



Torsten Schmid/
Günter Müller-Stewens/
Christoph Lechner

Strategische Initiativen als Instrument des Corporate Managements

Konzerninitiativen sind ein wichtiges Instrument des Corporate Managements. Dieser Beitrag informiert über das Management von Initiativen aus Sicht der Konzernzentrale eines diversifizierten Unternehmens. Die Autoren arbeiten konzeptionelle Grundlagen heraus und geben einen Überblick über empirische Ergebnisse. Sie grenzen Initiativen systematisch von Projekten ab, skizzieren das zugrunde liegende evolutionäre Strategieverständnis und stellen anhand von vier Handlungsfeldern wesentliche Herausforderungen und Praktiken des Initiative-Managements vor.

Einleitung

Konzernzentralen von diversifizierten Unternehmen arbeiten heute vielfach mit strategischen Initiativen, um den Wert des Geschäftsportfolios aktiv zu steigern. Gegenüber der Geschäftsplanung erhöhen Initiativen die strategische Flexibilität, indem kritische Themen direkt adressiert und bis zur Umsetzung begleitet werden. Sie können sich unmittelbar auf den Erfolg und das Überleben des Unternehmens auswirken.

So rettete z. B. die D-Check-Initiative die Deutsche Lufthansa nach den Terroranschlägen 2001 vor dem Konkurs und generierte in drei Jahren mehr als eine Milliarde Euro nachhaltigen, zusätzlichen Cashflow. Die Münchner Rück reagierte im April 2007 auf massive Kritik am Geschäftsmodell eines integrierten Rück- und Erstversicherers mit der Ankündigung des ehrgeizigen Wandelprogramms »Changing Gear«. Der Ruf von General Electric als Pionier des Corporate Managements ist begründet in seinen Konzernprogrammen, z. B. dem Optimierungsprogramm Six Sigma.

Während Initiativen verstärkt diskutiert werden, wenn aktive Konzernzentralen eine Renaissance erleben¹, wissen wir noch wenig darüber, wie sie gemanagt werden. Strategische Initiativen wurden traditionell als bottom-up betriebene Vorhaben betrachtet.² Wir nehmen dagegen die Perspektive der Unternehmenszentrale (oberste Leitungsorgane und Konzernfunktionen) ein. Nach den Erkenntnissen unseres mehrjährigen Forschungsprogramms³ erfordern Konzerninitiativen grundlegende Anpassungen:

- Sie sind systematisch von Projekten abzugrenzen.
- Sie ermöglichen ein evolutionäres Strategieverständnis mit veränderter Rolle des Corporate Managements.
- Sie erfordern den situativen Einsatz eines vielfältigen Instrumentariums, das sich anhand von vier Handlungsfeldern ordnen lässt.

Von Projekten zu strategischen Initiativen

Um ein systematisches Management von Initiativen zu untersuchen, unterscheiden wir zwischen Projekten im operativen Geschäft und strategischen Initiativen der Konzernzentrale (vgl. Abb. 1).

Projekte	Initiativen
Hauptakteure	
• Projektleiter und -teams	• Corporate Management in Interaktion mit Geschäftseinheiten
Zielgrößen	
• Projekterfolg • Leistung-Kosten-Zeit	• Performance einzelner Geschäfte oder geschäftsfeldübergreifende Synergien • Wettbewerbsvorteile, Geschäftsmodell oder Kernkompetenzen • Effizienzsteigerung oder Wachstum/Innovation
Managementkompetenzen	
• Etablierte Projektmanagementinstrumente • Umsetzungskompetenz	• Internes Unternehmertum • Strategische Führung und Umsetzungskompetenz
Adressaten	
• V.a. interne Kommunikation	• Interne und externe Kommunikation (v.a. auch Investoren und Kapitalmarkt)

Abb. 1 Projekte und Initiativen im Vergleich

Von der strategischen Planung zur geführten Evolution

Der Einsatz von Initiativen bedeutet nicht eine Abkehr von etablierten Instrumenten. Projektmanagement ist Bestandteil des Initiativen-Managements; dazu gehört z.B. die funktions-, organisations- und länderübergreifende Abwicklung von Großprojekten. Initiativen werden zumeist parallel zur etablierten strategischen Planung als temporäre Konzernprogramme lanciert oder dauerhaft als Methodik der Strategieimplementierung in die Planung integriert.

Die eigentliche Innovation bei Initiativen ist aber nicht die Neuauflage einer altbekannten Umsetzungsprogrammatik, sondern ein alternatives Grundmodell strategischer Prozesse. Traditionelle Planungsmodelle stoßen in dynamischen Industrien sowie in Branchen und Situationen hoher Unsicherheit an ihre Grenzen. Initiativen ermöglichen ein stärker evolutionäres Vorgehen: eine »geführte Evolution« strategischer Initiativen.⁴ Dieses lehnt sich an die Evolutionstheorie der Biologie an und lässt sich vom klassischen Planungsmodell in drei Aspekten abgrenzen (vgl. Abb. 2.)

1. Der Strategieprozess folgt nicht der etablierten Abfolge strategischer Entscheidungen (Zielbildung – Generierung von Optionen – Bewertung und Auswahl – Umsetzung und Kontrolle). Dagegen lenkt die Unternehmenszentrale – in einer

Traditionelle strategische Planung	Geführte Evolution
Strategieprozess	
• Phasen: Zielbildung, Analyse, Generierung strategischer Optionen, Bewertung & Auswahl, Umsetzung & Kontrolle • Zentrales Ordnungsmoment: Ein strategischer Plan • Trennung von Strategieformulierung und -implementierung	• Phasen: Variation, Selektion und Retention strategischer Initiativen • Zentrales Ordnungsmoment: Interner Markt (Multioptionslogik, Wettbewerb um Ressourcen) • Strategieformierung (Integration von Denken und Handeln)
Rolle des Corporate Managements	
• Strategischer Entscheidungsträger: Allokation knapper Ressourcen	• Strategischer Architekt: Koordination eines organisationsweiten Entwicklungsprozesses
Kontext	
• Weitgehend stabile Umfeldler • Wenig komplexe Situationen	• Dynamische Branchen • Situationen hoher Unsicherheit oder Komplexität

Abb. 2 Grundmodelle des strategischen Managements

Inhalt

- Einleitung
- Von Projekten zu strategischen Initiativen
- Von der strategischen Planung zur geführten Evolution
- Handlungsfelder im Management von Konzerninitiativen
- Initiativen-Management: dynamische Fähigkeit der Zentrale
- Zusammenfassung/Summary

kontinuierlichen Strategiearbeit – eine Reihe von Initiativen in drei Phasen: Variation, Selektion und Retention. Statt bestehende Pläne fortzuschreiben, sollen möglichst viele, neue Ideen entwickelt werden (Variation). Statt auf einen relativ unveränderbaren Plan zu setzen, werden mehrere Initiativen gestartet. Die Auswahl (Selektion) der Initiativen wird durch die Unternehmenszentrale koordiniert, beruht aber v.a. auf einem internen Marktmechanismus. Die Initiativen müssen sich im Wettbewerb um Kapital, Mitarbeiter und die Aufmerksamkeit des Topmanagements durchsetzen. Das Corporate Management ist nicht nur für Auswahl und Ressourcenausstattung der Initiativen verantwortlich, sondern auch für deren unternehmensweite Integration und nachhaltige Verankerung in der Linie (Retention).

2. Die klassische Arbeitsteilung – Strategieformulierung im Topmanagement und danach Implementierung durch die Geschäftseinheiten – wird durch interaktive Formen der »Strategieformierung« ergänzt. Das Corporate Management begleitet stellenweise Initiativen bis in die Umsetzung. Umgekehrt werden Impulse aus dem operativen Geschäft systematisch genutzt, z.B. wenn Mitarbeiter als interne Unternehmer in die Definition von Initiativen eingebunden sind.
3. Die Rolle des Corporate Managements erweitert sich vom primären Entscheider zum Architekten, der den Rahmen für die Initiativen setzt. Aufgabe ist die Steuerung und Koordination eines organisationsweiten Entwicklungsprozesses. Der Prozess verläuft aber nicht rein evolutionär, sondern wird durch das Corporate Management über inhaltliche und prozessuale Vorgaben geführt (daher: »geführte Evolution« oder »guided evolution«).

Handlungsfelder im Management von Konzerninitiativen

Das Management von Initiativen lässt sich in vier Handlungsfelder gliedern:

- strategisches Controlling,
- organisatorische Gestaltung der Initiativen,
- Wissensmanagement sowie
- Förderung eines strategischen Dialogs (vgl. Abb. 3).

Die Aktivitäten sind nicht abschließend und im Detail erläutert. Im Folgenden fassen wir zentrale Erkenntnisse unseres mehrjährigen Forschungsprogramms zum effektiven Management strategischer Initiativen zusammen. Beispiele aus Unternehmen illustrieren unsere Ergebnisse.



Abb. 3 Handlungsfelder des Initiativen-Managements

Strategisches Controlling

Konzerninitiativen setzen sich i. d. R. aus mehreren Teilinitiativen und Projekten zusammen. Während Unternehmen häufig über ein ausgereiftes Einzelprojektmanagement verfügen, ist die übergreifende Steuerung der Initiativen und Projekte weniger ausdifferenziert. Zudem sind Unternehmen oft auf die effiziente Abwicklung von Kostensenkungsvorhaben »programmiert«. Dagegen bleiben viele Wachstumsinitiativen hinter den Erwartungen zurück.

In einer branchenübergreifenden Studie (53 Interviews sowie eine Umfrage in 201 Unternehmen) untersuchten wir daher, wie das Topmanagement Wachstumsinitiativen erfolgreich steuert.⁵ Unsere Analysen ergaben, dass Wachstum eben nicht nur »Führung statt Kontrolle« erfordert. Erfolgreiche Unternehmen agieren nach vier Ansätzen, die sich darin unterscheiden, ob das Topmanagement die Initiativen über inhaltliche und/oder prozessuale Vorgaben steuert (vgl. Abb. 4). Jeder der Ansätze kann erfolgreich sein. Entscheidend war ein situationsgerechter und professioneller Einsatz.

Eine umfassende Steuerung war nur in wenig dynamischen Märkten und einzelnen Unternehmen mit wenigen, stark verbundenen Geschäften möglich und sinnvoll. Auch erfordern riskante Initiativen und starke Wechselwirkungen zwischen den Vorhaben eine Koordination und Kontrolle durch die Zentrale.

Abb. 4 Ansätze der Initiativen-Steuerung



1. Dirigieren Das Corporate Management definiert selbst die inhaltlichen Ziele der Initiativen und kontrolliert deren Entwicklung und Umsetzung über Berichts- und Controllingprozesse. Grundlage ist das klassische Planungsmodell. Da die Initiativen top-down vorgegeben werden, muss die Lücke zwischen Formulierung und Implementierung systematisch geschlossen werden.

Die Schweizer Post finanziert die erste Phase ihrer übergreifenden Wachstumsinitiativen über ein Budget auf Gruppenebene. Erst die endgültige Implementierung erfolgt durch die Linienorganisation. Dieses Vorgehen reduziert für die Geschäftseinheiten das Risiko, unausgereifte Ideen der Zentrale umsetzen zu müssen, erhöht aber zugleich den Druck, tatsächlich Initiativen zu realisieren. Zugleich muss auch das Topmanagement die Investition in die »richtigen« Initiativen sicherstellen, um nicht seine Reputation aufs Spiel zu setzen.

2. Agenda setzen Das Topmanagement steuert die Initiativen inhaltlich, indem es Wachstumsthemen vorgibt. Auch wenn das Bild des visionären Unternehmensführers an Strahlkraft verloren haben mag, gelingt es einigen Topmanagern tatsächlich, inspirierende Ziele zu setzen. Eine Gefahr besteht jedoch darin, dass das Unternehmen mit zu vielen, zu eng getakteten Initiativen überlastet wird. Die übergreifende Steuerung kann dann durch Portfolio-Konzepte unterstützt werden. Die Portfolio-Darstellung visualisiert Interdependenzen zwischen den Initiativen und ermöglicht einen Ausgleich, z.B. in Bezug auf Risiko und Zeithorizont der Vorhaben, sowie das frühzeitige Erkennen von Unter-/Überauslastungen.

Bei einem deutschen Dienstleistungskonzern wurde ein softwarebasiertes Projektportfolio-Management (PPM) installiert. Damit sich die Zentrale auf besonders wichtige Vorhaben konzentrierte, wurden Initiativen in A-/B-/C-Projekte segmentiert und nur mit einem hohen nachhaltigen positiven Effekt (direkter Ergebnisbeitrag und Vorsteuergrößen, z.B. Prozessqualität, Kundenzufriedenheit) und einem starken Veränderungsgrad in das Konzernportfolio aufgenommen. Der PPM-Prozess lief parallel auf der Ebene des Konzerns und der Geschäftseinheiten ab. Er setzte weitgehend auf bestehenden Systemen und Regularien auf.

Dagegen war in dynamischen Märkten und komplexen, diversifizierten Unternehmen mit sehr unter-

schiedlichen Geschäftsfeldern eine eher indirekte Führung erfolgreich.

3. Kontext setzen Gerade in stark diversifizierten Unternehmen steuert das Topmanagement Initiativen oft über den Prozess. Es geht davon aus, dass die Geschäftseinheiten aufgrund ihrer Marktnähe selbst am besten wissen, wo und wie sie ihr Geschäft optimieren und ausweiten können. Die prozessuale Steuerung erfolgt dann über Businesspläne (oder Business Cases) sowie Projektpipelines bzw. Prozessmodelle, wie sie von Wagniskapitalgebern und im Innovationsmanagement eingesetzt werden.⁶ Die Übertragung auf Initiativen illustrieren drei Fallbeispiele.

Ein Finanzdienstleistungskonzern priorisiert seine Initiativen mit einem Punktwertverfahren (Scoring-Modell). Der Business Case ist nur ein Aspekt und wird geringer gewichtet als die strategischen Potenziale und Risiken: Strategische Relevanz (40%); Business Case: Kosten der Initiative (15%), Kapitalwert (15%); Implementierung: Zeitbedarf (10%), Interdependenzen (10%), Komplexität (10%).

Das Prozessmodell eines deutschen Industriekonzerns gliedert sich in fünf Phasen oder »Härtegrade« (Zieldefinition, Potenzialabschätzung, Maßnahmenklärung, Maßnahmenrealisierung, Maßnahmenwirkung). Das Umsetzungscontrolling erfolgt regelmäßig über den gesamten Lebenszyklus, insbesondere auch in der Nutzungsphase (Post-Implementation-Reviews), mit an die jeweilige Phase und Projektkategorie angepassten Maßzahlen.

Eine zentrale Gefahr besteht darin, dass bei scheiternden Initiativen nicht rechtzeitig »die Reißleine gezogen wird«. Eine Gliederung der Initiative in mehrere, in sich abgeschlossene Projekte oder Stufen hilft dann, ein »eskalieren des Investitionsverhalten« zu vermeiden. Eine Division einer Schweizer Bank setzt drei Instrumente ein: 1. Finanzierung in Stufen; 2. Definition aller Entwicklungsszenarien, einschließlich Exit-Strategie; 3. separate Controlling-Abteilung für die Beratung und Bewertung der Initiativen.

4. Selbstorganisation Das Topmanagement verzichtet bewusst auf eine intensive Kontrolle und unterstützt die selbst organisierenden Kräfte im Unternehmen. Reine Selbstorganisation ist oft mehr Utopie und Mythos als unternehmerische Realität. Stattdessen geht es um die Vermeidung formalisierter

und dirigistischer Strukturen, da diese oft internes Unternehmertum verhindern. Entsprechende Freiräume, Vernetzung und Karrierechancen fördern interne Unternehmer eher informell. Auch dürfen sie sich nicht in zu vielen Projekten verzetteln.

Organisatorische Gestaltung

Der Erfolg von Initiativen wird auch von der Gestaltung der verantwortlichen Einheiten und ihrer Verankerung in der Linienorganisation bestimmt. In einer vergleichenden Fallstudie zur Organisation von acht E-Business-Initiativen in zwei Versicherungskonzernen kamen wir zu folgenden Ergebnissen:⁷ Die erfolgreichen Initiativen waren weder vollständig isoliert noch vollständig integriert. Sie zeichneten sich dadurch aus, dass die Abgrenzung von der Linienorganisation (um unternehmerische Freiräume zu schaffen) und die Integration (um Synergien zu ermöglichen) gut ausbalanciert waren (»fine-tuning«). Unternehmen mussten mehrere Organisationsformen beherrschen und – soweit wie möglich – an die strategische Verbundenheit und das Konfliktpotenzial mit der Linie anpassen (vgl. Abb. 5).⁸ Die Defizite der Organisationsform wurden durch eine gegenläufige Führung und Personalauswahl sowie Anpassungen der Organisation ausgeglichen.

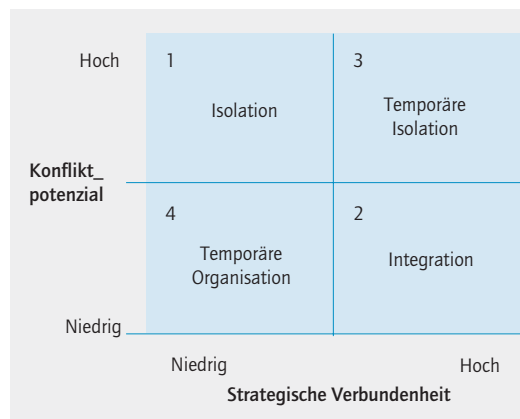


Abb. 5 Optionen für das organisatorische Design

1. Eine langfristige Auslagerung der Initiative, z. B. in Start-ups, ist nur bei einer radikalen Innovation sinnvoll, d.h. wenn nur wenige Synergien und ein hohes Konfliktpotenzial mit der Linie bestehen. Eine Auslagerung wird zwar oft propagiert, ist aber besonders anspruchsvoll und selten. Eine Gefahr besteht darin, dass schwierige interne Veränderungen mehr oder weniger bewusst »ausgelagert« werden. Aufgrund ihres radikalen, exponierten Charakters bedürfen aber gerade Start-ups einer systematischen, kontinuierlichen Führung durch das Topmanagement.

Zwei der untersuchten E-Initiativen wurden auf der grünen Wiese mit externen Beraterteams gestartet. Die räumliche und kulturelle Distanz erschwerte jedoch das Controlling der Initiativen. Daher erkannte man in der Zentrale erst nach erheblichen Investitionen, dass die entwickelten Geschäftsmodelle nicht zum Unternehmen passten und eingestellt werden mussten.

2. Wenn Initiativen weitgehend auf den Kernkompetenzen des Unternehmens aufsetzen, ist eine Integration (z. B. Matrix- oder Staborganisation) sinnvoll.

Bei einer internen Initiative musste aber eine gewisse Eigenständigkeit sichergestellt werden. Sonst wurde diese fast automatisch durch das Tagesgeschäft verdrängt. Wichtig waren dabei eine klare organisatorische Verankerung bei einem einflussreichen, motivierten Konzernvorstand, separate Ressourcen und ein Projektleiter mit starker Position gegenüber der Linie.

3. und 4. Flexible Organisationsformen ermöglichen einen Ausgleich zwischen Differenzierung und Integration durch Reintegration temporärer »skunk works« oder Ausgliederung interner Teams. Sie sind nur begrenzt im Voraus planbar, müssen aber durch das Corporate Management aktiv angestoßen und begleitet werden, um »organisatorische Brüche« zu vermeiden.

Zwei Initiativen starteten als externe Taskforce, wurden aber später wieder integriert. Die Eingliederung war notwendig, da sich hybride Geschäftsmodelle, die Online- und Offline-Welt verbinden, als dominantes Design durchsetzten. Die Reintegration war einfacher, wenn das Corporate Management interne Manager mit der Initiative beauftragt hatten und die E-Business-Lösungen schon früh an bestehende IT-Systeme angepasst wurden.

Der Balanceakt zwischen Abgrenzung und Integration der Initiative betrifft nicht nur die formale Organisation. So bestätigte unsere Studie zur Erfolgsrelevanz der sozialen Netzwerke einer Initiative (n = 54 Initiativen in vier Unternehmen)⁹, dass bei erfolgreichen Initiativen ihre Manager über ein adäquates Beziehungsnetzwerk im Konzern verfügen. Eine zu enge Einbettung kann aber dazu führen, dass eine Initiative sich nicht ausreichend von bestehenden Kontakten löst oder durch zu umfassende Berichtspflichten belastet wird.

Wissensmanagement

Der Erfolg einer Initiative hängt davon ab, dass sie nicht nur als operatives Programm, sondern als Instrument organisationalen Lernens gemanagt wird. Trotz der bekannten Forderung nach einer »lernenden Organisation« gelingt aber nur in wenigen Initiativen ein systematisches Wissensmanagement.

Einerseits sind Konzerninitiativen oft nicht ausreichend innovativ. In einer Studie analysierten wir das Wissensmanagement in 41 innovativen Initiativen der Versicherungsindustrie.¹⁰ Bei erfolgreichen Initiativen wurde in vier Lernaktivitäten entlang des gesamten Lebenszyklus der Initiative investiert: Es wurden also nicht nur neue Ideen generiert und konzeptualisiert, sondern das Erlernte wurde auch systematisch dokumentiert und nachhaltig eingeübt. Die Aufgabe der Zentrale bestand darin, die Lernaktivitäten durch adäquate Rahmenbedingungen zu fördern (vgl. Abb. 6).

Andererseits werden in Konzerninitiativen Expertise und Know-how der Mitarbeiter oft nicht ausreichend genutzt.¹¹ Intelligente Geschäftsmodelle entstehen am Reißbrett von Stabsabteilungen und Consultants, scheitern aber in der Implementierungsphase, weil die operativen Realitäten und Kompetenzen ausgeblendet wurden. So untersuchten wir in der genannten E-Business-Fallstudie auch das Planungsverhalten. Erfolgreiche Initiativen entstanden in einem Gegenstromverfahren, einem Wechselspiel aus top-down und bottom-up-Prozessen. Drei Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten.

1. Das Corporate Management definiert inhaltlich nur Themen, bei denen seine strategische Gesamtsicht, finanzielle Disziplin und formale Autorität einen signifikanten Mehrwert schaffen kann, z. B. systemische Innovationen; wiederkehrende Querthemen (shared services usw.); Portfolio-Entscheidungen und Sanierungen.
2. Statt nur Initiativen von außen vorzugeben, gilt es auch, die Diversität des Wissens im Unternehmen zu nutzen und interne Unternehmer zu identifizieren. Dabei bedarf es selten ressourcenintensiver, formaler Interventionen, sondern die Zentrale übernimmt eine Katalysatorfunktion.

So hatten in unserer Studie erfolgreiche Initiativen immer zwei »Wurzeln«. Es gab zumeist schon Pilotprojekte in der Organisation. Statt vorschnell die Führung zu übernehmen und die Projekte für Konzernzwecke zu instrumentalisieren, kanalisierte und förderte die Zentrale diese laufenden Projekte vor Ort, unterstützte die Ideen durch Ressourcen und Vernetzung mit ähnlichen Vorhaben und lebte allgemein eine Kultur des Wissenstransfers und der Expertise vor.

Lernaktivität	Massnahmen
Ideengenerierung	• Vielfältige, wechselnde Informationsquellen • Nutzung des breiten Netzwerks der Konzernzentrale (statt nur lokales Suchverhalten in bestehenden Geschäfts- und Denkmodellen)
Konzeption	• Ausreichend (Zeit-)ressourcen für Konzeption • Prüfung mehrerer Optionen (statt vorschnelle Festlegung auf bekannte oder wenig ausgereifte Ideen)
Dokumentation	• Systematische Dokumentation der Abläufe und Erfahrungen, um die Zusammenarbeit in neuen Teams und initiativeübergreifendes Lernen zu fördern
Experimentieren & Einüben	• Geplantes Experimentieren mit mehreren Instrumenten (z.B. Allianzen, Prototypen auf Basis bestehender Komponenten) • Strategische Zielstellung & Erfolgsmessung, um »langen Atem« in Initiativen zu fördern • Organisatorische Anpassungen & Personalentwicklung, um neue Arbeitsformen und Lösungen nachhaltig und organisationsweit zu verankern

3. Konzerninitiativen sind besonders komplex und bedeutsam. Ihre Implementierbarkeit ist daher genau zu prüfen.

In einem Unternehmen wurden Initiativen neben dem finanziellen Wertbeitrag nach vier Kriterien beurteilt: 1. Management: Qualität und Expertise der Managementteams; 2. Markt: kurz- und langfristiges Potenzial mit klarer Markteintrittsstrategie und Zielgruppendefinition; 3. Effizienz: relativ sparsame, einfach gestaltete Produkte und Lösungen; 4. Fit mit Kernkompetenzen: Unternehmen als »bester Eigentümer« (best owner) der Initiative.

Strategischer Dialog

Die Beziehung zwischen Zentrale und Geschäftseinheiten ist oft die Achillesferse des Unternehmens. Initiativen ermöglichen es, außerhalb von Planungs- und Berichtsroutinen zu kommunizieren. Aber sie sind auch eine Arena, in der die Corporate- und die Business-Ebene ihre Macht- und Interessenkonflikte austragen. Eine Führungsaufgabe des Corporate Managements besteht daher darin, einen Dialog »auf Augenhöhe« in und durch Initiativen zu fördern, zugleich aber die eigene Handlungsfähigkeit und die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens nicht durch ineffiziente Entscheidungsstrukturen zu gefährden. Drei Leitlinien der Kommunikation lassen sich aus der Forschung ableiten.

1. In der Studie zu Lernaktivitäten in der Versicherungsindustrie untersuchten wir auch das politische Verhalten der beteiligten Manager.¹² Der selektive Einsatz formaler Macht war hier zwar integraler Bestandteil, z. B. bei Personalentscheidun-

Abb. 6 Wissensmanagement zur Förderung der Innovationsneigung

gen. Wirksamer und weniger zerstörerisch war es jedoch, wenn Argumente überzeugten und »Win-Win«-Konstellationen persönlich ausgehandelt wurden. Ein Interviewpartner drückte es bildhaft aus: »Immer mit der Chef-Keule zu kommen, ist nicht möglich, denn ich muss mit den Mitarbeitern langfristig zusammenarbeiten.«

2. Topmanager gehen oft davon aus, dass Konflikte in Initiativen auf eine unzureichende Implementierung zurückzuführen sind. Dagegen haben Konflikte ihren Ursprung aber mehrheitlich in einer unzureichenden Kommunikation in frühen Phasen, z. B. wenn Corporate und Business Management von unterschiedlichen Sachlagen ausgehen oder die Initiative unterschiedlich priorisieren.¹³ Durch Moderationstechniken, z. B. Großgruppenverfahren, kann heute eine große Mitarbeiterzahl effizient einbezogen werden. Auch muss das Management das Gespräch auf der persönlichen Ebene suchen und Multiplikatoren in den Geschäftseinheiten systematisch nutzen.
3. Es geht oft nicht darum, einen vollständigen Konsens erzwingen zu wollen. Ziel ist eine Gesprächskultur der »konstruktiven Konfrontation«, in der Probleme und Konflikte offen und produktiv erörtert werden.¹⁴ Hilfreich sind Workshops, in denen die Teilnehmer Barrieren in der Kommunikation strukturiert identifizieren und diskutieren.¹⁵

Initiativen-Management: dynamische Fähigkeit der Zentrale

Das Management von Konzerninitiativen ist eine komplexe, dynamische Fähigkeit, mit der die Zentrale das Geschäftsportfolio aktiv entwickeln und nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf der Konzernebene schaffen kann.

Das Management von Initiativen geht über etablierte Ansätze hinaus. Es verbindet die Kunst strategischer Führung mit dem Handwerk professionellen Managements. Zentrale Elemente sind ein klares Verständnis der Merkmale und Ziele von Konzerninitiativen, ein evolutionäres Strategieverständnis sowie der flexible, situative Einsatz eines vielfältigen Instrumentariums. Folglich lässt sich ein erfolgreiches Management von Initiativen nicht kurzfristig über einzelne Instrumente installieren, sondern kann nur langfristig und firmenspezifisch entwickelt werden.

Orientierung können vier Handlungs- und Spannungsfelder bieten. Statt stereotyp zwischen Innovation/Wachstum und Effizienzsteigerung zu unterscheiden, lassen sich Initiativen heute oft nicht auf eindimensionale Zielgrößen reduzieren. Vielmehr bedarf es einer – immer wieder neu auszutarierenden – Balance zwischen Führung und Selbstorganisation im strategischen Controlling, zwischen organisatorischer Differenzierung und Integration, zwischen Aufbau und Nutzung der Kernkompetenzen durch systematisches Wissensmanagement sowie zwischen Partizipation und effizienter Kommunikation im strategischen Dialog.

Zusammenfassung

Konzernzentralen von Mehr-Geschäfts-Unternehmen nutzen strategische Initiativen als Instrument des Corporate Managements. Nach den Ergebnissen unseres Forschungsprogramms geht das Management von Initiativen aber entscheidend über etablierte Modelle und Instrumente der Planung und des Projektmanagements hinaus. So sind Initiativen von Projekten systematisch abzugrenzen. Sie ermöglichen ein evolutionäres Strategiemodell. Sie erfordern den situativen Einsatz eines vielfältigen Instrumentariums, das sich anhand von vier Handlungsfeldern ordnen lässt: strategisches Controlling, organisatorische Gestaltung, Wissensmanagement sowie Förderung eines strategischen Dialogs. Das erfolgreiche Management von Initiativen ist damit eine komplexe, dynamische Fähigkeit, über die die Konzernzentrale die Unternehmensentwicklung aktiv prägen kann, die aber langfristig und firmenspezifisch aufzubauen ist.

Summary

In large, multibusiness firms, strategic initiatives are a central mechanism through which the corporate center can actively develop the portfolio of businesses. Managing corporate initiatives across multiple businesses, however, goes beyond well-established strategic planning and project management. It requires a systematic differentiation between initiatives and operational projects and advances an evolutionary logic that significantly differs from classical planning. It comprises four key processes: strategic controlling, organizational design, knowledge management, and, fostering a strategic dialogue between corporate center and business units. Managing corporate initiatives is thus a complex, dynamic capability that enables the corporate office to drive strategic change, but requires long-term, idiosyncratic development.

Anmerkungen

- 1 Büchel, B.: »Do's and Don'ts« beim Durchführen strategischer Initiativen. In: *io new management*, 2008, H. 4, S. 62–65; Darragh, J./Campbell, A.: Why corporate initiatives get stuck? In: *Long Range Planning*, 2001, H. 34, S. 33–52.
- 2 Vgl. Bower J. L./Gilbert C. E. (Hrsg.): *From resource allocation to strategy*. Oxford, New York 2005.
- 3 Vgl. ausführlich Schmid, T./Müller-Stewens, G./Lechner, C.: *Management strategischer Initiativen*, Wiesbaden 2010 (in Arbeit).
- 4 Lechner, C./Bär, L. E.: Gelenkte Evolution – Strategiearbeit in Situationen erhöhter Unsicherheit. In: *Scorecard*, 2008, H. 2, S. 12–13; Lovas, B./Ghoshal, S.: Strategy as guided evolution. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, S. 875–896.
- 5 Burger et al.: Making growth happen: how to manage growth initiatives effectively, Booz Allen Hamilton 2008; Lechner, C./Kreutzer, M./Schädler, J.: Wachstumsinitiativen erfolgreich managen, *Harvard Business Manager*, 2008, Oktober, S. 74–84.
- 6 Vgl. zu Business-Plänen z. B. Taschner, A.: *Business Cases: Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch*, Wiesbaden 2008; zu Prozessmodellen z. B. Cooper, R. G.: *Top oder Flop der Produktentwicklung: Erfolgsstrategien von der Idee bis zum Launch*, Weinheim 2002; zu Portfolios z. B. Bryan, L. L.: Just-in-time strategy for a turbulent world. In: *McKinsey Quarterly*, 2002, Juli, S. 17–27.
- 7 Schmid, T.: *Strategie als Kunst des Möglichen*, Wiesbaden 2005.
- 8 In Anlehnung an Markides, C./Charitou, C. D.: Competing with dual business models: a contingency approach. In: *Academy of Management Executive*, 18. Jg., 2004, H. 3, S. 24.
- 9 Marx, K.: The role of the social context for strategy-making: examining the impact of embeddedness on the performance of strategic initiatives, Wiesbaden 2004.
- 10 Lechner, C./Floyd, S. W.: Searching, processing, codifying and practicing: key learning activities in exploratory initiatives. In: *Long Range Planning*, 40. Jg., 2007, H. 1, S. 9–29.
- 11 Schmid, T./Floyd, S. W.: Inside the exploration-exploitation paradox. Paper präsentiert auf der Academy of Management Annual Conference 2008, Anaheim, USA.
- 12 Lechner, C./Floyd, S. W.: The Role of Authority, Justification, and Coalition-Building in Exploratory Initiatives. Paper präsentiert auf der 25. International Conference of the Strategic Management Society 2005, Orlando, USA.
- 13 Floyd, S. W./Wooldridge, W.: Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. In: *Academy of Management Executive*, 6. Jg., 1992, H. 4, S. 27–39; Darragh, J./Campbell, W.: a. a. O.
- 14 Kellermanns, F. W./Floyd, S. W.: Strategic consensus and constructive confrontation: unifying forces in the resource accumulation process. In: Floyd, S. W. et al. (Hrsg.): *Innovating the strategy process*, Oxford 2005, S. 149–162.
- 15 Darragh, J./Campbell, W.: a. a. O.

**Torsten Schmid**

Habilitation am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität St. Gallen
Torsten.Schmid@unisg.ch

**Prof. Dr. Günter Müller-Stewens**

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisationslehre, an der Universität St. Gallen
guenter.mueller-stewens@unisg.ch

**Prof. Dr. Christoph Lechner**

Professor für Strategisches Management an der Universität St. Gallen;
Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft
christoph.lechner@unisg.ch