

- Kirzner, I.M. (1985): *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago 1985.
- Leonard-Barton, D. (1992): *Wellsprings of Knowledge*. Boston (Mass.) 1992.
- Loewendahl, B.R. (1997): *Strategic Mangement of Professional Service Firms*. Copenhagen 1997.
- March, J.G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. In: *Organization Science*, Vol. 2, 1991, pp. 71-87.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York 1994.
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. London, New York 1998.
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): *Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.) 1982.
- Osterloh, M./Frost, J. (1996): *Prozeßmanagement als Kernkompetenz*. Wiesbaden 1996.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York 1985.
- Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (1994): *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston (Mass.) 1994.
- Schumpeter, J.A. (1934): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 3. Aufl., Berlin, München 1934.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 509-533.
- Tushman, M.L./Anderson, P. (1986): *Technological Discontinuities and Organizational Environments*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, 1986, pp. 439-465.
- Winter, S.G. (1984): *Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes*. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 5, 1984, pp. 287-320.

Initiierung des Strategieentwicklungsprozesses

Günter Müller-Stewens · Christoph Lechner

1. Einführung

2. Strukturierung der Problemstellung

- 2.1. Hinweise aus der Praxis
- 2.2. Hinweise aus der strategischen Prozeßforschung

3. Ein Optionenrahmen zur Gestaltung der Strategieentwicklung

- 3.1. Beteiligte
- 3.2. Timing
- 3.3. Mittel
- 3.4. Vorgehen
- 3.5. Verhalten

4. Analyse und Auswahl

- 4.1. Das Ist-Profil: Die Analyse der Ausgangssituation
- 4.2. Das Soll-Profil: Initiierungsstil und Handlungsfelder

5. Zusammenfassung

Anmerkungen

Literatur

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Dr. Christoph Lechner, Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstraße 48, CH-9000 St. Gallen

1. Einführung

In den letzten Jahren war die Aufmerksamkeit vieler Unternehmen auf die Optimierung ihrer Wertschöpfungsprozesse gerichtet. Fragen zu Kosten, Zeit und Qualität standen im Mittelpunkt des Interesses. Sie lösten eine Welle von Projekten aus, die unter Anglizismen wie Business Process Reengineering, Total Quality Management, Supply Chain Management, Benchmarking etc. die Unternehmen durchdrangen. Gleichzeitig veränderte sich der externe Kontext, in den die Unternehmen eingebettet waren. Bestehende Branchenstrukturen brachen auf, ihre Grenzen wurden durchlässig, Branchen verschmolzen miteinander, neue Branchen entstanden. Als treibende Kräfte dieses evolutionären Prozesses sah man gemeinhin Faktoren wie Globalisierung und Deregulierung sowie insbesondere die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Ausgelöst durch diese Veränderungen und aktiv von dominanten „Trendsettern“ vorangetrieben, entstand in vielen Unternehmen die Überzeugung, einen strategischen Handlungsbedarf aufzuweisen. Denn mit Blick auf die bestehenden Strategien wurde oft festgestellt, daß diese beispielsweise nicht mehr zur aktuellen Situation passen, im Unternehmen kaum bekannt sind, dort wo man sie kennt, wenig Akzeptanz und Glaubwürdigkeit genießen, sich von den Strategien der Wettbewerber nur wenig, wenn überhaupt differenzieren, etc. In der Folge – und dies zieht sich bis in die Gegenwart hinein – ging man daher daran, Geschäftsfelder neu abzugrenzen und zu positionieren und diversifizierte Portfolios verändert zusammenzustellen. Zusammenfassend betrachtet entstanden also in vielen Unternehmen signifikante Zweifel an den eingeschlagenen Strategien, was zu ihrer grundlegenden Überarbeitung führte.

Die Entwicklung von Strategien kann nun prinzipiell entlang von zwei Dimensionen beeinflusst werden: einer inhaltlichen und einer prozessualen Dimension. Mit der inhaltlichen Dimension wird auf die Qualität von Strategien vor dem Hintergrund von Branchenkontext und organisatorischer Befindlichkeit reflektiert: Wie gut ist eine Strategie in der Lage, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und sie nachhaltig zu sichern? Kann sie den Bedürfnissen der ansich Kundensegmente gerecht werden? Paßt sie zu den Fähigkeiten des Unternehmens? Parallel dazu wird die Qualität einer Strategie jedoch auch wesentlich durch den Prozeß, wie man zu eben diesen Inhalten kommt, geprägt und gelenkt. So hat z.B. die Entscheidung, wer an der inhaltlichen Entwicklung einer Strategie beteiligt ist, großen Einfluß auf die spätere Akzeptanz (und damit Umsetzung) der Strategie; so kann die Involvierung von externen Experten zu Erkenntnissen führen, die man alleine wohl nicht erlangt hätte.

In diesem Beitrag wollen wir uns der prozessualen Dimension widmen. Es geht um Ansatzpunkte, wie der Prozeß der Strategieentwicklung aktiv gestaltet werden kann, sei es im Rahmen einer formellen Planung, sei es durch das Schaffen organisatorischer Rahmenbedingungen oder sei es durch hybride Kombinationen. Wir wollen damit bewußt darauf aufmerksam machen, daß vor der inhaltlichen Entwicklung von Strategien bewußt über den Kontext und den Prozeß, in denen Strategien entwickelt werden sollen, nachgedacht und diesbezügliche „Weichenstellungen“ bereits im Vorfeld wie auch während des Prozesses gelegt werden können, ja - normativ gesprochen - auch sollten, will man nicht ausschließlich auf die Kraft emergenter Prozeßverläufe vertrauen. Die damit verbundenen Aktivitäten bezeichnen wir in ihrer Gesamtheit als „Initiierungsarbeit“ und gehen von der Annahme aus, daß die Qualität,

mit der diese Arbeit verrichtet wird, erheblichen Einfluß auf die inhaltliche Qualität einer Strategie wie auch ihrer operativen Wirksamkeit hat. Ziel des Beitrages ist es daher, die wesentlichen Parameter zur Prozeßgestaltung zusammenzutragen, sie zu einem „Optionenrahmen“ zu verbinden und in diesem die verschiedenen Möglichkeiten und ihre Auswirkungen zu besprechen.

2. Strukturierung der Problemstellung

Zur Herleitung eines solchen Optionenrahmens ist es hilfreich, zunächst einmal einen Blick in Praxis und Wissenschaft zu werfen und dort nach Hinweisen über relevante Gestaltungsparameter zu suchen. Daher werden wir zuerst kurz den Planungsprozeß eines „realen“ Unternehmens skizzieren, die Argumente eines prominenten Strategieexperten hören und anschließend die strategische Prozeßforschung beleuchten.

2.1. Hinweise aus der Praxis

In der schweizerischen Tochtergesellschaft eines deutschen Industriekonzerns mit knapp 1000 Mitarbeitern ist folgende Ausgangssituation gegeben: Es herrscht ein wenig systematischer Prozeß der Strategieentwicklung; eine spezielle Methodik oder spezialisierte Konzepte werden kaum angewandt; fast nur die erste Führungsebene ist am Planungsprozeß beteiligt; kaum jemand außerhalb dieses Gremiums kennt die offizielle Strategie des Unternehmens; für deren Erarbeitung steht nur wenig Zeit zur Verfügung, da das Tagesgeschäft an allen „Ecken und Enden“ brennt; man trifft sich einmal im Jahr für zwei Tage und diskutiert dann relativ eklektizistisch über drängende Fragestellungen; eine Kontrolle über Akzeptanz, Bekanntheitsgrad etc. der Strategien findet nicht statt; es erfolgt auch keine Verknüpfung mit den individuellen Zielvereinbarungen; geführt wird überwiegend über Finanzkennzahlen. Eine Veränderung des Status quo wird zwar von einigen Kadermitgliedern befürwortet, jedoch sind ihr enge Grenzen gesetzt: Man glaubt nicht, die Ressourcen für einen „Luxus-Prozeß“ zu haben, noch haben zu wollen; das Top-Management steht zudem unter enormem Zeitdruck, da die Finanzzahlen nicht den Vorgaben des Stammhauses entsprechen; dieses schaltet sich zudem immer stärker in die Aktivitäten des Unternehmens ein.

Dieses kurze Fallbeispiel, das u.E. repräsentativ für viele Unternehmen ist, verdeutlicht, daß eine explizite Reflexion über die Entwicklung von Strategien hier weder bekannt noch als notwendig erachtet wird. Man entwickelt Strategien so, wie man sie schon immer entwickelt hat, und versucht, mit finanziellen Zahlenvorgaben die nur vage definierten strategischen Ziele zu erreichen. Über die Jahre hat sich ein bestimmtes Prozeßmuster eingespielt, das für den Strategieprozeß dieses Unternehmens charakteristisch ist, an dem jedoch seitens der Basis wie auch seitens des Stammhauses zunehmend Kritik geübt wird.

Ähnlich wie in diesem Beispiel sieht auch Gary Hamel die Realität in vielen Unternehmen. Er steht der Qualität der strategischen Prozesse in den meisten Unternehmen äußerst kritisch gegenüber und sieht hier eine Reihe von Mißständen. Aufbauend auf seinen Erkenntnissen schlägt er zur Verbesserung der Situation zehn Prinzipien vor. Sie lauten:¹

1. *Strategische Planung ist oft nicht strategisch, sollte es aber sein:* Sie ist oft eher eine „kalendergetriebene“ Programmierung, die sich an Stabilität orientiert und zumeist wenig mit der Entdeckung von Neuem zu tun hat.
2. *Der Entwurf von Strategien muß subversiv sein:* Nur wenn Strategien an den bestehenden Grundannahmen eines Geschäftes rütteln, werden revolutionäre Veränderungen erzielt.
3. *Der Engpaß ist am Hals der Flasche:* Senior Manager agieren oft als die mächtigsten Verteidiger der alten Ordnung. Erfahrung ist jedoch nur insoweit wertvoll, als die Zukunft wie die Vergangenheit sein wird.
4. *Revolutionäre existieren in jedem Unternehmen:* Oft jedoch haben sie keine Möglichkeit gehört zu werden; daher ist ihnen explizit Raum zu schaffen.
5. *Wandel ist nicht das Problem; Beteiligung ist es:* Wandel wird oft von oben aufdoktriniert, ohne den Betroffenen irgendeine Kontrolle über ihr Schicksal zu geben. Von daher ist es auch nicht verwunderlich, wenn sie sich nicht daran beteiligen.
6. *Strategien entwerfen muß demokratisch sein:* In einem kleinen elitären Zirkel, der sich bereits gut kennt, werden zumeist bekannte Strategien verwendet. Nur wenn es gelingt, den Prozeß zu demokratisieren, kann die strategische „Intelligenz“ des gesamten Unternehmens genutzt werden. Von daher ist die Hierarchie der Erfahrung mit der Hierarchie der Vorstellungskraft zu verbinden.
7. *Perspektivenvielfalt ist 50 IQ Punkte wert:* Die Welt aus einer neuen Perspektive anzusehen, enthüllt neue Zusammenhänge. Je mehr unterschiedliche Perspektiven in einem Strategieprozeß zusammenwirken, desto reichhaltiger wird er.
8. *Jeder kann ein Strategie-Aktivist sein:* Strategien zu entwickeln und zu leben ist nicht nur Aufgabe des obersten Managements, sondern kann von überall im Unternehmen ausgehen.
9. *Top-down und Bottom-up sind keine Alternativen:* Strategieprozesse müssen in beide Richtungen laufen und sich dabei gegenseitig befruchten.
10. *Man kann das Ende nicht vom Anfang her sehen:* Ein breit angelegter Strategieprozeß führt oft zu Ergebnissen, die nicht jedem Top Manager gefallen. Allerdings senkt er die Umsetzungsprobleme und öffnet den Weg für neue Richtungen.

Unabhängig davon, ob man all diesen Aussagen im Detail zustimmt oder nicht, weisen sie doch auf Gestaltungsparameter hin, die für den Prozeß der Strategieentwicklung von Bedeutung sind. Zu nennen ist beispielsweise der Beteiligungsgrad oder die Transparenz des Prozesses innerhalb des Unternehmens. Weitere Hinweise finden sich, wenn man in die strategische Prozeßforschung blickt.

2.2. Hinweise aus der strategischen Prozeßforschung

In der sich seit Anfang der 60er Jahre entfaltenden Disziplin des Strategischen Managements ist eine der ältesten und einflußreichsten Unterscheidungen die zwischen Inhalt (Strategy Content) und Prozeß (Strategy Process), die wir ja bereits für die Diskussion der Qualität von Strategien genutzt hatten. Ursprünglich wurde sie durch die Arbeiten von Chandler (1962), Ansoff (1965), und Andrews (1971) in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt, konnte sich dort als Leitdifferenz etablieren und prägt auch heute noch maßgeblich die disziplinäre

Entwicklung. Die Zweiteilung in Prozeß- und Inhaltsforschung hat sich einerseits als äußerst fruchtbar erwiesen. In ihrem Zuge sind eine Reihe von Forschungsströmungen entstanden, durch die die Begriffs-, Hypothesen- und Theoriebildung vorangetrieben werden konnte. Andererseits ist die Zweiteilung nicht ohne Kritik geblieben. Man wirft ihr vor, bei der Erklärung von Unternehmenserfolg wichtige Elemente künstlich voneinander getrennt zu haben, bezweifelt ihre Zweckmäßigkeit und sieht sie sogar als Hindernis für die weitere Entwicklung der Disziplin.² Folglich wird eine Neubestimmung der richtungsweisenden Unterscheidungen gefordert. Betrachtet man allerdings die in den letzten Jahren vorgelegten Arbeiten, dann scheinen derartige Appelle nicht nur auf einen fruchtbaren „Boden“ gefallen zu sein; der überwiegende Anteil der Arbeiten ist nach wie vor entweder der Inhalts- oder der Prozeßforschung zuzuordnen. Dies mag nun auf die mangelnde Überzeugungskraft alternativer Konzeptionen zurückzuführen sein, als Beleg für die strukturelle Trägheit des Wissenschaftssystems interpretiert werden oder aber auch ein Hinweis dafür sein, daß die bisherige Einteilung Differenzierungsvorteile bietet, auf die nicht ohne weiteres zu verzichten ist. In diesem Sinne argumentieren beispielsweise Chakravarty/Doz (1992), die fundamentale Unterschiede zwischen der Inhalts- und der Prozeßforschung hinsichtlich Analysefokus, Methodologie, eingesetzter Theorien sowie zugrundeliegender Basiswissenschaften feststellen und von einer weiterhin getrennten Entwicklung der Disziplin ausgehen.

Die strategische Inhaltsforschung beschäftigt sich dabei schwerpunktmäßig mit Fragestellungen, die das Verhältnis von Unternehmen und ihrer Umwelt thematisieren. Konkret geht es um Themen wie Wettbewerbsstrategien, Ein- und Austrittsbarrieren, strategische Gruppen, Diversifikation etc. Die strategische Prozeßforschung hingegen wendet sich den strategisch relevanten Vorgängen innerhalb einer unternehmerischen Einheit zu. In ihrem Mittelpunkt steht die Frage, ob überhaupt und wie sich die Strategien von Unternehmen bilden. Dabei geht es u.a. um die Frage, ob Strategien intendiert entwickelt und implementiert werden oder andere Verläufe zu beobachten sind³, den Beitrag unterschiedlicher Prozeßmuster für die Performance von Unternehmen⁴, den Einfluß von individuellen, gruppenbezogenen oder unternehmensweiten kognitiven „Maps“ auf die Auswahl von Strategien⁵, das Verhalten von Top-Managementteams⁶, das Treffen wichtiger Entscheidungen⁷, oder die Auswirkungen formeller strategischer Planung.⁸ Im deutschsprachigen Raum hat sich Zahn⁹ sehr früh und grundlegend mit dieser Problematik auseinandergesetzt.¹⁰

Man findet also in der strategischen Prozeßforschung eine Reihe von Hinweisen auf Faktoren, die den Verlauf von Strategieentwicklungsprozessen beeinflussen. Dieses Wissen kann genutzt werden, um einen „Optionenrahmen“ abzuleiten, der wichtige Gestaltungsdimensionen und die dazugehörigen Parameter enthält.

3. Ein Optionenrahmen zur Gestaltung der Strategieentwicklung

Der von uns vorgeschlagene Optionenrahmen ist auf fünf zentrale Fragestellungen gerichtet. Sie lauten: *Wer? Wann? Womit? Was? Wie?*. Diese fünf Dimensionen werden über insgesamt 16 Parameter operationalisiert, wobei jeder Parameter in Form eines Kontinuums abgebildet wird (in Abb. 1 sind die fünf Dimensionen mit ihren Parametern gesamthaft darge-

stellt). Da die Parameter die zentralen „Stellhebel“ für die Gestaltung des Strategieentwicklungsprozesses bilden und mit ihren Ausprägungen die zur Verfügung stehenden Optionen repräsentieren, sprechen wir vom „Optionenrahmen“.

Beteiligte Wer?	1	Einflußnahme	zentralisiert	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	dezentralisiert
	2	Beteiligungsgrad	elitär	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	breit gestreut
	3	Perspektivenvielfalt	homogen	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	heterogen
	4	Fähigkeitenvielfalt	monodisziplinär	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	interdisziplinär
Timing Wann?	5	Dauer	kurz	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	lang
	6	Auslöser	terminorientiert	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	ereignisorientiert
	7	Horizont	kurzfristig	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	langfristig
Mittel Womit?	8	Ressourceneinsatz	gering	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	hoch
	9	Methodenvielfalt	spärlich	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	reichhaltig
Vorgehen Was?	10	Arbeitsweise	analytisch	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	intuitiv
	11	Darstellungsweise	quantitativ	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	qualitativ
	12	Strukturierungsgrad	fein	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	grob
	13	Arbeitsfokus	bestätigend	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	erneuernd
Verhalten Wie?	14	Konfliktpotential	niedrig	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	hoch
	15	Entscheidungsform	patriarchalisch	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	demokratisch
	16	Transparenz	gering	◀ □ □ □ □ □ □ ▶	hoch

Abb. 1: Ein Optionenrahmen zur Gestaltung des Strategieentwicklungsprozesses

Die Dimension „Wer?“ stellt die Frage nach den Beteiligten bei der Strategieentwicklung. Die zeitliche Dimension wird sodann in der „Wann?“-Frage angesprochen. Die dritte Dimension zielt auf die zum Einsatz kommenden Mittel („Womit?“). Das Vorgehen im Strategieentwicklungsprozeß wird sodann durch die „Was?“-Frage abgedeckt. Auf das Verhalten während der Initiierungsarbeit ist zuletzt die „Wie?“-Frage gerichtet.

Über diese fünf Dimensionen formt sich der spezielle *Initiierungsstil* eines Unternehmens. Zu verstehen ist darunter die übergreifende Ausgestaltung des Strategieentwicklungsprozesses. Ist ein Unternehmen mit seiner bisherigen Vorgehensweise nicht zufrieden, kann es sich in einem ersten Schritt entlang der einzelnen Parameter einer kritischen Selbstdiagnose unterziehen und in einem zweiten Schritt Optionen generieren, wie es seine Arbeitsweise verändern will.

3.1. Beteiligte

Die Dimension „Beteiligte“ wird durch die vier Parameter Einflußnahme, Beteiligungsgrad, Perspektivenvielfalt und Fähigkeitenvielfalt präzisiert. Wenn es um den Parameter der *Einflußnahme* auf den Strategieentwicklungsprozeß geht, dann ist zunächst darauf hinzuweisen,

daß prinzipiell jeder Mitarbeiter oder jede Gruppierung eines Unternehmens als Akteur bei der Strategieentwicklung mitwirken kann und dies nicht nur auf das Top-Management beschränkt ist, selbst wenn dort in aller Regel eine offizielle Legitimation der Strategien erfolgt. Denn neue Ideen und strategisch relevante Initiativen können überall im Unternehmen entstehen und tun dies auch, wie beispielsweise die Fallstudie von Burgelman (1991) beim Chipproduzenten Intel unterstreicht. Dabei gibt es allerdings Unternehmenskulturen und Führungsstile, die die Entstehung vielfältiger strategischer Initiativen begünstigen, und andere, die sie eher verhindern oder zumindest in den „Untergrund“ verdrängen. Und auch für offizielle Strategien gibt es eine ganze Reihe alternativer lokaler Entwicklungsmuster (top down, bottom up, bipolar etc.). Mintzberg (1987) unterscheidet beispielsweise drei Arten der Strategieentwicklung: „Regenschirm“-Strategien werden vom Top-Management entworfen. Da sie nur weit gefaßte Richtlinien darstellen, erfolgt eine Spezifizierung auf den unteren Managementebenen. Bei „Prozeß“-Strategien hingegen kontrolliert das Top-Management nur den Prozeß der Strategieformulierung, indem es die Struktur bestimmt, Teilnehmer auswählt oder die Arbeitsschritte definiert. Die Inhalte jedoch werden von den Teilnehmern entworfen, während sich das Top-Management hier weitgehend enthält. „Graswurzel“-Strategien können hingegen überall im Unternehmen entstehen. Sie werden von denjenigen entworfen, die - im operativen Geschäft verankert - aus der tagtäglichen Auseinandersetzung mit den Anforderungen ihres Geschäftes neue Strategiemuster entwickeln. Der Trennung von Kopf und Hand bzw. dem Auseinanderklaffen von strategischen Plänen und einer operativen Basis, die deren Vorgaben umsetzt, steht Mintzberg (1994) kritisch gegenüber. Strategien sind für ihn entweder explizit formuliert oder tauchen in den tagtäglichen Interaktionen eines Unternehmens mit seiner Umwelt auf, ohne explizit formuliert zu sein. Den zweiten Fall bezeichnet er als emergente Strategie. Die letztendlich realisierte Strategie eines Unternehmens ist für ihn dann Output der Interaktionen zwischen formalisierten („deliberate“) und emergenten („emergent“) Strategien.

Für unsere Zwecke ist es wichtig zu erkennen, daß Strategieentwicklungen immer auch außerhalb des Blickfeldes eines Führungsteams erfolgen. Teilweise wird sie derer gewahr, teilweise nicht oder nur mit Verspätung. Das Führungsteam orientiert sich zwar an seinen beabsichtigten Strategievorgaben, sollte allerdings in seinen Strategieprozessen Raum für die Katalyse emergenter Strategieentwicklungen lassen. Wenn diese alternativen Strategieentwicklungen im Blickfeld des Führungsteams auftauchen und übernommen werden, verwandeln sie sich in offizielle, legitimierte Strategien. Gleichzeitig ist jedoch wieder damit zu rechnen, daß - ausgelöst durch die Veränderungen im Unternehmen - sich an anderen Stellen neue emergente Strategien bilden. Dieser Sachverhalt ist für ein Führungsteam im Auge zu behalten.

Der strukturelle Kontext der Strategieentwicklung wird gerade in Großunternehmen oft wesentlich durch Planungs- und Kontrollsysteme geprägt.¹¹ Gerade dort besteht aber z.B. aufgrund von auf Holdingebene eingerichteten Stabsstellen die Gefahr, daß diese Strategiestäbe eine unerwünschte Eigendynamik entwickeln und der betriebene Aufwand den Nutzen nicht mehr rechtfertigt. Auch symbolisch wird hier häufig viel Schaden angerichtet, da das „selbstbewußte“ Auftreten dieser Abteilungen oft als Entmündigungsversuch der Linie interpretiert wird. Daß dann auch mit massiven Implementierungsproblemen zu rechnen ist, ist nahelie-

gend. Daher wurde in den letzten Jahren an diesen Abteilungen massiv Kritik geübt, was zu meist mit einer Reduktion ihrer Größe einherging. Der ABB-Konzern beschäftigt heutzutage beispielsweise auf Holding Ebene nur noch sechs strategische Planer.

Der derzeitige Trend geht bei den Geschäftsstrategien klar in Richtung dezentraler Formen der Strategieentwicklung. In den Geschäftsfeldern des Unternehmens werden z.B. ergebnisverantwortliche Leiter von Profit Centern zum „Unternehmertum im Unternehmen“ aufgefordert, d.h. sie haben selbst für ihre Einheit Strategien zu entwickeln und zu verantworten. Damit wird Strategiearbeit mehr als früher üblich an die „Front“ gebracht. Dies soll sie einerseits realistischer und andererseits reagibler machen. Der Unternehmensleitung ist dann eher das Setzen des Rahmens (Vision, Ziele usw.) überlassen, in dem sich die Strategien zu bewegen haben. Häufig geschieht dies heute - im Zeichen einer wertorientierten Führung - in der Form, daß seitens der Zentrale eine Spitzenkennzahl festgelegt wird (meist eine Variante der Kapitalrendite), die dann seitens der nachgelagerten Planungs- und Führungsebene erreicht werden muß. Wie dies geschieht, bleibt dieser Ebene überlassen. Dieses Prinzip kann dann so weit nach unten gebrochen werden, wie man Einheiten antrifft, die unternehmerisch eigenverantwortlich führbar sind. Danach kann die Wertorientierung indirekt über Werttreiber fortgesetzt werden. Die Bottom-up-Koordination mit der darüberliegenden Führungsebene erfolgt dann in Form fest strukturierter Gespräche, bei denen im Einzelfall (z.B. Start-up-Situation) auch über die Höhe der Spitzenkennzahl verhandelt wird.

Dieses bipolare Gegenstromverfahren weist auch noch auf einen weiteren Trend bei der Strategieentwicklung hin. Es erfolgt eine immer klarere Trennung von Corporate- und Business-Ebene. Während in der Zentrale Aufgaben wie Finanzmanagement, Investors Relations, Portfolio-Management, Mergers & Acquisitions, Public Relations etc. angesiedelt sind, liegt die Verantwortung für die Geschäfte bei den Geschäften selbst. Es gibt damit auf Holding-Ebene auch keine großen Strategie-Stäbe für die einzelnen Geschäftsfelder mehr, sondern maximal noch einen „Ansprechpartner“. Dies impliziert auch eine Verschiebung von Macht zwischen der Corporate- und Business-Ebene, die auch veränderte Bedeutungszuweisungen für die „Zentrale“ zur Folge hat.

Dem zweiten Parameter liegt die Frage nach dem der Situation angemessenen Kreis der Beteiligten bzw. dem *Beteiligungsgrad* zugrunde. Potentiell kann die Strategieentwicklung sowohl von einer einzelnen Person (wie z.B. dem obersten Manager), einem kleinen Führungsteam oder einer Vielzahl von Beteiligten, die aus dem Unternehmen oder seinem Umfeld stammen, ausgeübt werden. Vertreter der einzelnen Managementebenen oder eigens eingerichtete Stabsstellen erscheinen auf den ersten Blick dafür prädestiniert. Doch jeder Mitarbeiter eines Unternehmens, der Ideen, Interesse und erforderliche Fähigkeiten mitbringt, ist prinzipiell von Relevanz. Aus dem Umfeld eines Unternehmens ist zunächst an professionelle Berater und Wissenschaftler zu denken, aber auch Lieferanten, Kunden oder Zukunftsforscher werden verstärkt herangezogen.

Eine - bezogen auf den Beteiligungsgrad - wichtige Entscheidung ist die Frage, ob Strategien unter Einbezug derer entwickelt werden, die diese Strategien umsetzen müssen, oder stellvertretend für eine Organisation durch deren Leitungsgremien (bzw. deren Stäbe). Vieles spricht

heute für das erste Modell. Zahn argumentiert hier wie folgt: „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 weniger ist, wird zu ‚Zynismus und Skepsis‘ führen und nichts ist für die Unternehmenserneuerung schädlicher als Mitarbeiterskepsis.“¹²

Dabei geht es also nicht nur um den motivationalen Aspekt, sondern auch um die für eine Implementierung von Strategien notwendige Akzeptanz durch die umsetzenden Einheiten sowie insbesondere die Nutzung des dezentral, insbesondere an der Peripherie der Organisation vorhandenen (Geschäfts-)Wissens. Eine Erweiterung des Beteiligungsgrades sollte immer auch als Chance zur Aktivierung organisatorischer Lernprozesse begriffen werden. Die Beobachtungsoberfläche der Organisation gegenüber dem Umfeld wird dabei mit dem Ziel einer umfassenden Sensibilisierung des Managements gegenüber externen Entwicklungen („schwache Signale“) verbreitert. Über die regelmäßige und breit angelegte Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen entsteht auch ein „shared understanding“ zur Konzeptualisierung der Unternehmensentwicklung, woraus wiederum eine Verbesserung und Beschleunigung der Entscheidungsfähigkeit zu erwarten ist.

Trotzdem ist der Beteiligungsgrad in den meisten Unternehmen nach wie vor als elitär einzustufen. Fragen einer strategischen Unternehmensführung sind zumeist „Chefsache“ und 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 heraus ergeben, nicht an das Top-Management gelangen bzw. dort ein Übermaß an Information stattfindet, das nicht mehr verarbeitet werden kann und dort zu „Entscheidungsstaus“ führt. Der Abschied von der Allmachtsvorstellung des Top-Managements geht einher mit einer Abflachung der Hierarchien und einer Flexibilisierung der Organisationen mit dem Ziel, schneller und am richtigen Ort reagieren zu können. Strategische Entscheidungen - insbesondere zu den Geschäftsfeldern - lassen sich heute zumeist nicht mehr einsam an der Spitze eines Unternehmens treffen. Man will seine Mitarbeiter, die mit der Umsetzung der Entscheidungen betraut sind, motivieren. Sollen sie sich mit den gesetzten Zielen identifizieren, so bedarf es einer Diskussion und Kommunikation der gemeinsamen Vorhaben. Der Wertewandel bringt heute oft Mitarbeiter in die Führungsetagen, die zumeist stark engagiert etwas „bewegen“ und auf Grundlage ihrer Vorstellungen auch an der Problemhandhabung beteiligt sein wollen. Deshalb müssen Aushandlungsprozesse zu Verpflichtungen führen, die von allen Verantwortlichen getragen werden. Andernfalls ist eine zunehmende Politisierung von Entscheidungen außerhalb der Entscheidungsarenen zu befürchten, was zu starken Reibungsverlusten führen dürfte.

Ein partizipativ ausgerichtetes Vorgehen hat natürlich auch seine Nachteile und kann mitunter die Handlungsfähigkeit einschränken: Haben Führungskräfte z.B. eine für das Unternehmen sehr wichtige Entscheidung getroffen (z.B. Investition in eine neue Fertigungslinie), so zwingen Planungsrituale oft zu Rechtfertigungsprozeduren und nachträglichen Rationalisierungen.

Es werden dann auch von einem möglichst reputierten Beratungsunternehmen Gutachten eingeholt, um sich im Zweifelsfall gegen den Vorwurf des Planungsfehlers abzusichern. Dies soll die Entscheidung gewissermaßen nachträglich rechtfertigen wie auch das persönliche Risiko mindern. Der Einbezug einer größeren Anzahl von Mitarbeitern stellt Unternehmen auch vor methodische Probleme. Dies gilt insbesondere dann, wenn das gesamte zu transformierende System (oder Tausende von Führungskräften) in die Strategieentwicklung einbezogen werden soll. Dazu wurden neue Moderationstechniken entwickelt, die sogenannten Großgruppenkonzepte.¹³

Wissenschaftliche Studien weisen darauf hin, daß bei der Strategieentwicklung eine ausgewogene Balance zwischen den verschiedenen Gruppierungen besonders effektiv ist. Hart (1992) sowie Hart/Banbury (1994) beispielsweise untersuchten fünf Strategieentwicklungsmodi, die jeweils von einem unterschiedlichen Verhältnis zwischen dem obersten Management und der Restorganisation geprägt sind. Der „Command-Mode“ geht von einem zentralen Top-Management Team aus, welches in höchster Geheimhaltung ein Strategiekonzept entwirft, welches es anschließend top-down im Sinne einer Bombenwurf-Strategie ins Unternehmen trägt. Der „Symbolic-Mode“ hingegen ist getrieben von einer Vision der Zukunft, die vom Top-Management ausgeht, und die Emotionen der Restorganisation anspricht und sie motiviert. Der „Rational-Mode“ ist von einer stark analytischen und formalisierten Vorgehensweise geprägt, die mit einer hohen Ausdifferenzierung von Rollen und Funktionen einhergeht. Als kollektiver Lernprozeß wird hingegen der „Transactive-Mode“ gesehen, der von internen Aushandlungsprozessen und einer gegenseitigen Anpassung der einzelnen Beteiligten geprägt wird. Das Top-Management ermuntert zu diesem Verhalten und schafft dazu lediglich Rahmenbedingungen. Der „Generative“-Mode schließlich konzentriert sich explizit auf Initiativen, die von experimentier- und risikobereiten Mitarbeitern angestoßen werden. Die empirische Studie kommt zu dem Schluß, daß diejenigen Modi überlegen sind, die zu einer Balance der Rollen zwischen Top-Management und Restorganisation führen. Der Command Stil, wo das Top-Management dominiert, und der Generative-Stil, wo die Restorganisation dominiert, schneiden am schlechtesten ab. Interessant ist auch die Feststellung, daß diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten sind, die je nach Situation zwischen den fünf Modi wechseln können.

Die *Perspektivenvielfalt* weist auf die Unterschiedlichkeit der konzeptionellen Raster der Beteiligten hin. Sehen sie alle das Geschäft durch die „gleiche Brille“ oder treffen unterschiedliche Sichtweisen aufeinander? Eine homogene Sichtweise der Beteiligten ermöglicht meist eine rasche Einigung und anschließend koordinierte Handlungen. Jedoch besteht die Gefahr, aus der gemeinsam geteilten Sichtweise heraus gerade „schwache Signale“ zu übersehen und sich neuen Entwicklungen zu verschließen. Oder man übersieht Interessenlagen, die einer späteren Implementierung im Wege stehen. Phänomene des Gruppendenkens, d.h. der Verdrängung und Negierung als nicht passend erachteter Beobachtungen, unterstreichen diese Gefahr. Immer wieder geschieht es, daß Branchenführer Warnsignale übersehen und in der Folge in fundamentale Krisen geraten.

Es geht aber nicht nur um die Gefahr des Verpassens wichtiger Entwicklungen, sondern - im Zeitalter immer vernetzter Unternehmen bei sich auflösenden Systemgrenzen - auch um die

Koordination der eigenen Entwicklung mit wichtigen Systempartnern. Dabei ist insbesondere an Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner zu denken. Gerade in sich rasch verändernden Branchen hilft eine Heterogenität der Perspektiven möglichst viele Impulse aufzunehmen und zu verarbeiten. So wird heterogenen Teams auch die Fähigkeit zugesprochen, die Facetten eines Problems besser zu erkennen, mehr und kreativere Ideen und Lösungsalternativen zu entwickeln und damit zu besseren Problemlösungen zu kommen. Ungewöhnliche Perspektiven sollen dazu genutzt werden, um das bestehende Geschäftsmodell zu hinterfragen oder gar neu zu erfinden.

Das *Fähigkeitenprofil* ist Ausdruck des Spezialisierungsgrades der Beteiligten. Ein spezialisiertes Fähigkeitenprofil mag einerseits für die Besonderheiten eines Geschäftes erforderlich sein. So sind bspw. in der Abteilung für Unternehmensentwicklung des Chemieunternehmens BASF nur Chemiker und Physiker tätig. Detaillierte Kenntnis chemischer Zusammenhänge wird dort als unabdingbar erachtet. Gleichzeitig kann man jedoch andererseits fragen, ob diese Expertisen ausreichend sind, um die Komplexität des Handlungsfeldes zu erfassen. Bei Shell findet man in derselben Abteilung eine Mischung junger Nachwuchskräfte und erfahrener Führungskräfte, die vorher z.B. viele Jahre im Off-Shore-Geschäft vor Ort tätig waren. Häufige Rotation mit der Linie ist dabei ein wichtiges Prinzip bei der Besetzung dieses Sta-
bes.

Ein multidisziplinäres Fähigkeitenprofil kann allerdings auch dazu führen, daß eine zwar breite, aber zu wenig differenzierte und tiefe Fachkenntnis vorhanden ist. Auch kann es bei der Involvierung zu vieler Expertisen zu Verständigungsproblemen kommen („babylonische Sprachverwirrung“). Andererseits wird durch Multidisziplinarität am ehesten die gleichzeitige Berücksichtigung verschiedener Aspekte einer Aufgabenstellung ermöglicht. Zu bedenken ist auch, daß das Fähigkeitenprofil nicht automatisch mit der hierarchischen Position einer Führungskraft ansteigt. So ist in vielen Unternehmen z.B. Wissen über neue IT-Applikationen nur selten an der Spitze des Unternehmens versammelt, was allerdings in vielen Geschäfte heute unabdingbar ist.

Insgesamt betrachtet, ist die Anreicherung der Beteiligervielfalt (Perspektiven, Fähigkeiten, Ebenen etc.) als ein wesentliches Mittel zu betrachten, um der Außenkomplexität des Umfeldes mit einer Erhöhung der Innenkomplexität zu begegnen.

3.2. Timing

Mit dem Timing wird die Dimension der Initiierungsarbeit angegangen, über die die zeitbezogenen Fragestellungen im Prozeßdesign bestimmt werden: Gibt es eine regelmäßige Strategieentwicklung? Wird sie als hilfreich empfunden? Wie lange dauert der Prozeß und in welche Abschnitte ist er untergliedert? Was kann Auslöser solcher Prozesse sein? Kann zeitnah auf Veränderungen reagiert werden? Auf welchen Horizont richten sich die Prozesse?

Die *Dauer* des Strategieentwicklungsprozesses schwankt je nach Unternehmen. So findet man in der Regel jährlich wiederkehrende „Strategieklausuren“, bei denen zumeist in 1-3 Tagen

der Kurs für das neue Jahr festgelegt wird. Dies ist zuweilen Ausfluß eigendynamischer Analyse- und Planungsrituale, deren Notwendigkeit manchmal bezweifelt werden kann. Andere Unternehmen hingegen operieren mit einer Serie von Workshops, die sich über einen längeren Zeitraum hinziehen und revolvierend aufeinander aufbauen.

In den meisten Konzernen wird zwischen einem Rahmenprozeß auf Corporate-Ebene und den Business-Prozessen unterschieden. In den Rahmenprozeß werden alle Business-Prozesse konsolidiert, d.h. sie werden zu einem bestimmten Zeitpunkt mit dem Rahmenprozeß verknüpft. Die Zeitdauer des Rahmenprozesses beträgt in vielen Unternehmen noch nahezu ein Jahr. Viele Konzerne versuchen, diesen Rahmenprozeß derzeit jedoch erheblich zu beschleunigen, da immer wieder die Klage zu hören ist, daß die Strategien bereits veraltet sind, wenn sie verabschiedet werden. April bis Juli eines Jahres scheint sich derzeit als ein geeignetes Zeitfenster für die Entwicklung der strategischen Pläne des Folgejahres herauszukristallisieren. Damit erhält auch die operative Planung frühzeitig ihre Inputdaten. Dadurch ist keine detaillierte Zeitplanung für die Business-Prozesse vorgegeben, sondern lediglich das Datum ihrer „Verzahnung“ mit dem Rahmenprozeß.

Eine weitere, dem Timing zuzuordnende Fragestellung ist, ob formelle Strategieentwicklungsprozesse nur kalendergesteuert ausgelöst werden können, oder ob dies auch aufgrund bestimmter prominenter Ereignisse geschehen kann und soll. Regelmäßige Planungsprozeduren werden durch den Planungskalender ausgelöst: Jedes Jahr zu einem bestimmten Zeitpunkt werden die einzelnen Teilaufgaben der Unternehmensplanung nach einem festen Modus abgearbeitet. *Auslöser* ist der Termin; Anlaß ist, daß es den nächsten Planungszeitraum inhaltlich auszufüllen gilt.

Sind jedoch wichtige oder überraschende Ereignisse („strategic issues“) im Unternehmen und seiner Umwelt der Auslöser, ist von Ereignisorientierung zu sprechen. Meist ist damit eine Veränderung einer explizit oder implizit getroffenen Planannahme verbunden: Ein technologischer Durchbruch ist gelungen, zwei bedeutsame Wettbewerber fusionieren, das politische Umfeld ist instabil geworden usw. Sollte das Unternehmen über periodische Planungsprozeduren verfügen, so wird an dieser Stelle die Auffassung vertreten, daß das Aufgreifen über den Planungskalender zu lange dauern würde und dem Ereignis vielleicht auch nicht die adäquate Aufmerksamkeit zukäme. Die Reaktion auf ein solches Ereignis kann ebenfalls fest definierten Prozeduren folgen.

Zumeist findet die strategische Führungsarbeit in einer formellen Form statt: Die Teilnehmer werden nach vorab festgelegten Kriterien (z.B. alle Bereiche müssen vertreten sein) gezielt eingeladen; es wird begründet, warum gerade jetzt ein solcher Strategien-Workshop einberufen wird usw. Natürlich erhält damit auch das Ergebnis einer solchen Sitzung konstitutiven Charakter. Vielleicht haben wir es dann sogar mit den „offiziellen Strategien“ des Unternehmens zu tun. Dies sollte aber nicht zu dem Trugschluß verleiten, daß danach die impliziten Formulierungsprozesse ein Ende finden. Das „strategizing“ aller Beteiligten ist ein dauerhaftes und omnipräsentes Phänomen in einer Organisation. Seine Ergebnisse konkurrieren mit den offiziellen Strategien und können diese in ihrer Umsetzung unterstützen oder auch behindern. Letzteres kann abgeschwächt werden, indem die „Existenz“ dieser „Gebrauchsstrategi-

en“ neben den offiziellen Strategien nicht tabuisiert (oder gar „kriminalisiert“) wird. Sobald dem „strategizing“ auch explizit Raum gegeben und es in Relation zu den „offiziellen Strategien“ gebracht wird, handelt es sich im allgemeinen um einen begrüßenswerten Vorgang, da er zu einer Verstärkung der Strategiearbeit vor Ort führt und dadurch auch das Thema „Strategie“ entmystifiziert wird.

Beim Parameter „*Horizont*“ stellt sich die Frage, auf welchen Zeitraum sich die strategischen Überlegungen erstrecken. In Zukunft wird zum einen der kurzfristigen und täglichen Strategiearbeit eine höhere Bedeutung beizumessen sein. Vor Ort müssen die gewonnenen Eindrücke durch die Handlungsträger direkt und ohne große Formalitäten verarbeitet werden können. Zum anderen geht es darum, besonders langfristige Strategieüberlegungen, z.B. anhand von Szenarien, anzustellen. Simulationen möglicher „Zukünfte“ sollen die Sensibilität gegenüber nicht-extrapolativen Entwicklungen verbessern. Mittelfristige Strategiearbeit (z.B. in Form einer rollierenden 3-Jahres-Planung) wird in den meisten Geschäften dagegen nur noch als Grobplanung Sinn machen. Angesichts der hohen Prognoseunsicherheit sollte nur das erste Jahr fein geplant werden, während für die Folgejahre alternative Grobpläne, die auf Szenarien aufbauen, genügen.

3.3. Mittel

Der Prozeß der Strategieentwicklung erfordert den Einsatz wertvoller und knapper Mittel: Zeit, Geld, Wissen, Aufmerksamkeit etc. Damit kann der Erfolg von Strategien ganz erheblich von Umfang und Qualität der zum Einsatz kommenden Ressourcen bestimmt sein: Darf der Strategieprozeß ausreichend Zeit bei den Beteiligten in Anspruch nehmen? Stehen die am besten dafür qualifizierten Personen zur Verfügung? Wird dem Prozeß genügend Bedeutung beigemessen? Hat man Zugang zu den interessantesten Konzepten zur Unterstützung der Planung und deren Umsetzung? Wo sollen überall Strategien in der Organisation entwickelt werden?

Je nachdem welcher Beteiligtenkreis involviert, welche Methoden verwendet oder welche Zeitdauer eingeräumt werden, bemißt sich der Ressourceneinsatz. Der Hauptaufwand besteht dabei in den zeitabhängigen Personal- oder Beraterkosten. Ein Treffen mehrerer Führungskräfte summiert sich rasch auf einen fünfstelligen Betrag, wenn man sich Gehalt und Reisekosten vor Augen führt. Häufig wird der Arbeitsaufwand bei in der Linie stehenden Führungskräften nicht extra berücksichtigt und kaum zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt. Strategie- und Wandelprojekte fallen zumeist unter die Arbeitsanforderungen, die neben dem operativen Tagesgeschäft einfach miterfüllt werden müssen. Dies kann dann natürlich dazu führen, daß man sich nicht genügend Zeit dafür nimmt.

Ausdruck der Professionalität von Strategieentwicklungsprozessen ist auch der kompetente Einsatz von Konzepten. Es kann davon ausgegangen werden, daß ihre Anwendung aufgrund ihrer wissenschaftlichen Herleitung und praktischen Erprobung die Qualität der Arbeit des Managements anhebt und sich damit positiv auf Umsetzung und Ergebnis auswirkt. Teilweise ist es möglich, daraus wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen abzuleiten, wie

z.B. bei der Anwendung der Erfahrungskurve. Angesichts der Vielfalt der für die Strategie- und Wandelarbeit zur Verfügung stehenden Techniken, Instrumente und Verfahren stellt sich allerdings die Problematik der *Methodenvielfalt* und des Umgang mit dieser.¹⁴ Für viele Aufgabenstellungen stehen mehrere Instrumente zur Auswahl; man hat die Qual der Wahl.

Eine strategische Unternehmensführung ist jedoch nicht als „Methodenbatterie“ zu verstehen, deren Art und Ort des Einsatzes wohl definiert ist und deren Ergebnisse eindeutig interpretierbar sind. Vielmehr handelt es sich um eine Führungsphilosophie, also um eine höchst spezielle Denkhaltung von Führung, die Instrumente als Mittel zum Zweck und nicht um ihrer selbst willen verwendet. Vor einer zu großen Gläubigkeit und Instrumentenblindheit ist daher Abstand zu nehmen, besitzen doch die meisten strategischen Methoden und Konzepte überwiegend heuristischen Charakter und verfügen hinsichtlich ihrer Nutzung über einen relativ großen Anwendungsspielraum. Das Wissen über die Grenzen ihrer Anwendungsmöglichkeiten ist daher ebenso wichtig wie das Wissen über ihre Funktions- und Einsatzweise.

Insgesamt ist festzustellen, daß derzeit den strategischen Fragestellungen in der Unternehmenspraxis wieder ein höheres Gewicht beigemessen wird und allein schon durch die Dezentralisierung der Strategieentwicklung der Mittleinsatz zunimmt. Auch ist ein Druck zur Professionalisierung des Methodeneinsatzes aus verschiedenen Richtungen (Aufsichtsorgane, Gesetzgeber, Kapitalmarkt etc.) festzustellen. Gleichzeitig bleibt die Strategiearbeit aber häufig immer noch den Beweis ihrer Wirksamkeit schuldig. Nur selten wird die Qualität der strategischen Prozesse auditiert und in ihrer Wirkung gemessen.

3.4. Vorgehen

Jeder Initiierungsstil ist durch eine für diesen Fall charakteristische Vorgehensweise geprägt. Darunter fällt die Arbeitsweise: Welcher Raum werden Analyse und Intuition beigemessen? Wird die Kreativität zur Erzielung einzigartiger Ergebnisse methodisch ausreichend unterstützt? Zu entscheiden ist aber auch, inwieweit neben einer quantitativen Darstellungsweise auch qualitativ gearbeitet werden soll. Ebenso ist der richtige Strukturierungsgrad herauszufinden, der ausreichend Freiräume gestattet und trotzdem gewisse Standards vorgibt. Ganz grundsätzlich sollte auch über den Arbeitsfokus entschieden werden, ob man sich aus den bisherigen Denkmustern herausbewegen will oder nicht. Falls ja, so hätte dies Rückkopplungen auf andere Parameter.

Die praktizierte *Arbeitsweise* bei der Entwicklung von Strategie- und Wandelkonzepten ist meist zweigeteilt. Stark vereinfacht läßt sich sagen, daß in der Strategiearbeit zumeist eine analytische Vorgehensweise dominiert, während bei der Wandelarbeit intuitiver vorgegangen wird, wohl aus der Annahme heraus, so am besten mit kulturellen und politischen Fragestellungen umgehen zu können.

Doch die Erarbeitung von Strategien sollte nicht nur als reine Datenanalyse, sondern - wegen der oft nur schlecht-strukturierten Problemstellung - auch als Verhandlungsprozeß unterschiedlicher Sichtweisen verstanden werden. Dementsprechend sollte daher auch weniger

durch ausgefeilte Analyseinstrumente exakt „bewiesen“, sondern mehr durch Argumentation „überzeugt“ werden. Dies hat große Bedeutung für die Moderation und den Ablauf von Prozessen der Strategieentwicklung sowie die dabei verwendete Sprache. Präsentationsgeber (z.B. vorbereitende Stäbe) sind aufgefordert, ihre Ausführungen nicht über zweifelhafte Zahlenwerke scheinbar „wasserdicht“ zu machen und zu immunisieren. Vielmehr sind verstärkt Annahmen, Unsicherheiten, alternative Interpretationen etc. offenzulegen und gegensätzliche Positionen im Sinne eines *Advocatus Diaboli* argumentativ zu stärken. Auch ist zu vermeiden, bestimmte „Bilder“ (z.B. das Bild eines „reifen“ Marktes aus der Lebenszyklusbetrachtung heraus) als gegeben hinzunehmen. Solche „Bilder“ sind oft mit dem Einsatz bestimmter Methoden verbunden; man kann dies aber bei wechselndem Blickwinkel durchaus anders sehen. Dies setzt allerdings auf der Seite der Präsentationsnehmer (meist die Entscheidungsträger) voraus, daß sie als Argumente auch Vermutungen zulassen und sie selbst argumentativ ihre subjektiven Wertprämissen aufdecken. Dabei müssen sie auch bereit sein, ihre bisherigen Rekonstruktionen der Wirklichkeit und der darin geltenden Erfolgsregeln, auf die ja schwierigerweise meist auch der eigene Erfolg aufbaut, in Frage zu stellen. Jede Strategiesitzung ist daher auch als Arena organisatorischen Lernens zu verstehen.

In engem Zusammenhang mit der Frage nach analytischer versus intuitiver Arbeitsweise steht die Frage nach der *Darstellungsweise*. So lehnen einige Unternehmen die Verwendung qualitativer Aussagen ab und steuern strikt nur über die Verwendung quantitativer Aussagen. Natürlich möchte man mit der Diskussion der Entscheidungsprobleme auch ihre Rationalisierung verbessern. Dabei wird dann zumeist auf quantitative „Fakten“ zugegriffen und qualitative Aussagen als unpräzise verworfen. Doch der vermeintliche Gegensatz von quantitativen und qualitativen Aussagen besteht nur auf den ersten Blick. Jeder quantitativen Aussage liegt eine qualitative Vorentscheidung zugrunde, die abgrenzt und definiert, was anschließend gemessen werden soll.

In Zahlen „gepreßten“ Objektivierungen einer vermeintlichen Zukunft liegen somit qualitative Annahmen über deren Entwicklung zugrunde, die evaluiert werden können. Strategie- und Wandelarbeit darf deshalb nie so konzipiert sein, daß sie Scheinrationalisierungen von Entscheidungen unterstützt. Dort, wo subjektive Wertprämissen in eine Entscheidung Eingang finden, sollten diese offengelegt und diskutiert werden, da es ansonsten fragwürdig ist, ob es auch wirklich zu tragfähigen Commitments der Beteiligten kommt. Im Weg steht hier sicherlich eine stark ausgeprägte „Hard-fact-Gläubigkeit“ vieler Führungskräfte. Doch inwieweit z.B. Cash-Flow-Analysen als exakt zu bewerten sind, wenn ca. die Hälfte des Net Present Value in aller Regel aus dem Restwert stammt oder geringfügige Variationen beim Diskontierungssatz ihn massiv verändern, mag ein jeder für sich beurteilen. Die Gefahr der Scheingenaugigkeit und vermeintlichen Kontrolle der Zukunft durch die Betonung quantitativer „Fakten“ besteht jedoch und kann nicht prinzipiell behoben werden. Hingegen kann z.B. auf Grundlage von Sensitivitätsanalysen und Szenarien detailliert und fundiert diskutiert werden, warum man annimmt, daß der Absatz einer Produktgruppe im Jahr X um 10% steigen oder fallen wird.

Instrumente, Methoden und Konzepte sollen somit helfen, Meinungen, Erkenntnisperspektiven und „Weltauffassungen“ der Beteiligten in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen.

Aufgrund der Komplexität und Unstrukturiertheit der Problemstellungen wird eine vollständige Rationalisierung wohl niemals möglich sein, von unterschiedlichen Rationalitätsvorstellungen ist sogar oft auszugehen. Hier sind Intuition und „Fingerspitzengefühl“ ausgesprochen erwünscht. Auch werden bisweilen Argumentationen gefordert, die sich jenseits der Zweckrationalität bewegen, z.B. wenn ethische Fragen aufgeworfen werden.

Hinsichtlich des *Strukturierungsgrades* ist zu bemerken, daß einerseits erst das genaue Durcharbeiten der einzelnen Sachverhalte eine fundierte Einschätzung der Situation ermöglicht, andererseits jedoch zu bezweifeln ist, ob ein detailliertes Durchstrukturieren sich auch immer wirklich „rentiert“, da oft neue Ereignisse stattfinden, die Anpassungen erfordern. Grundsätzlich unterliegt auch die Gestaltung des strategischen Planungsprozesses eines Unternehmens der Gefahr der Über-Standardisierung und -Formalisierung. Man „erstickt“ dann Kreativität, die eigentlich Platz finden sollte, womit die Chance zu einer kreativen Gestaltung der Zukunft vertan wird. Strategieplanung wird dann zu einer jährlich wiederkehrenden, „lästigen“ Pflicht.

Andererseits zwingt ein hoher Strukturierungsgrad dazu, relevante Themen explizit und nach einem standardisierten Modus zu durchdenken und Handlungsoptionen und deren Konsequenzen abzuwägen. So bemerkte ein Manager, der in ein Joint Venture-Projekt involviert war: „Ich denke, daß man die Komplexität eines solchen Projektes und all seine Konsequenzen solange nicht verstehen wird, solange man sich nicht durch die vielen Details gearbeitet hat.“ Eine solche Vorgehensweise ist vom Prinzip des „zuerst denken, dann handeln“ gekennzeichnet.

Ist der *Arbeitsfokus* bestätigend ausgerichtet, orientiert sich die Initiierungsarbeit an den Vorgaben der letzten Jahre und schreibt diese nur leicht angepaßt fort. Dieses Vorgehen wird zu meist in Phasen der Stabilität eingeschlagen, wenn ein Unternehmen mit seiner Position in der Umwelt relativ zufrieden ist. Nachteil einer solchen Vorgehensweise ist jedoch, daß dadurch nicht grundlegend neue Strategie- und Wandelkonzepte entwickelt werden, die z.B. zu einer fundamentalen Erneuerung der Geschäftslogik und zu neuen Wettbewerbsvorteilen führen. Eine derartige Vorgehensweise, die wie Hamel (1996) Strategiearbeit als Revolution begreift, stellt die grundlegenden Annahmen einer Geschäftslogik in Frage und sucht nach radikal neuen Handlungsoptionen.

Um diese zu entwickeln und auch operativ wirksam umzusetzen, sind Eigenschaften erforderlich, die Hamel/Prahalad (1989) unter die Bezeichnung „Strategic Intent“ fassen. Demzufolge ist die Besessenheit, eine angestrebte Zukunft zu erreichen, Auslöser, um sämtliche Energien eines Unternehmens zu mobilisieren. Es ist zu fragen, was anders gemacht werden muß, um die angestrebte Zukunft „einzufangen“. Diese Vision muß als Fernziel klar definiert sein und breite Zustimmung innerhalb des Unternehmens erhalten. Auf Basis der Analytik vieler strategischer Methoden ist daher nicht die permanente Suche nach einem „Fit“ zwischen „Anspruch“ (Vision) und „Wirklichkeit“ (Ressourcen) zu suchen, sondern über einen bewußten „Misfit“ soll der Weg zu neuen Ufern erschlossen werden („Stretching“). Jeder Mitarbeiter soll diese persönliche unternehmerische Herausforderung zur Überbrückung des bewußt herbeigeführten Misfit spüren.

3.5. Verhalten

Ein Strategieentwicklungsprozeß ist nicht nur durch eine spezielle Vorgehensweise geprägt, sondern auch durch ein bestimmtes Verhalten der daran Beteiligten bzw. der davon Betroffenen. Fragen, die sich hier stellen, lauten beispielsweise: Sind die Beteiligten so ausgewählt, daß Konflikten bewußt aus dem Weg gegangen wird? Kommen die „Revolutionäre“ des Unternehmens mit ihren abweichenden Meinungen zur Geltung? Werden Entscheidungen durch die Spitze einfach gefällt? Werden sie dann begründet? Oder ringt man um sie partnerschaftlich? Oder wird gar wie in einer Genossenschaft demokratisch abgestimmt?

Konflikte sind während der Strategie- und Wandelarbeit nichts Ungewöhnliches. Im Zuge der Erhöhung des Beteiligungsgrades bei der Strategieentwicklung ist in aller Regel auch mit einem Anwachsen des Konfliktpotentials zu rechnen. Auftretende Konflikte sind ohne Betrachtung des spezifischen Kontextes von vornherein weder als destruktiv noch als konstruktiv zu bewerten. Sie sind Folge des Aufeinandertreffens unterschiedlicher konzeptioneller Raster und des damit verbundenen „Eigensinns“ der Beteiligten. Sie entstehen also aus Differenzen der unterschiedlichen Weltansichten und Interessenlagen, die durchaus auch konstruktiv genutzt werden können.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der die Arbeit des Führungsteams beeinflusst, ist das *Entscheidungsverhalten*. Wer entscheidet, welche Strategie gewählt wird? Kritisch wird diese Frage vor allem bei konfliktären Positionen. Hier empfiehlt es sich, die Spielregeln bereits vorab festzulegen. Denn erfolgt während des Projektes beispielsweise ein breiter Einbezug von Mitarbeitern, kann durch ein am Ende als ungerecht und als nicht nachvollziehbar empfundenes Entscheidungsverhalten viel von dem zuvor aufgebauten Potential zerstört werden. Von einer Alibi-Involvierung ist daher abzuraten.

Strategien können nur dort umgesetzt werden, wo sie auch bekannt sind. Gleichzeitig gilt für viele Führungskräfte immer noch der Satz „Wissen ist Macht“, was dazu führt, daß Strategien in der Organisation bewußt zurückgehalten oder nicht ausreichend kommuniziert werden. Daher ist es verständlich, daß die Frage nach dem *Transparenzgrad* eines Strategie- und Wandelprojektes immer wieder lebhaft Diskussionen auslöst. Gerade während der Erarbeitung von Strategien, die mit schmerzhaften Veränderungen verbunden sind, wird Geheimhaltung oft als Erfolgsfaktor erachtet, um so lange wie möglich Gegenreaktionen der Betroffenen zu vermeiden. Damit soll einer Verwässerung von sachlich als richtig erachteten Entscheidungen des Top-Managements durch andere Interessengruppen entgegengewirkt werden. Auch die Beteiligung einer großen Anzahl an Führungskräften wird in vielen Unternehmen als riskant beurteilt. Je mehr Manager an der Entscheidungsfindung beteiligt sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß etwas nach außen dringt, womöglich zum Wettbewerber.

Auf der anderen Seite werden die Nachteile einer starken Geheimhaltung immer wieder deutlich. Denn überlegen ist oft das Unternehmen, das schneller lernt als seine Konkurrenten, was jedoch eine hohe Transparenz im Unternehmen erfordert. Die Mitarbeiter müssen dabei nicht nur die Strategien kennen, sondern auch ihre Annahmen, um diese dann in ihrer täglichen Arbeit immer wieder auf ihre Gültigkeit zu hinterfragen. Bis ein Konkurrent etwas, was er auf

strategischem Gebiet erfahren hat, erfaßt und für sich umgesetzt hat, ist ein agiles „Opfer“ längst wieder einen Schritt weiter. Denn es zeigt sich, daß es relativ lange dauert bis einzelne strategische Initiativen nicht nur formuliert, sondern auch tatsächlich gelebt werden. Zudem stehen Strategien auch an der Spitze einer Reihe von Grundverhaltensmustern, die ein Unternehmen als Ganzes prägen und für Dritte relativ schwer – wenn überhaupt – nachahmbar sind. Viele Unternehmen wollten schon Branchenführer wie IKEA, McDonalds, Coca Cola etc. imitieren, ohne dies jedoch auch wirklich zu schaffen. Zudem kann ein selbstbewußtes und innovatives Unternehmen durch Mitteilungsfreudigkeit den Wettbewerb auch in Angst und Schrecken versetzen.

Meist ist daher ein Ansatz zu empfehlen, der zumindest bei der Kommunikation der Strategien versucht, möglichst schnell eine große Masse Beteiligter und Betroffener zu erreichen. Dabei sollte man sich verschiedenster Informationskanäle bedienen. Die schriftliche Kommunikation entlang der Hierarchie ist in Phasen des Wandels meist die ineffizienteste. Persönliche Involvierung der Entscheidungsträger sowie der Einsatz neuer Technologien (wie z.B. einer Strategieseite auf dem Intranet, die zur Diskussion und Kommentierung freigeben und als Feedback zur Verbesserung und Verfeinerung der Strategie genutzt wird) bieten sich hier an. Auch Firmenradio und -fernsehen können in Großunternehmen die Kommunikationsdichte verbessern. Ebenso bietet es sich an, Messungen der Performance der Strategie- und Wandelarbeit von Anfang an publik zu machen. Es sollte nicht übersehen werden, wie lange es in aller Regel dauert, bis neue Botschaften auch wirklich kollektiv verinnerlicht und geteilt werden.

Die hier besprochenen Dimensionen und Parameter eines Optionenrahmens zur Gestaltung der Strategieentwicklung können jederzeit erweitert werden. Auch die Ausprägungen der Parameter können fallspezifisch angepaßt und revidiert werden. Wenn ein Unternehmen für seine Situation zusätzliche Dimensionen als relevant erachtet, kann es daraus seinen eigenen Optionenrahmen konstruieren und mit diesem arbeiten. Insofern ist jedes Unternehmen aufgefordert, seine Fähigkeit zur Reflexion und Selbstbeobachtung durch einen speziell auf seine Situation zugeschnittenen Analyserahmen zu erhöhen.

4. Analyse und Auswahl

Optionen zum Verlauf eines Strategieentwicklungsprozesses zu generieren ist eine Sache, sie zu einem in sich stimmigen Muster zusammensetzen eine andere. So macht es z.B. wenig Sinn, eine Vielfalt an Instrumenten einzusetzen, wenn weder die dazu erforderlichen Fähigkeiten noch die nötigen Zeitressourcen vorhanden sind. Aus der Art, wie nun die einzelnen Dimensionen bzw. die dazugehörigen Parameter miteinander kombiniert werden, ergibt sich der spezifische „Stil“ der Strategieentwicklung eines Unternehmens.

Dabei ist vor einer der Mythen zur strategischen Unternehmensführung zu warnen: der eines verallgemeinerbaren, immer gültigen, optimalen Vorgehens bei der Strategieentwicklung. Ein solcher ist aufgrund seiner Abhängigkeit von der spezifischen Denkhaltung und der Verschie-

denartigkeit der Kontexte nicht zu erwarten. Jedes Unternehmen hat also einen zu ihm passenden Ansatz aus den angebotenen „Bausteinen“ selbst zu entwickeln.

4.1. Das Ist-Profil: Die Analyse der Ausgangssituation

Wie bereits erwähnt, kommt es einerseits durch den jeweiligen Stil des Strategieentwicklungsprozesses zu einer erheblichen Prägung der strategischen Inhalte, andererseits wird das dabei verwendete Vorgehen nur in den wenigsten Unternehmen bewußt reflektiert. So suchen Unternehmen heute oft nach innovativen und revolutionären Auswegen aus einer Pattsituation im Wettbewerb, versuchen dies jedoch mit Strategieentwicklungsprozessen zu erreichen, die sich über die letzten Jahre kaum verändert haben und nur wenig innovativ sind.

Typisch ist daher eine Ausgangssituation, in der das Entwickeln von Strategien bei der klaren Mehrheit des Managements von Geschäftseinheiten als unnötige Last, die wenig bringt, als jährlich wiederkehrendes und oft durch die Zentrale erzwungenes Ritual, betrachtet wird. Denen, die etwas verändern wollen, sind jedoch aufgrund einengender Rahmenbedingungen oft die Hände gebunden.

Von daher kann ein jedes Unternehmen seine Ausgangssituation mittels des Optionenrahmens analysieren. Das Optionenraster aus Abb. 1 kann hier als Analyseraster verwendet werden, um über ein Ist-Profil zusammenfassend die Ausgangssituation abzubilden. Wichtig sind aber auch die dahinterliegenden Meinungsunterschiede und spezifischen Formulierungen zu den einzelnen Parametern, die in der Analyse sorgfältig miterfaßt werden müssen, um bei eventuellen Veränderungsvorhaben darauf aufsetzen zu können.

4.2. Das Soll-Profil: Initiierungsstil und Handlungsfelder

Ist das Ist-Profil erstellt, können anschließend Problemfelder und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und alternative Optionen generiert werden. Dabei ist nach denjenigen Optionen Ausschau zu halten, die zu einem in sich konsistenten Soll-Initiierungsstil konsolidiert werden können, mit dem man glaubt, den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden. Um von der Ist-Analyse zum Soll-Profil zu gelangen, bieten sich zwei Wege an, die durchaus parallel praktiziert werden können:

1. *Deduktiver Weg:* Man entwirft direkt ein wünschenswertes Soll-Profil vor dem Hintergrund der geteilten Vorstellungen eines Initiierungsstils, der zu der gegenwärtigen Situation des Unternehmens paßt. Danach sind Maßnahmen zu identifizieren, die die Ist-Soll-Lücke zu überbrücken vermögen.
2. *Induktiver Weg:* Man baut auf den in der Ist-Analyse diagnostizierten Mängeln auf, sucht nach Maßnahmen, die diese Mängel zu beseitigen vermögen, und entwickelt daraus den Initiierungsstil.

- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure*. Cambridge et al. 1962.
- Eisenhardt, K./Zbaracki, M. (1992): Strategic Decision Making. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, (Special Issue Winter), pp. 17-37.
- Eschenbach, R./Kunesch, H. (1993): *Strategische Konzepte*. Stuttgart 1993.
- Hahn, D. (1994): *PuK. Planung und Kontrolle. Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung*. Wiesbaden 1994.
- Hambrick, D.C./Mason, P.A. (1984): Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Top Managers. In: *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984, No. 2, pp. 193-206.
- Hamel, G. (1996): Strategy as Revolution. In: *Harvard Business Review*, Vol. 74, 1996, July/August, pp. 69-82.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1989): Strategic Intent. In: *Harvard Business Review*, Vol. 67, 1989, No. 3, pp. 63-76.
- Hart, S. (1992): An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. In: *Academy of Management Review*, Vol. 17, 1992, pp. 327-352.
- Hart, S./Banbury, C. (1994): How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 251-269.
- Huff, A.S./Reger, R.K. (1987): A Review of Strategic Process Research. In: *Journal of Management*, Vol. 13, 1987, pp. 211-236.
- Jacobs, R.W. (1995): *Real Time Strategic Change – How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change*. San Francisco 1995.
- Ketchen, D.J./Thomas, J.B./McDaniel, R.R. (1996): Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance. In: *Journal of Management*, Vol. 22, 1996, No. 2, pp. 231-257.
- Lechner, C./Müller-Stewens, G. (1999): *Strategische Prozessforschung: Zentrale Fragestellungen und Entwicklungstendenzen*. Arbeitspapier Nr. 33, Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen 1999.
- Mintzberg, H. (1987): Crafting Strategy. In: *Harvard Business Review*, Vol. 4, 1987, pp. 66-75.
- Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York, London 1989.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall, Hertfordshire, England 1994.
- Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, pp. 257-272.

- Owen, H. (1997): *Open Space Technology – A User's Guide*. 2. Aufl., San Francisco 1997.
- Pettigrew, A.M. (1992): The Character and Significance of Strategy Process Research. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 5-16.
- Powell, T.C. (1992): Strategic Planning as Competitive Advantage. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 551-558.
- Reichert, R. (1984): *Entwurf und Bewertung von Strategien*. München 1984.
- Weisbord, M.R./Janoff, S. (1995): *Future Search – An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. San Francisco 1995.
- Zahn, E. (1979): *Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung*. Berlin 1979.
- Zahn, E. (1981): Entwicklungstendenzen und Problemfelder der Strategischen Planung. In: *Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. von H. Bergner. Berlin 1981, S. 145-190.
- Zahn, E. (1993): Die strategische Renaissance des Unternehmens. In: *Fit machen für den Wettbewerb*, hrsg. von E. Zahn. Stuttgart 1993, S. 1-49.
- Zur Bonsen, M. (1998): Mit der Konferenzmethode Open Space zu neuen Ideen. In: *Harvard Business Manager – Von der Theorie zur Praxis*, 20. Jg., 1998, Nr. 3, S. 19-26.