz: Blickt man einmal 5–10 Jahre auf eine Unternehmensentwicklung zurück und fragt sich nach der Quelle und Entstehungsform der Strategien, die besonders wertvoll für die weitere Entwicklung des Unternehmens waren, kommt man dann nicht häufig zu dem Schluss, dass es strategische Initiativen waren, die an Orten außerhalb der strategischen Planung und ihres Beteiligtenkreises entstanden, die sich an keinen Planungskalender hielten, wo man oft am Anfang der Anstrengungen gar nicht wusste, dass man an einer neuen Strategie arbeitet und wo deren Träger formell gar nicht für Strategie zuständig waren? Und manchmal kamen solche Initiativen autonom aus der Basis des Unternehmens, manchmal aus der Spitze. Dies heißt, dass ihre Herkunft bezüglich Ort, Zeitpunkt, Träger, Verfahren etc. offen ist. Wenn dem so ist, ist es dann verwunderlich, wenn die strategische Planung in vielen Unternehmen zu einer Art Pflichtübung geworden ist, die mit wenig Begeisterung ausgeführt wird, und aus der die Beteiligten nicht den Eindruck zu gewinnen vermögen, dass hier Wesentliches für die Zukunft des Unternehmens entwickelt und entschieden wird?

Dies soll keine Argumentation gegen eine strategische Planung sein. Es besteht kein Zweifel, dass es in einer effizienten Form solcher strategischen Planungssysteme und -prozeduren bedarf; doch ein wesentlicher Teil der Entwicklungsenergie von Organisationen kommt aus strategischen Initiativen, also Aktionen, die den normalen Gang der Dinge unterbrechen und signifikant in eine neue Richtung lenken sollen. Strategisches Denken und Handeln ist eben – zum Glück – ein dauerhaftes und omnipräsentes Phänomen in einer Organisation. Damit soll hier lediglich die Frage gestellt werden, ob man all den strategischen Initiativen, die laufend im Unternehmen aufkommen, sich durchsetzen oder wieder »verglühen«, genügend Aufmerksamkeit schenkt: Ist der Kontext des Unternehmens offen genug, um solche Initiativen überhaupt zu ermuntern? Nimmt man sie überhaupt wahr? Widmet man ihnen dann genügend Aufmerksamkeit? Wissen wir genug über die reale Bedeutung solcher Initiativen für unser Unternehmen? Etc.

Diese Fragen sind für große Unternehmen besonders relevant, da sie aufgrund der notwendigen Koordination über Managementsysteme zur Bürokratisierung neigen. Oft geht mit einer

zunehmenden Größe ein Verlust an Innovationskraft einher. Und emergieren in einer Branche neue strategische Geschäftsmodelle, die die etablierten Ertragslogiken in Frage stellen, dann kommen diese Neuerfindungen des Geschäfts häufig von den kleinen Unternehmen. Doch viele der großen Unternehmen werden nur dann profitabel überleben können, wenn sie immer wieder in der Lage sind, sich neu zu erfinden. Dies gilt insbesondere in Branchen mit zunehmender bzw. hoher Wettbewerbsintensität.

Der Fokus auf den emergenten strategischen Initiativen soll uns auch dem »strategischen Alltag« von Unternehmen näher bringen, denn ein gesundes Unternehmen, das zu seiner Selbsterneuerung in der Lage ist, verfügt immer über eine eigene Ökologie solcher Initiativen, die sich in sehr unterschiedlichen Lebenszyklusphasen befinden. Teilweise existieren sie in einer nur informellen und vorläufigen Form, teilweise sind sie bereits als Projekte institutionalisiert. Es ist wichtig, dass sie nicht »kriminalisiert« werden, da sie nicht formal ermächtigt sind, dass sie nicht »ausgeblendet« werden, da sie nicht von Stellen kommen, die dafür vorgesehen sind und dass sie nicht »tabuisiert« werden, obgleich jeder ob ihrer Bedeutung weiß. Es geht um ihre Akzeptanz und – soweit möglich und erforderlich – um die Organisation einer fruchtbaren und vernetzten Koexistenz der formalen strategischen Planung und der strategischen Initiativen in einer Organisation. Diese Koexistenz wird sich auch fruchtbar auf die strategische Planung auswirken, da sie damit zu einer klareren Rolle finden kann.

Den emergenten Initiativen stehen die bewusst geplanten strategischen Initiativen gegenüber. Sie bieten eine Chance für direkte Antworten auf aufgetretene Herausforderungen. Hier kann man an die auf der Ebene des Gesamtunternehmens angesiedelten »*corporate initiatives*« denken, wo man in diversifizierten Strukturen gezielt versucht bestimmte Themen (E-Business, Qualität, Verlängerung der Wertschöpfungskette in die Dienstleistung, Internationalisierung etc.) unternehmensweit voranzutreiben. Der zentrale Ansatz soll zum Transfer von »best practice« und der Realisierung von Synergien beitragen.

2. Die Kompetenz zum Design strategischer Prozesse

Strategieprozesse haben in Unternehmen heute immer noch etwas »steriles« an sich. Sie wecken meist keine Emotionen und man engagiert sich auch nur ungern in ihnen. Ihr Design wirkt oft missglückt, da sie an denen vorbeizugehen scheinen, für die sie eigentlich gedacht sind. Ihr Umsetzungsgrad ist nicht selten ernüchternd. Auch dominiert in der Diskussion meist der Inhalt einer Strategie und nicht ihr Prozess, auch wenn für eine erfolgreiche Strategie beides unabdingbar aneinander gebunden ist.

Das Prozessdesign sollte der Komplexität (manche sagen auch der »Bösartigkeit«) strategischer Problemstellungen entsprechen. Rein lineare Prozessdesigns, mit ihrer Zerlegung in Analyse und Synthese, helfen hier deshalb häufig nicht weiter. Vielmehr geht es darum, Plattformen zu installieren, über die man mit möglichst vielen der relevanten Anspruchsgruppen in strategische Konversationen gelangt. Über diese Art des »*strategizing*« vermögen sich die eingebundenen Führungskräfte neue Einsichten in komplexe Problemstellungen zu verschaffen. Es wachsen dadurch auch die geteilten mentalen Modelle, vor deren Hintergrund zur Verfügung stehende Optionen bewertet und ausgewählt werden.

In einem solchen »strategizing« werden durch die Beteiligten teilweise Handlungshypothesen entwickelt und durch Gedankensimulation (»Was wäre, wenn...?«) getestet. Das Design des Strategienentwicklungsprozesses folgt der Leitidee von Planung als Lernprozess. Von Architekten sagt man, dass sie »mit dem Bleistift denken«. Im Prozess des »Designing« entwerfen sie viele Modellvarianten als spekulative Möglichkeiten, die sie dann gedanklich testen, wieder verwerfen, oder präzisieren etc., um dann letztendlich mit einem Design für ein Gebäude zu enden.

Dieses dialogische Durchdenken möglicher Zukünfte ist eine Fähigkeit, die natürlich nicht in allen Organisationen gleich entwickelt ist. Sie aufzubauen und kollektiv zu verankern ist mühevoll und zeitintensiv. Partizipation scheint hier der Schlüssel zu wirkungsvolleren Strategieprozessen zu sein, da dadurch neue kollektive Einsichten entstehen und die sich entfaltenden Optionen gemeinsam geformt werden.

Ein »strategizing« ist dann besonders gut, wenn das, was an Strategien dabei herauskommt, hochgradig den gegebenen Zweck (die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen) erfüllt. Dazu muss aber der Prozess auch auf den Einzelfall maßgeschneidert sein. Aus einer bewussten Betrachtung zur Verfügung stehender Prozessgestaltungsoptionen muss die geeignetste selektiert werden. Dass das nicht einfach und selbstverständlich ist, darauf wies bereits Andrews³ in seinem Standardwerk »The Concept of Corporate Strategy« hin: »The intrinsic difficulty of determining and choosing among strategic alternatives leads many companies to do what the rest of the industry is doing rather than to make an independent determination of opportunity and resources.«

Will sich ein Unternehmen über seine Strategieprozesse Vorteile erwirtschaften, dann wird dies also kaum über die Kopie irgendwo anders bewährter Prozessdesigns geschehen können. Man sollte versuchen sich über eine einzigartige Form des »strategizing« mit seinem Prozess vom Wettbewerb zu differenzieren, denn die Kompetenzen zur Gestaltung solcher Prozesse sind nicht überall gleichermaßen vorhanden und beschaffbar, was wieder Vorteilspotenziale impliziert.

Wenn man einen »passenden« Prozess fordert, dann meint man damit auch passend zum Kontext, in dem dieser Prozess stattfindet. Ein schnell wachsendes Start-up-Unternehmen mit einem jungen Managementteam benötigt beispielsweise eine andere Verfahrensweise als ein Stahlhersteller in einem gesättigten Markt und einer etablierten Führungsgruppe. Interne Kontextfaktoren können die Unternehmensgröße oder die Struktur der Aufbauorganisation sein. Bereits relativ gut erforscht ist der externe Kontextfaktor »Umfelddynamik«. So zeigen z. B. verschiedene Untersuchungen, dass bei einer zunehmenden Dynamik des Umfeldes auch bei »schnellen Entscheidern« die Informationsversorgung und Planungsaktivitäten eher umfassender werden, als zuvor. Auch untersucht man eher mehr Optionen als zuvor.

3 Vgl. Andrews (1971).

3. Öffnung gegenüber emergenten Strategien

Teilt man die Auffassung, dass neben den bewusst »top-down« eingesetzten strategischen Initiativen auch den emergenten Initiativen eine wichtige Bedeutung für die gesunde Entwicklung eines Unternehmens zukommt, dann kann eine Hinterfragung der Leistungsfähigkeit der eigenen Strategieprozesse mit der Frage beginnen, ob das eigene Unternehmen offen genug ist gegenüber diesen »Graswurzeln«, die jeden Tag irgendwo im Unternehmen zu gedeihen beginnen können.

So kann man z. B. analysieren, von wo strategische Optionen, die in die Entscheidungsfindung Eingang finden, in einer Organisation überhaupt kommen können bzw. dürfen (Herkunft) und wie reichhaltig die Auswahl der Optionen sein soll. So trifft man Situationen an, in denen wenig Raum für Initiativen außerhalb der formellen Führungsprozesse besteht und man primär auch nur eine bevorzugte Option näher überprüft. Rigide werden Initiativen ausgeblendet, die nicht aus den dafür vorgesehenen Kanälen kommen. Auch werden keine ernsthaften Anstrengungen zur Suche nach Alternativen unternommen. Dagegen stehen Fälle in denen auch nicht-offiziell beauftragte Initiativen, die vielleicht dezentral emergiert sind, eine Chance haben, sich (formell) durchzusetzen. Auch mit »Bottom-up«-Initiativen kann aus den Geschäftsfeldern heraus Einfluss auf die bislang gültige Unternehmensstrategie genommen werden. Es wird bewusst nach möglichst vielen Optionen – woher sie auch immer kommen mögen – gesucht. Man ist rezeptiv für alternative Optionen und ermuntert deren Entstehung. Man versorgt sich bewusst mit neuen Informationen und Einsichten, bevor eine strategische Entscheidung getroffen wird.

Zu überlegen ist daher, inwieweit man für solche Prozesse überhaupt Raum lässt oder gar einen solchen offenen Kontext explizit schafft. Soll ein oberstes Management kategorisch divergierende Initiativen abblocken, sie sogar »kriminalisieren«, oder soll es sich ihnen je nach Bedarf bzw. institutionalisiert öffnen? Wenn ja, wie weit soll die Öffnung erfolgen, welche Spielregeln sollen hier gelten und wie gedenkt man mit solchen Initiativen umzugehen?

Vorteil eines weitgehend geschlossenen Ansatzes ist die Kontrollierbarkeit der strategischen Aktivitäten. Auch ist von einem höheren inhaltlichen Integrationsgrad auszugehen, da das Unternehmen dann i. Allg. über die entsprechenden Koordinationsarenen verfügt. Nachteil ist, dass der Führung jedoch wichtige Energiefelder und Innovationsquellen auf diesem Weg verloren gehen. Zu wenig Offenheit birgt auch die Gefahr von Betriebsblindheit und Dogmatik in sich. Auch kann man sich dadurch ein illusionistisches Führungsmodell vorgaukeln, wenn die Wirklichkeit längst ein »Schattenmodell« daneben gestellt hat. Natürlich impliziert ein zu offener Kontext auch die Gefahr der Verzettelung und nahezu unkontrollierbaren Fragmentierung von Macht. Offenheit darf nicht nur zugelassen werden, sondern man muss auch in der Lage sein, sie zu führen.

Die Offenheit des Planungsprozesses wird dabei stark durch das geprägt, was Burgelman⁴ als strukturellen und strategischen Kontext einer Organisation bezeichnet. Der *strukturelle Kontext* steht dabei für die verschiedenen administrativen Mechanismen, durch die das oberste Management die Interessen und das Verhalten der Akteure in einer Organisation zu beeinflus-

4 Vgl. Burgelman (1983).

sen versucht. Konkret umfasst es die Festlegung von Kriterien zur Selektion wichtiger Projekte, den formellen Planungsprozess, Messsysteme zur unternehmerischen Performance, den Formalisierungsgrad sowie die Besetzungspolitik auf Ebene des mittleren und unteren Managements. Der *strategische Kontext* bezieht sich auf Möglichkeiten des mittleren Managements mit Initiativen, das Top-Management zu einer Veränderung der bestehenden Strategie zu bewegen. Damit wird bestimmt, wer im Unternehmen Strategiearbeit betreibt und wer nicht, womit die Frage nach der Beteiligtenstruktur steht.

4. Verbesserung der Beteiligtenstruktur

In Unternehmen trifft man häufig die Situation an, dass die Strategien durch die Geschäftsleitung entwickelt werden, manchmal noch unter Hinzuzug von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums (Verwaltungsrat etc.). Dies ist sicher korrekt vor dem Hintergrund der Gesetzeslage, doch ist dies auch der richtige Weg, um zu den besten Strategien zu gelangen? Wer sollte also alles zur Genese von Strategien beitragen?

Grundsätzlich können strategische Initiativen sowohl von einer einzelnen Person (wie z. B. dem obersten Manager oder einer Mitarbeiterin aus dem mittleren Management), einem kleinen Führungsteam als auch einer Vielzahl von Beteiligten, die aus dem Unternehmen oder seinem Umfeld stammen, lanciert werden. Vertreter der einzelnen Managementebenen oder eigens dafür eingerichtete Stabsstellen erscheinen auf den ersten Blick zwar dafür prädestiniert, doch jeder Mitarbeiter, der Ideen, Interesse und erforderliche Fähigkeiten mitbringt, kann und sollte hier seinen Beitrag leisten.

Eine damit zusammenhängende Frage ist, ob strategische Initiativen unter Einbezug derer vorangetrieben werden sollten, die sie auch umsetzen, oder ob dies stellvertretend durch deren Leitungsgremien geschehen kann. Floyd/Wooldridge⁵ betonen hier z. B. die Bedeutung der Beteiligung des *mittleren Managements*, da wichtige strategische Initiativen oft von hier aus angestoßen werden. Das mittlere Management ist enger in die Beziehungen mit den relevanten Stakeholdern involviert, gleichzeitig kennt es aufgrund seiner Schnittstellenfunktion auch die Handlungsweisen und Entscheidungsmöglichkeiten des oberen Managements relativ gut. Es ist näher an der Umsetzung als das obere Management.

Mehrere Argumente sprechen heutzutage eher für eine Erweiterung des Beteiligungsgrades bei der Genese von Strategien. So argumentiert Zahn⁶: »Mitarbeiter wollen heute mehr eingebunden sein in die Unternehmenspolitik. Sie wollen kritisch hinterfragen und mitentscheiden – nicht nur tun was ihnen gesagt wird. ... Führung muss den Mitarbeitern Macht verleihen, damit sie quasi als Unternehmer im Unternehmen mit ihren eigenen Kunden und Lieferanten agieren können und ihre eigenen Chancen erhalten, aus Fehlern zu lernen. Zum Mitdenken und Mithandeln müssen Mitarbeiter Verantwortung und Machtbefugnisse haben. Alles was

⁵ Vgl. Floyd/Wooldridge (2000).

⁶ Zahn (1993), S. 19.

weniger ist, wird zu »Zynismus und Skepsis« führen und nichts ist für die Unternehmenserneuerung schädlicher als Mitarbeiterskepsis.«

Neben motivatorischen Aspekten spricht für eine Verbreiterung des Beteiligungsgrades auch die für die operative Wirksamkeit notwendige Akzeptanz sowie die Möglichkeit, das dezentral, insbesondere an der »Peripherie« der Organisation vorhandene (Geschäfts-)Wissen zu nutzen. Eine Erweiterung des Beteiligungsgrades kann daher als Chance zur Aktivierung organisatorischer Lernprozesse begriffen werden. Die Beobachtungsoberfläche der Organisation gegenüber dem Umfeld wird mit dem Ziel einer umfassenden Sensibilisierung gegenüber externen Entwicklungen verbreitert.

In der Praxis ist trotz dieser Argumente der Beteiligungsgrad an offiziellen strategischen Initiativen nach wie vor als eher elitär einzustufen. Fragen einer strategischen Unternehmensführung werden zumeist als »Chefsache« verstanden und sind einem kleinen Zirkel von Managern vorbehalten. Nur langsam ist eine Öffnung des Prozesses zu beobachten, nicht zuletzt aus der Tatsache heraus, dass viele wichtige Informationen, die sich aus dem operativen Geschäft ergeben, nicht an das Top Management gelangen. Oder dass dort ein Übermaß an Information zusammenkommt, das nicht mehr umfassend verarbeitet werden kann, was »Entscheidungsstaus« nach sich zieht. Der Abschied von der Allmachtsvorstellung des Top Managements geht meist einher mit einer Abflachung der Hierarchien und einer Flexibilisierung der Organisation. Ziel ist es, schneller und am richtigen Ort reagieren zu können.

Eine breitflächige Beteiligung hat natürlich auch ihre Nachteile. Erstens ist dies der Fall, wenn nur »Alibi-Übungen« angestoßen werden, in denen die Mitarbeiter solange an der Entwicklung neuer Möglichkeiten beteiligt werden, wie die dabei entwickelten Ideen sich mit den Vorstellungen des Managements decken. Frustration und das Gefühl »betrogen« worden zu sein sind die Folge, wenn ihre Bemühungen nicht berücksichtigt werden. Zweitens verlangsamt ein hoher Beteiligungsgrad meist die Entscheidungsgeschwindigkeit beträchtlich, da zwischen einer Vielzahl von Beteiligten nicht nur ein »shared understanding« hergestellt werden muss, sondern sie sich auch einigen müssen, welche Projekte vorangetrieben oder eingestellt werden. Drittens besteht die Gefahr, dass lediglich ein Minimalkonsens gefunden wird und sich die mikropolitischen Aktivitäten dadurch quer durch die Hierarchien hindurch verbreiten. Viertens birgt der Einbezug einer größeren Anzahl von Mitarbeitern auch methodische Probleme in sich. Dies gilt insbesondere dann, wenn Gruppen über 50 Personen involviert sind und das gesamte zu transformierende System in strategische Überlegungen einbezogen werden soll.

Um hier Abhilfe zu schaffen, wurden in den letzten Jahren spezielle Moderationstechniken entwickelt, die so genannten Großgruppenkonzepte (Open Space etc.).⁷ Sie basieren auf der Involvierung ganzer Systeme und Gruppen. Überwiegend geht es um die Entwicklung von innovativen Lösungen für komplexe Problemsituationen, die das gesamte System tangieren. Die Herausforderung für die Gruppenteilnehmer besteht in der Entwicklung und dem »Erarbeiten« der eigenen Zukunft durch das Etablieren eines gemeinsamen Entscheidungsprozesses. Das Besondere dieser Konzepte ist es, dass die Unterteilung in Formierung und Umsetzung von Strategien ineinander verfließt, da durch den umfassenden Einbezug der umsetzenden Teilsysteme mit diesen Großanlässen der Wandel bereits beginnen kann. In diesem Zusam-

⁷ Vergleiche zu den Großgruppenkonzepten vertiefend *Bunker/Alban* (1997); *Jacobs* (1995) und *Owen* (1997).

menhang erhalten dann auch große, firmeneigene Trainingszentren eine neue Bedeutung, da sie dann nicht nur Orte der Wissensvermittlung sind, sondern zum Nukleus der Transformationsprozesse des Unternehmens werden können.

Doch die Frage der richtigen Beteiligtenstruktur richtet sich nicht nur auf den Beteiligungsgrad, sondern auch auf Aspekte der *Beteiligtendiversität*: Was ist die richtige Mischung an involvierten Fähigkeiten? Werden z. B. alle relevanten Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells abgedeckt? Oder welche externen Perspektiven sollten mit einbezogen werden? Kann z. B. aus dem Einbezug von Kunden in die Strategieentwicklung eine Verbesserung der Inhalte erwartet werden?

Die Ursache für den Vorwurf, dass Strategien oft zu wenig innovativ sind, kann man jedoch nicht allein in der Beteiligtenstruktur suchen. Teilweise sind es auch die Methoden, die zur Moderation der Strategieprozesse eingesetzt werden, die einer Hinterfragung bedürfen.

5. Anreicherung der Vorstellungskraft

Szulanski/Amin⁸ weisen darauf hin, dass bei der Genese von Strategien zwei Typen unterschieden werden können: »discipline« versus »imagination«. Im Falle der »Disziplin« geht es um ausdifferenzierte Planungsprozeduren, die den Charakter der Administration des Bestehenden haben. Bei der »Imagination« versucht man »outside the box« zu denken. Hier werden Kreativität und unternehmerisches Denken betont. Beide Formen des »strategy making« sind wichtig für Unternehmen. Man sollte sie gleichzeitig verfolgen und vor dem Hintergrund der aktuellen Erfordernisse ausbalancieren. Gefahr des Typs »Disziplin« ist, dass man vor lauter Analyse nicht zu einer Synthese gelangt, dass zu viel Energie in den Auswahlprozess und zu wenig in die Entwicklung gesteckt wird und dass man zu extrapolativ arbeitet. Gefahr der »Imagination« ist, dass es zu chaotisch wird, man den Bezug zur Realität dabei verliert, die Bedeutung der Vergangenheit nicht ausreichend gewichtet wird und der Prozess zu langsam wird.

Untersuchungen zeigen, dass die Mehrheit der Führungskräfte sich in ihrer Arbeit sehr ausgeprägt intuitiver Vorgehensweisen bedient, speziell wenn es um besonders bedeutsame und komplexe Entscheidungen geht.⁹ Gleichzeitig ist aber auch erkennbar, dass die Fähigkeit zum Umgang mit Intuition bei Führungskräften sehr unterschiedlich verteilt ist. Auch die Art und Weise wie und wo Manager ihre Intuition einsetzen (z. B. am Anfang oder am Ende von strategischen Entscheidungsprozessen) variiert sehr stark.¹⁰

Neben der Chance zur Beschleunigung von Strategieprozessen sehen sie im Gebrauch ihrer Intuition auch eine Chance zur inhaltlichen Verbesserung ihrer Entscheidungen.¹¹ Dabei wird von Eisenhardt¹² insbesondere auch auf die Bedeutung der »kollektiven Intuition« hingewiesen,

⁸ Vgl. Szulanski/Amin (2001).

⁹ Vgl. Keen (1996) und Parikh (1994).

¹⁰ Vgl. Agor (1986).

¹¹ Vgl. Burke/Miller (1999).

¹² Vgl. Eisenhardt (1999).

die in der direkten gemeinsamen Auseinandersetzung mit bestehenden Chancen und Risiken (z. B. in regelmäßigen und häufigen Strategierunden) entwickelt wird. Diese kollektive Intuition würde helfen, dass Führungsgremien schneller und präziser das Potenzial neu aufkommender »strategic issues« abzuschätzen vermögen.

Verfolgt man dagegen eine stark analytische Vorgehensweise, so steht zunächst einmal eine intensive Datenanalyse im Vordergrund. Man geht von der Annahme aus, dass ca. 80 % der Zeit für das Suchen und Aufbereiten von Daten zu verwenden ist und sich die anschließende »Marschroute« daraus dann gut erkennen bzw. ableiten lässt. Man bedient sich eines so genannten Hypothesen-getriebenen Vorgehens, bei dem man möglichst rasch Aussagen über Probleme und Zusammenhänge aufstellt und diese dann mit Hilfe von »Fakten« prüft und auf ihre Richtigkeit testet. Der Erkenntnisfortschritt über eine spezifische Fragestellung soll dadurch rascher vorangetrieben werden. Die relativ lange unfokussierte Sammlung von Daten wird als wenig hilfreich erachtet. Problembereiche werden also analytisch zerlegt und systematisch abgearbeitet.

So hilfreich ein stark analytisch geprägtes Vorgehen in vielen Fällen ist, so wenig sollte dabei übersehen werden, dass gerade bei strategischen Fragestellungen die Unsicherheit über die Zukunft ein grundlegendes, nicht lösbares Phänomen ist und sich zudem viele »Fakten« bei kritischer Betrachtung als relativ »weich« erweisen. Wenn man diesen Gedanken fortführt, dann spricht viel dafür, Aussagen mit Hilfe von auf Prognosen beruhenden Zahlenwerken weniger »wasserdicht« erscheinen zu lassen, sondern verstärkt die Annahmen, Unsicherheiten, alternativen Interpretationen etc. offen zu legen und auch gegensätzliche Positionen zu berücksichtigen. Diese Faktoren sind oft eine wertvolle Quelle für neue Erkenntnisse und entziehen sich meist einem streng analytisch geprägten Vorgehen. Ein absichtlich eingesetzter »Advocatus Diaboli«, der wichtige Aussagen jeweils kritisch hinterfragt und konsequent die Gegenposition einnimmt, kann als Irritationspotenzial von spürbarem Nutzen sein.

Andere Firmen verlegen sich eher auf ein intuitiv getriebenes Vorgehen. Entweder verlassen sie sich auf das »Bauchgefühl« zentraler Leistungsträger oder sie versuchen gezielt diese Fähigkeiten zu verstärken, indem sie z. B. wie das schwedische Unternehmen LEGO im Rahmen ihrer Strategieentwicklung plastische Materialien verwenden, damit experimentieren und sich über diese Techniken neue, kreative Einsichten zu ihrem Geschäft zu verschaffen versuchen. Eine Aussage, die man von Unternehmen dieser Art häufig hört, ist ihre Unzufriedenheit mit der klassischen, von Analytik geprägten Vorgehensweise. Sie wird zum einen als wenig motivierend und interessant, zum anderen als wenig ergiebig erachtet, wenn es um das Finden alternativer Ansätze geht.

Roos/Victor¹³ betonen in diesem Zusammenhang die *Imaginationskraft* von Unternehmen und stellen Überlegungen an, wie sich diese für strategische Initiativen nutzen lässt. Sie unterscheiden zwischen drei Arten von Imagination:

- Die »*representational imagination*« ist mit der Funktion eines Spiegels gleichzusetzen: Sie bezieht sich auf die Vorstellungskraft, neue Muster in der Komplexität des Umfeldes erkennen und daraus Schlüsse ziehen zu können. Konsequenz ist ein Nachführen der internen kognitiven Modelle zum Umfeld. Solche Erkenntnisprünge bauen meist auf tiefgründigen

13 Vgl. Roos/Victor (1998a und b)

Auseinandersetzungen mit dem verfügbaren Datenmaterial auf und münden dann in eine Abstraktion und Übertragung des Bestehenden. Klassische Managementkonzepte wie Wertschöpfungsketten, Portfolios oder Szenarien können diese Art der Imagination fördern. Aber auch das Entwickeln von Metaphern oder das Erfinden von Geschichten kann helfen, sich die Wirklichkeit anders und neu vorzustellen. Es geht darum, neu gewonnene Fakten und Erfahrungen gegen die eigenen Wirklichkeitsmodelle zu testen, und daraus neue Optionen für sich zu erkennen.

- Die »creative imagination« bezieht sich auf das klassische Erfinden von Neuem (wie z. B. in der Produktentwicklung die »Glühlampe«) sowie auf das Neuerfinden des Bestehenden durch geschickte Rekombination. Scheinbar gegebene Logiken gilt es neu zu überdenken. Es geht nicht um kleine Verbesserungen, sondern neue »Totallösungen«. Häufiger Anwendungsgegenstand sind hier derzeit die Geschäftssysteme in der Wertschöpfungsarbeit. Die »Spielregeln« des Geschäfts sollen neu erfunden werden. Ausgangspunkt dieses Weges ist die Annahme, dass es Unsinn ist zu glauben, dass irgendetwas immun gegen Verbesserung ist und man – schon aus Verzweiflung über die bestehenden Unzulänglichkeiten – niemals ruhen darf, Auswege im Sinne neuer Optionen zu entdecken (»ästhetischer Impuls«).
- Die »parodic imagination« bezieht ihre Energie aus einem zerstörerischen Ansatz: Sie dekonstruiert radikal die Modelle, an denen wir uns mehrheitlich orientieren. Durch das »Lesen zwischen den Zeilen« sollen mittels einer kritischen Betrachtung bislang unterdrückte Aspekte zur Debatte gebracht und Widersprüche aufgedeckt werden. »Anarchistisch« soll man sich radikal vom Bestehenden lösen und die Dinge neu denken. Hammer¹⁴ will z. B. sein Reengineering so verstanden wissen. Auch Sarkasmus ist hier einzuordnen, der über die Entmystifizierung geltender Wirklichkeitskonstruktionen »respektlos« das Gegenwärtige diskreditiert und sich darüber lächerlich macht. Die Energie zur Imagination kommt aus der durch den Sarkasmus zu nährenden Hoffnung, dass es hier wohl doch noch etwas Besseres geben muss. So versuchen die Unternehmer der »new economy« nicht nur als »attackers« die bestehenden Erfolgsmodelle der etablierten Wettbewerber anzugreifen, sie versuchen auch kulturell teilweise ein anderes Bild von der Unternehmerpersönlichkeit (beginnend bei der Kleidung) und seinem Unternehmen (z. B. bei der Form der Zusammenarbeit) zu protegiere.
- Um diese Imaginationskraft zu unterstützen, wird empfohlen auch methodisch andere Wege zu gehen. So schlagen Roos/Victor¹⁵ vor, sich eines »serious play« zu bedienen. Voraussetzung ist, dass bei den Spielern ausreichend Wissen zum Gegenstand des Spieles besteht. Wenn Kinder Bausteine zusammensetzen, dann konkretisieren sie ihre Vorstellungen durch eine von ihnen vorgenommene »Konstruktion der Welt«. Analog können sich Führungskräfte in einem Workshop die Aufgabe stellen, mit Holz- oder LEGO-Steinen das aus ihrer Sicht beste Geschäftssystem oder Unternehmensportfolio zu bauen und ihr Ergebnis dann »enthusiastisch« gegenüber den anderen anzupreisen. Hat man konkurrierende Gruppen, dann entstehen über diese »Erzählungen« Vergleichsmöglichkeiten. Man diskutiert Themen wie Machbarkeit, Entfernung vom gegenwärtigen Zustand etc. und gewinnt dadurch eine geteilte Auffassung über die Differenzen im Team. Ebenso können durch solche Konstrukti-

¹⁴ Vgl. Hammer/Stanton (1995).

¹⁵ Vgl. Roos/Victor (1998b).

onen die Spieler ihre Vorstellungen auch Dritten zugänglich machen. Vorteil eines solchen seriösen Spiels ist der »risikofreie« Umgang mit »Risiken«. Befürchtetes und Erträumtes kann gleichermaßen realisiert werden.

Hamel¹⁶ weist auch darauf hin, dass es darum geht, den Unternehmergeist in der Organisation zu befreien, um zu neuen Geschäftsinitiativen zu gelangen. Den Weg dazu sieht er in der Einrichtung eines dynamischen internen Marktes für Ideen, Kapital und Talente. Die traditionellen Prozesse der Ressourcenallokation müssen dann durch Prozesse der »resource attraction« ersetzt werden, um auch »nicht-linearen« Entwicklungen eine Chance zu geben.

6. Stimulierung eines »entrepreneurial strategizing«

Mintzberg¹⁷ war einer der Ersten, der von so genannten »strategy-making modes« sprach. Er unterschied vier Modi: (1) Der »adaptive mode«, in dem die Strategieentwicklung stark durch die Anliegen der Stakeholder bestimmt wird; (2) der »planning mode« ist durch intensive formale Analysen geprägt; (3) beim »bargaining mode« geht es primär darum, dass in der Strategieentwicklung die konfligierenden Ziele der wichtigsten Entscheidungsträger gelöst werden; (4) der »entrepreneurial mode« besteht aus der Suche nach unternehmerischen Chancen und der Übernahme von Risiken.

In den letzten Jahren kam es verstärkt zu der Forderung, dass die Gestaltung der strategischen Prozesse mehr einem unternehmerischen Ansatz folgen sollte. »Strategisches Management« und »Entrepreneurship« sollten zu einem »strategic entrepreneurship«¹⁸ oder »corporate entrepreneurship«¹⁹ integriert werden.²⁰ Hintergrund dieser Forderung ist der veränderte Kontext, in dem die Strategiearbeit heute teilweise stattfindet: Während die Unternehmen in den letzten Jahrzehnten in relativ wohl definierten Grenzen sich mit der Perfektionierung ihrer Positionierung beschäftigen konnten, verschwimmen heutzutage viele Branchengrenzen (z. B. zwischen der Biologie und der Elektronik bei den Nanotechnologien). Neue Technologien führen zu oft abrupten und diskontinuierlichen Entwicklungen. So verändern die neuen digitalen Technologien in fundamentaler Art und Weise eine Vielzahl der Transaktionen und Interaktionen auf diesem Globus. Sie werden schneller, billiger, andersartig etc. Hier stellt sich eher die Frage, wie man die unternehmerischen Chancen aus derartigen Grenzveränderungen bestmöglich für sich nutzt. Im stabilen Umfeld konnte man also zuerst die Strategie entwickeln, wohin man wollte, dann analysierte man das notwendige Wertschöpfungssystem und setzte es dann um. Ist das Umfeld dagegen extrem instabil, ist man eher damit beschäftigt, wie man für die entdeckten Geschäftsmöglichkeiten an die fehlenden Ressourcen gelangt.

16 Vgl. Hamel (1999).

17 Vgl. Mintzberg (1973).

18 Vgl. Hitt et al. (2001).

19 Vgl. zu diesem Begriff z. B. Burgelman (1983).

20 Vgl. zu dieser Forderung z. B. McGrath/MacMillan (2000).

Ein »entrepreneurial strategizing« steht demnach für den Prozess des kreativen Entdeckens und konsequenten Ausnutzens von bislang nicht genutzten Geschäftsideen – oft ungeachtet der vorhandenen Ressourcen. Es steht demnach auch für das Besorgen, Entwickeln und Neu-Konfigurieren der erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten, um das neue Geschäftsmodell zu einem wettbewerbsfähigen Geschäftsmodell werden zu lassen, denn im Erfolgsfall wird man sich nicht lange der »Monopolrenditen« aus dem »First-Mover-Advantage« unangefochten erfreuen dürfen.

»Hinter« dem Modus des »entrepreneurial strategizing« steht auch ein spezifisches unternehmerisches Denken, das die Chance bietet, in konstruktiver Weise die Veränderungen im Kontext des Unternehmens sich nützlich zu machen. Oder Schumpeter²¹ würde eher argumentieren, dass in kreativer Weise durch Zerstörung der bestehenden Regeln des Geschäfts einer neuen unternehmerischen Idee zum Durchbruch verholfen wird. Diese Form des strategischen Denkens impliziert auch, dass man in der Lage ist,²²

- visionär in die Zukunft zu sehen (was ein sehr gutes Verständnis der Entwicklung der Vergangenheit voraussetzt),
- sowohl das große entstehende »Muster« wahrzunehmen als auch die einzelnen Puzzlesteine zu kennen,
- das Wertvolle zu erkennen, das dadurch entsteht, dass eine Idee in einen neuen Kontext gestellt wird, wie es andere noch gar nicht sehen können,
- es aber auch durchschauen zu können, wenn eine Idee nicht machbar ist.

Mit dem »entrepreneurial strategizing« ist auch eine spezifische Art der Prozessgestaltung bei einem sehr instabilen und unsicheren Umfeld verbunden.²³ So wird man z. B. eine hohe Perspektivenvielfalt bevorzugen, um die unsichere Informationslage durch möglichst viele und verschiedenartige Außenbeziehungen und Vernetzungen zu verbessern. Auch ist generell ein hoher Involvierungsgrad der Mitarbeiter zu empfehlen, da dies einer erfolgreichen Implementierung der unternehmerischen Ideen zuträglich ist.²⁴ Bei der Auswahl der am Prozess Beteiligten sollte darauf geachtet werden, dass das notwendige »entrepreneurial mindset« ausreichend vertreten ist. So kann die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass auch mit Leidenschaft, Beständigkeit und Kreativität nach neuen Ideen gesucht wird und die vielversprechendsten davon umgesetzt werden.

Wir denken nun nicht, dass es weder möglich noch sinnvoll ist, jedes Unternehmen auf diesen Modus der unternehmerischen Strategieprozesse »umzuschalten«. Da aber das Management gerade in Großunternehmen – egal aus welchen Gründen auch immer – die Tendenz hat, die Geschäfte eher zu verwalten als unternehmerisch zu führen, kann man versuchen die Diversität anzureichern, in dem man dem bislang dominanten Prozessmodus systematisch noch ein »entrepreneurial strategizing« gegenüberstellt und dieses dann als Kulturbestandteil auch bewusst pflegt.

21 Vgl. Schumpeter (1926).

22 In Anlehnung an Mintzberg et al. (1998).

23 Leifer/Rice (1999) zeigen, dass in Organisationen, in denen vermehrt innovative, unternehmerische Durchbrüche gelingen, auch andere managerielle Praktiken bestehen.

24 Vgl. Stopford (2001).

7. Klare Rollenverteilung zwischen den Gestaltungsebenen

Strategieprozesse und Strategieinhalte sind zwei Themenbereiche, die einander bedingen. Es macht wenig Sinn, das eine ohne das andere zu betreiben. So muss auch klar sein, auf welcher Ebene man sich bei der Prozessgestaltung bewegt. Jede Gestaltungsebene ist auf die Erzielung anderer Vorteilsarten im Wettbewerb ausgerichtet und benötigt deshalb auch andere Rahmenbedingungen. Diese genaue Ausrichtung der Strategieprozesse kann aber nur dann vorgenommen werden, wenn im Strategischen Management eines Unternehmens eine strikte Trennung der Gestaltungsebenen vollzogen wurde. Nur so können eindeutige Regelungen im Zusammenspiel der einzelnen Gestaltungsebenen getroffen werden.

Für jede Gestaltungsebene benötigt man eigene Strategien, denn auf jeder dieser Ebenen sind es andere Vorteile, die es zu realisieren gilt, die jedoch auch nur auf dieser Ebene zur Verfügung stehen. Diese Vorteile kann man sich als die Basis überdurchschnittlicher Leistungen und diese wiederum als Ursache überdurchschnittlicher Renditen vorstellen, über die man hofft, zumindest seine Gesamtkapitalkosten zu decken.

Klassisch ist die *Trennung in Unternehmens- und Geschäftsstrategien*. Die »business strategies« sind die Strategien der strategischen Geschäftseinheiten im diversifizierten Unternehmen. Hier geht es primär um die Positionierung eines Geschäfts im Markt (*Marktstrategien*) und im Wettbewerb (*Wettbewerbsstrategien*). Fragen, die sich stellen, sind etwa: In welchen Marktsegmenten wollen wir wie tätig sein? Welche Wettbewerbsdynamik erwarten wir und welche Manöver stehen uns dabei zur Verfügung? Man sucht demnach nach *Wettbewerbsvorteilen* (z. B. Erfahrungskurvenvorteile) und *Marktvorteilen* (z. B. Reputationsvorteile).

Im Zentrum der »corporate strategy« steht dagegen (1) die Frage nach einer geeigneten Selektion von Geschäften (*Portfoliostrategie*) und (2) die Suche nach geschäftsübergreifenden Vorteilen aus dieser Selektion (*»strategic spillovers«*). Es geht auf dieser Ebene also um die Erzeugung von Mehrwert, der eine diversifizierte Struktur zu rechtfertigen vermag. Aktuell ist hier das Wissensmanagement, wo man über den Transfer und das Teilen von Wissen über die Geschäftsfelder hinweg nach zusätzlichen Wertsteigerungen sucht.

Unternehmen, die die strikte Trennung von Corporate- und Business-Strategien noch nicht vollzogen haben, erkennt man z. B. am inhaltlichen »Hineinregieren« der Corporate-Ebene in die Geschäftsstrategien, an einer fehlenden oder halbherzigen Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder (oft weil man historisch eben anders gewachsen ist), an schlecht funktionierenden Koordinationsmechanismen zwischen Unternehmensleitung und Geschäften etc.

Eine strikte Trennung von Corporate- und Business-Ebene hat meist auch Konsequenzen auf die *Aufbauorganisation*, um die Implementierung beider Strategieebenen zu unterstützen. Z. B. in einer Holding-Struktur werden für die Holding-Ebene die Corporate-Strategien entwickelt. Auf der zweiten Strukturebene werden dann die einzelnen Geschäfte abgebildet, für die die Geschäftsstrategien formuliert werden. So war es zu Anfang der Sanierung der Lufthansa Mitte der 90er-Jahre schnell klar, dass die einzelnen Geschäfte auch getrennt geführt werden müssen, wenn man in ihnen wieder erfolgreich werden will, weshalb dann auch sehr schnell eine Holding gegründet wurde. Dies gibt auch mehr Beweglichkeit für ein »atmendes Portfolio«.

Hat man die Trennung von Corporate- und Business-Ebene vollzogen, braucht es wiederum einen Ansatz zur *Koordination* beider Ebenen. Am erfolgversprechendsten werden dabei gemischte Ansätze eingestuft: Z. B. Top-down-Vorgabe von Zielen in Verbund mit einem partizi-

pativen Ansatz bzgl. der Wege zur Zielerreichung und der Unterstützung bei Problemen in der Zielerreichung. In der folgenden Abbildung werden drei alternative Ansätze aufgezeigt wie diese Interaktion an der Corporate-Business-Schnittstelle geregelt werden kann.²⁵

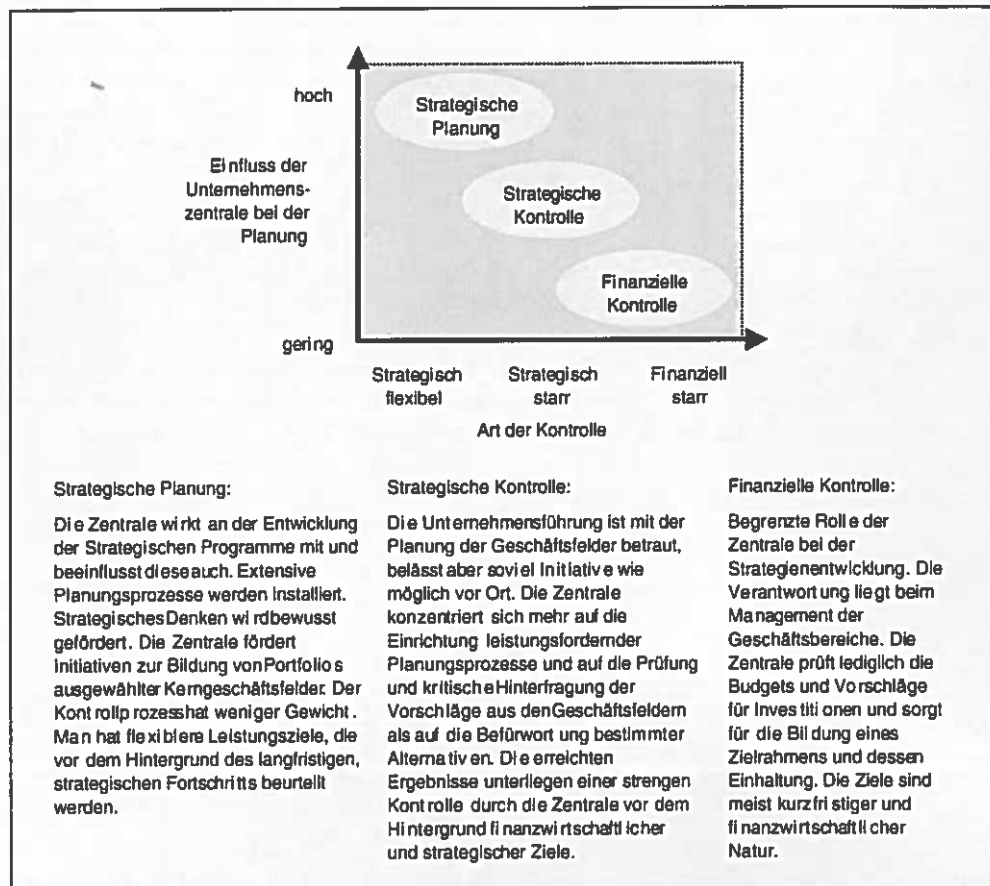


Abb. 1: Alternative Managementstile eines Strategischen Managements

Unternehmen, die in Kooperationen und Netzwerke eingebunden sind (wie etwa United Airlines in die Star Alliance) müssen oberhalb der Corporate-Ebene auch noch eine Netzwerkebene unterscheiden, für die eine *Netzwerkstrategie* zu entwickeln ist. Sie zielt auf die Realisierung von *Verbundvorteilen*.

Eine letzte Gestaltungsebene sind die Funktionen, in denen i. Allg. die Fähigkeiten einer Organisation »beheimatet« sind. Deshalb fokussieren die *Funktionalstrategien* meist auf Kom-

²⁵ In Anlehnung an Goold et al. (1994).

petenzvorteile. So ist z. B. im Bereich Forschung & Entwicklung die Frage zu klären, in und mit welchen Technologien das Unternehmen aktiv sein will.

8. Das Management strategischer Initiativen als Expertise

Nimmt man nun abschließend eine gesamthafte Perspektive zu den obigen Reflexionen ein, dann schält sich das Verfügbarmachen der geeigneten prozessualen Rahmenbedingungen für die Genese strategischer Initiativen als eigenständige Expertise heraus. Einige Anregungen dazu wurden in den vorangegangenen Ausführungen gegeben.

Will man der Frage des Prozessdesigns strategischer Initiativen einen höheren Stellenwert geben, dann gibt es dazu wieder eine ganze Reihe von Möglichkeiten: So kann man z. B. den Schritt der Reflexion des geeigneten Prozessdesigns bewusst in die normativen Bezugsrahmen zur Ausgestaltung eines Strategischen Managements konzeptionell miteinbeziehen:²⁶ Genauso wie man z. B. im Arbeitsprozess systematisch die Attraktivität der Branche hinterfragt, um dann daraus Optionen für Wettbewerbsstrategien abzuleiten, hinterfragt man den Prozess, wie es überhaupt zu solchen Initiativen kommt: Sind die richtigen Leute daran beteiligt? Werden die richtigen Methoden eingesetzt? Etc.

Eine weitere konkrete Maßnahme könnte es sein, Führungskräfte in der Ausgestaltung solcher Prozesse auszubilden, z. B. in dem man Arenen schafft, in denen »on-the-initiative« an deren Profilierung und Umsetzung im Erfahrungsaustausch gearbeitet wird. Es sollten auch Wege gefunden werden, über die man dann aufzeigen kann, dass das Management im Verfolgen und Selektieren eines Bündels solcher Initiativen professioneller und wirkungsvoller geworden ist.

Angesichts all dieser Erfordernisse soll nochmals die eingangs gestellte Frage aufgeworfen werden: Fokussieren wir unsere Anstrengungen zur Professionalisierung eines Strategischen Management zu sehr auf die strategische Planung? Vernachlässigen wir damit die strategischen Initiativen, und dabei vor allem die, die außerhalb der formalen Planungsprozesse emergieren?

Literaturverzeichnis

- Agor, W. (1986): *The logic of intuitive decision making: A research-based approach for Top Management*. New York 1996.
- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill. 1971.
- Bunker, B. B./Alban B. T. (1997): *Large Group Interventions – Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco 1997.
- Burgelman, R. A. (1983): *Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study*. In: *Management Science*, Vol. 29 (1983), Nr. 12, S. 1349–1364.

²⁶ Im von Müller-Stewens/Lechner (2003) verwendeten Bezugsrahmen des »General Management Navigator« gibt es das Arbeitsfeld »Initiierung«, in dem der Prozess der Genese einer strategischen Initiative reflektiert und bestimmt wird.

- Burke, L./Miller, M. (1999): Taking the mystery out of intuitive decision making. In: Academy of Management Executive, Vol. 13 (1999), S. 91–99.
- Floyd, S. W./Wooldridge, B. (2000): Building strategy from the middle. Reconceptualizing strategy process. Thousand Oak u. a. 2000.
- Goold, M./Campbell, A./Alexander, M. (1994): Corporate-level strategy: Creating value in the multi-business company. New York 1994.
- Hamel, G. (1998): Strategy innovation and the quest for value. In: Sloan Management Review, Winter, 1998, S. 7–17.
- Hammer, M./Stanton, S. A. (1995): The Reengineering Revolution. New York 1995.
- Hitt, M. A./Ireland, R. D./Camp, S. M./Sexton, D. L. (2001): Entrepreneurial strategies for wealth creation. In: Strategic Management Journal, Vol. 22 (2001), Special Issue, Nr. 6/7, S. 479–491.
- Jacobs, R. W. (1995): Real time strategic change – how to involve an entire organization in fast and far-reaching change. San Francisco 1995.
- Keen, T. (1996): An investigation of the role intuition plays in the managerial decision-making process. Dissertation. Walden University 1996.
- Owen, H. (1997): Open space technology – a user's guide. 2. Aufl. San Francisco 1997.
- Parikh, J./Neubauer, F./Lank, A. (1994): Intuition: The new frontier of management. Santa Cruz 1994.
- Kirsch, W. (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. München 1997.
- Leifer, R./Rice, M. (1999): Unnatural acts: building the mature firm's capability for breakthrough innovation. In: Hitt, M. A./Clifford, P. G./Nixon, R. D./Coyne, K.P. (Hrsg.): Dynamic strategic resources. Chichester 1999, S. 433–454.
- McGrath, R. G./MacMillan, I. (2000): The entrepreneurial mindset. Boston 2000.
- Mintzberg, H./Waters, J. A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. In: Strategic Management Journal, Vol. 6 (1985), S. 257–272.
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1998): Strategy safari. Hertfordshire 1998.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen. 2. Aufl. Stuttgart 2003.
- Roos, J./Victor, B. (1998a): Imagination in strategic management: In search for the original. In: IMD Working Paper Series, Nr. 98–1, 1998.
- Roos, J./Victor, B. (1998b): In search of original strategies: how about some serious play? In: Perspectives for Managers, Nr. 15, 1998.
- Stopford, J. (2001): Should strategy makers become dream weavers? In: Harvard Business Review, Vol. 79 (2001), Nr. 1, S. 165–169.
- Szulanski, G./Amin, K. (2001): Learning to make strategy. Balancing discipline and imagination. In: Long Range Planning, Vol. 34 (2001), October, S. 537–556.
- Zahn, E. (1993): Die strategische Renaissance des Unternehmens. In: Zahn, E. (Hrsg.): Fit machen für den Wettbewerb. Stuttgart 1993, S. 1–49.