

Während die Herausforderungen der Markt- und Wettbewerbsdynamik langfristig wirksame Überlebensstrategien erforderlich machen, brechen zugleich viele der alten Gewissheiten in der Steuerung von Organisationen unwiderbringlich weg. Unternehmen müssen ihr Überleben in einem Umfeld sichern, dessen Eigendynamik nicht wirklich durchschaubar ist, und sich an einer Zukunft orientieren, die ungewiss ist und bleibt. Dazu bedarf es rekursiver Formen der Strategieentwicklung, die diese Paradoxie nicht zum Verschwinden bringen, sondern als Daueraufgabe dem Managementprozess zur Bearbeitung aufgibt.

Rudolf Wimmer, Reinhart Nagel

Der strategische Managementprozess

– zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen.

Um die Aufmerksamkeit jener Entscheidungsträger in Unternehmen, denen organisationsintern im Allgemeinen ein besonderes Gewicht zugeschrieben wird, herrscht stets ein auffälliges Gerangel. Ihre Zeit ist ein ganz spezieller Engpass. Für welche Themen, Bereiche und Personen auch immer sie verwendet wird, der Einsatz dieser Ressource steht unter besonderer Beobachtung und besitzt weitreichende Signalwirkungen. Dies ist an sich kein neues Phänomen. Neu daran sind möglicherweise die spezielle Färbung, die besonderen Paradoxien, die sich in der jüngsten Vergangenheit in diesem Engpass verbergen. Hat man einmal wirklich

die Gelegenheit, in Ruhe losgelöst vom gerade dominierenden Problemdruck mit solchen Personen ihre Gesamtsituation zu besprechen, so stösst man allenthalben auf ein grundlegendes Dilemma.

Einerseits sehen sie, wie ihre Energien durch das Tagesgeschäft okkupiert werden, wie kurzfristige Dringlichkeiten die verfügbare Zeit total in Anspruch nehmen, wie sich jene Entscheidungslagen in den Vordergrund schieben, die rasch herzeigbare Wirkungen versprechen. Die allgemeine Beschleunigungstendenz, der besondere Druck, der heute auf der Geschwindigkeit des Leistungsgeschehens liegt, wirkt wie ein Magnet, der die letzten Reste der Managementaufmerksamkeit auf sich zieht. Auf der

anderen Seite wird bei vielen Entscheidungsträgern doch auch ein wachsendes Unbehagen immer deutlicher sichtbar. Dieses bezieht sich nicht nur auf die schwer steuerbare Sogwirkung, die vom operativen Geschäft ausgeht und die die Schlüsselpersonen immer intensiver in Beschlag nimmt und zwar in einer Weise, die ihnen ihre eigene Zeitsouveränität weitestgehend raubt. Dieses Unbehagen speist sich mehr und mehr auch aus einer grundsätzlichen Orientierungsunsicherheit, die letztlich eine Reihe ungelöster Sinnfragen zutage fördert. Viele fragen sich, wohin die gesamte Beschleunigungstendenz, dieses «immer schneller und schlanker» und der damit verbundene enorme Komplexitätszuwachs wohl führen mag.

Das zentrale Steuerungsdilemma komplexer Organisationen

Ein Blick ins eigene wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld zeigt, dass viele der alten Gewissheiten in der Steuerung von Organisationen unwiderbringlich weggebrochen sind. Die heutigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiches Überleben als Unternehmen sind ständig in Bewegung. Was ist da noch kalkulierbar? Auf welche Parameter kann man sich stützen, wenn es um zukunftsweisende längerfristig wirksame Weichenstellungen geht? Da will auf der einen Seite der Kapitalmarkt mit seinen ganz eigenen Spielregeln bedient werden. Auf diesem Spielfeld entscheidet sich schliesslich die Wertentwicklung eines börsennotierten Unternehmens. Auf der anderen Seite stehen die Herausforderungen der eigenen Branche, ihrer spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamik, die ganz bestimmte oftmals erst längerfristig wirksame Überlebensstrategien erfordern. Beide Logiken stehen zueinander nicht selten in einem Widerspruch, der die Verantwortlichen heute in ganz neue Entscheidungsdilemmata stürzt. Wie lassen sich da die unübersehbaren Risiken in einer verantwortbaren Form übernehmen?

Diese grundsätzlichen Ungewissheiten und die damit verbundenen existentiellen Fragezeichen werden von der Dynamik des Alltags wohl überdeckt aber nicht beseitigt. Immer mehr Führungskräfte kommen dadurch an ihre persönlichen Grenzen. So wächst die Einsicht, dass eine systematischere Beschäftigung mit Zukunftsfragen wohl dringend erforderlich wäre. Aber der soziale Raum dafür ist zumeist noch nicht vorhanden. Die in diesem Zusammenhang dann oft gehörte Klage: «Wir haben leider keine tragfähige Strategie», kann letztlich als Symptom dafür genommen werden, dass sich Unternehmen (aber zusehens auch Organisationen in anderen gesellschaftlichen Bereichen) gezwungen sehen, in ihren Entscheidungsprozessen ein wesentlich höheres Mass an Unsicherheit insbesondere bezogen auf künftige Erwartungshorizonte zu verarbeiten, als dies früher der Fall war.

Im Grunde genommen spiegelt sich das in solchen Gesprächen spürbar werdende ganz persönliche Dilemma auch in den führenden Managementkonzepten wider, die die Diskussionen in den neunziger Jahren geprägt haben. Der Ehrgeiz vieler Unternehmen konzentrierte sich in den letzten zehn Jahren vorwiegend auf rasche Produktivitätssteigerungen. Dementsprechend sind eine Reihe dazu passender Managementleitbilder im Vordergrund gestanden: Lean Production, Re-engineering, Kaizen, KVP, Outsourcing, Konzentration auf das Kerngeschäft, unternehmensübergreifende Netzwerkbildung, synergieversprechende Fusionen etc. Mit zum Teil sehr weitreichenden Umbauten der geschichtlich gewachsenen Organisationsverhältnisse hat man versucht, die eigene Ertragskraft radikal zu verbessern, um damit gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit am Markt langfristig zu sichern.

Der Fokus der unternehmerischen Aufmerksamkeit lag folglich primär auf organisationsinternen Massnahmen mit der Zielsetzung, kurzfristige Effektivitätsverbesserungen in einem nennenswerten Ausmass zu erreichen. «Tatsächlich ist die



DR. RUDOLF WIMMER

ist geschäftsführender Gesellschafter der O·S·B, Organisationsberatung (Wien) und Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation am Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen der Universität Witten-Herdecke

Dr. Rudolf Wimmer
Josefstädterstrasse 27/12
A-1080 Wien
Fon (0043) 1 408 45 70
Fax (0043) 1 402 48 37

DR. REINHART NAGEL

ist geschäftsführender Gesellschafter der O·S·B, Organisationsberatung (Wien)

Neubaugasse 33/9
A-1070 Wien
Fon (0043) 1 526 08 13
Fax (0043) 1 526 08 13 19
E-Mail: nagel@osb.at
<http://www.osb.at>

betriebliche Effektivität im vergangenen Jahrzehnt eindrucksvoll gestiegen», stellt kein geringerer als M. Porter anerkennend fest (ders. 1997, S. 45). Gleichzeitig macht er aber auch die Beobachtung: «Viele Unternehmen sind trotz dieser Fortschritte enttäuscht, dass diese Massnahmen nicht in dauerhaft höhere Renditen mündeten. Zug um Zug haben jene (auf kurzfristige Produktivitätssteigerung ausgerichtete, Anm. d. Verf.) Managementinstrumente fast unmerklich den Platz der Strategie eingenommen. Und je mehr Manager an allen Fronten auf solche Verbesserungen hinarbeiten, desto weiter rücken ihre Unternehmen von wirtschaftlich rentablen Wettbewerbspositionen ab» (ebenda, S. 43). Die schwergewichtige Konzentration auf organisationsinterne Verbesserungspotentiale führt letztlich zu einer ungewollten Angleichung der Geschäftsstrategien bei den jeweiligen Mitbewerbern, ein Umstand, der die Hoffnung auf eine nachhaltige Steigerung der eigenen Ertragskraft wiederum in den allermeisten Fällen zunichte macht.

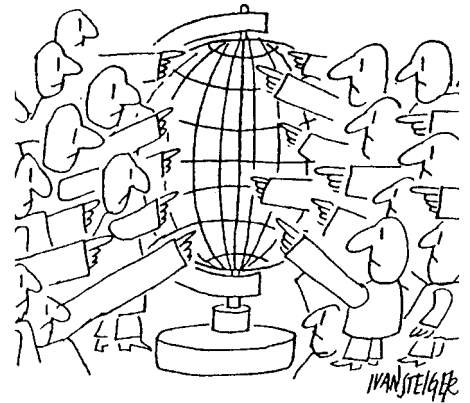
Was Porter allerdings verschweigt, ist der Umstand, dass die klassischen Verfahren der strategischen Planung spätestens seit der zweiten Hälfte der achtziger Jahre mehr und mehr in die Krise geraten sind (vgl. dazu einen der pointiertesten Kritiker dieser Ansätze, H. Mintzberg 1995 und 1999). Insofern ist die heute vorherrschende Dominanz produktivitätsorien-

«Die Denkinstrumente der klassischen strategischen Planung werden dem heutigen Bedarf an Komplexitätsbewältigung nicht mehr gerecht.»

tierter Managementkonzepte kein Zufall. Diese Ansätze profitierten letztlich von der nachhaltigen Krise des strategischen Denkens zumindestens in jener Form, wie es vielfach von den einschlägigen Lehrbüchern kodifiziert vorliegt und von den dafür bekannten grossen Unternehmensberatungsfirmen (wie Boston Consulting, McKinsey) auch in der Praxis zu verankern versucht worden ist. In der Zwischenzeit existiert ja auch eine Vielzahl von empirischen Studien, die auf eindrucksvolle Weise zeigen können, dass in der unternehmerischen Praxis ganz andere Muster der Zukunftsbewältigung und Strategiefindung anzutreffen sind, als es die Konzepte der strategischen Planung vorsehen (vgl. dazu insbesondere die aufschlussreiche Arbeit von G. Schreyögg 1998).

Wir treffen also auf der einen Seite auf eine ungeheuer schnelllebige organisationsinterne Veränderungsdynamik, zu deren Steuerung sich entsprechende Managementleitbilder herauskristallisiert haben. Das damit in Gang gesetzte Tempo bindet alle Aufmerksamkeit auf die Bewältigung des Augenblicks und mobilisiert dafür angesichts des weiter aufrechterhaltenden Rationalisierungsdrucks die letzten Energiereserven. Auf der anderen Seite steht ein wachsender Orientierungsbedarf grundsätzlich strategischer Art, der Ausdruck einer zum Teil selbst erzeugten Zunahme an Ungewissheit und Risikolastigkeit künftiger Entwicklungen ist.

Zur Bearbeitung dieses Orientierungsbedarfes fehlen sowohl die dafür erforderlichen Managementkapazitäten als auch das geistig intellektuelle Rüstzeug. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die Denkinstrumente der klassischen strategischen Planung dem heutigen Bedarf an Komplexitätsbewältigung nicht mehr gerecht werden können. Aus diesem Grunde halten wir es für absolut notwendig, «eine neue strategische Steuerungsidee zu entwickeln, in die sich die Einsichten der empirischen Studien einarbeiten lassen», die aber auch in der Lage ist, auf die neue Qualität an Zukunftsunsicherheit von Organisationen eine Antwort zu fin-



den (G. Schreyögg 1998, S.41). Diese Antwort kann sicherlich nicht darin bestehen, Sicherheit aus den geschäftspolitischen Erfolgsrezepten der Vergangenheit zu beziehen.

Noch vor wenigen Jahren wurde in der Strategieentwicklung viel Mühe und grosser Aufwand auf die Analyse der Vergangenheit verwendet. Mit einer gewissen Berechtigung konnte davon ausgegangen werden, dass sich aus den Erfolgsfaktoren der Vergangenheit wichtige Hinweise für die Zukunftssicherung des Unternehmens ableiten liessen. Ein Grundmuster, das zwar auch noch heute in der Unternehmenspraxis weit verbreitet ist, sich in der Zwischenzeit aber zu einem nicht unerheblichen Risiko gewandelt hat.

Die Erfolge von gestern können heute kein Unternehmen mehr wirklich beruhigen. Im Gegenteil: Hier liegt gerade ein nicht hoch genug zu bewertendes Risiko, denn die Erfolge von gestern führen nicht selten dazu, dass irritierende Entwicklungen im Umfeld und im Unternehmen selbst nicht rechtzeitig hand-

lungsrelevant werden. Charles Handy verortet hier «vielleicht sogar die Paradoxie unserer Zeit schlechthin» (ders. 1998, S. 65).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Überlegungen vorzustellen, wie denn das einleitend beschriebene Steuerungsdiemmma des heutigen Managements bearbeitbar gemacht werden kann. Lassen sich Formen der Strategieentwicklung finden, die der aktuellen Veränderungsdynamik einen zukunftsorientierten Rahmen geben können, ohne den alten rationalitätsorientierten Illusionen von Planbarkeit und Berechenbarkeit wiederum anheimzufallen? Wir meinen ja. Allerdings ist der Preis dafür relativ hoch. Will man ein Unternehmen von den selbstgeschaffenen Zukunftsperspektiven heraus führen und eben nicht vergangenheitsorientiert, dann gilt es den gesamten Managementprozess in seiner Steuerungslogik auf dieses Ziel auszurichten. Dies ist zumeist nicht ohne einen intensiven, in der Regel auch langwierigen Lernprozess der Gesamtorganisation möglich. Eine Grobstruktur für diesen Prozess und seine Stabilisierung möchten wir im folgenden vorstellen.

Spielarten der Strategieentwicklung

Wir gehen bei unseren Überlegungen davon aus, dass es in der Frage der Zukunftsorientierung von Organisationen nicht den vielbesungenen «one best way» gibt. Jedes Unternehmen hat im Zuge seiner Geschichte seine eigene Art und Weise entwickelt, sich mit Zukunftsfragen auseinanderzusetzen. Fokussiert man den Strategiebegriff auf jene Führungsdimensionen, die sich auf Fragen des Existenzgrundes eines Unter-

nehmens beziehen und Orientierung über die künftige Entwicklungsrichtung desselben schaffen, dann macht es Sinn, davon auszugehen, dass jede Organisation irgendeine Form des Umgangs mit der Kontingenz künftiger Entwicklungen ausgeprägt hat. Sie mag diese Form selbst nicht als «Strategie» bezeichnen. Nichtsdestotrotz erfüllen die diesbezüglich (organisationsintern) eingespielten Grundüberzeugungen, wozu man da ist und wie's in Zukunft weitergehen wird, die Funktion einer strategischen Orientierung, auch wenn diese nicht explizit unter dem Titel «Strategieentwicklung» herbeigeführt worden sind.

Diese ja spezifische Art des Umgangs mit Zukunft ist stets auf das engste mit anderen zentralen Merkmalskonstellationen einer Organisation verwoben:

- _____ mit den gewachsenen Führungsstrukturen und der zugrundeliegenden Führungsphilosophie (so sieht Strategieentwicklung in einem eigentümergeführten Familienunternehmen eben anders aus als in einer grossen Publikumsgesellschaft);
- _____ mit den organisationsinternen Differenzierungsformen und den damit einhergehenden Verteilungsmustern der Entscheidungsverantwortung (hat man es mit einem stark dezentralisierten Unternehmen mit sehr heterogenen Geschäftsfeldern zu tun oder mit einem auf ein ganz bestimmtes Leistungsgebiet fokussierten Unternehmen);
- _____ mit der Veränderungsdynamik des eigenen Umfeldes, mit der Dauer des Produktzyklusses, mit der eigenen Innovationsrate, der Wettbewerbskonstellation und der eigenen Stärke innerhalb derselben etc. etc.

Die Bewältigungsmuster, die sich für das eine Unternehmen in einer bestimmten Phase als erfolgreich erwiesen haben, müssen deshalb für andere überhaupt keine Gültigkeit haben. Die enge strukturelle und kulturelle Verwobenheit mit anderen zentralen Organisationsdimensionen macht es schwierig, erfolgreiche Strategieentwicklungsmuster unter Ab-

«Jedes Unternehmen hat seine eigene Art und Weise entwickelt, sich mit Zukunftsfragen auseinanderzusetzen.»

sehung von ihrem Entstehungs- und Verwendungskontext auf andere Unternehmen zu übertragen.

So sehr es berechtigt ist, den Strategiebegriff von seinen normativen Implikationen zu befreien und aufzuzeigen, dass jedes Unternehmen im Laufe seiner Geschichte ohnehin eine ganz individuelle Form der Zukunftsbewältigung ausprägt, so sehr macht es Sinn, nach diesbezüglichen Grundmustern zu suchen, die in der Praxis häufig beobachtet werden können und sich deutlich voneinander unterscheiden. Um die Vielfalt der beobachtbaren Spielarten einordnenbar zu machen, haben wir uns folgende vier Grundtypen zurechtgelegt, die jeweils auf ganz bestimmten Merkmalskonstellationen in der Organisation ganz allgemein und der Führungsstrukturen im besonderen beruhen. Wir unterscheiden dabei einerseits implizite und explizite Formen der Strategieentwicklung. Gemeint ist damit das in einer Organisation anzutreffende Ausmass, in der sie selbst bestimmte Aktivitäten explizit unter dem Titel Strategieentwicklung ausweist oder dies nicht tut und Fragen der Zukunftsbewältigung eher auf eine implizite Weise beantwortet werden.

Zum anderen beobachten wir entlang der Unterscheidung, an welchem Ort bzw. durch wen diese grundlegenden Existenzfragen einer Organisation einer Entscheidung zugeführt werden. Geschieht

dies durch Funktionsträger, die sich selbst gleichsam ausserhalb der Organisation wähnen, wie der Unternehmer, der in Zwiesprache mit sich selbst zu bestimmten Entscheidungen kommt, die er dann mit Hilfe seines Unternehmens umzusetzen versucht, oder ist Strategieentwicklung ein integrierter Teil des Organisationsgeschehens insbesondere des Managementprozesses selbst, der als Systemleistung diese Grundorientierung, diese unverzichtbaren Entscheidungsprämissen fürs operative Geschehen hervorbringt. Bringt man diese beiden Grundunterscheidungen miteinander in Beziehung, so lassen sich die vier im Folgenden kurz beschriebenen Spielarten der Strategieentwicklung bezeichnen, die ihre je spezifischen Vor- und Nachteile für die Überlebenssicherung aufweisen (siehe Abb. 1).

Da diese Grundmuster der Zukunftsbewältigung jeweils ganz bestimmten Führungsstrukturen und Organisationsverhältnissen korrespondieren, kann es durchaus sein, dass Unternehmen im Laufe ihrer Geschichte einen oder auch mehrere Musterwechsel vornehmen, die aber stets mit tiefgreifenden Veränderungsprozessen des Gesamtsystems verbunden sind. Insofern berühren die eingespielten Muster des Umgangs mit den künftigen Existenzfragen immer die Kernbereiche der historisch gewachsenen Identität einer Organisation. Entsprechend schwer lassen sie sich verändern.

Intuitive Strategiefindung

Dieses Muster der Strategiefindung ist durch intuitive Entscheidungen einer bzw. weniger Schlüsselpersonen gleichsam «aus dem Bauch heraus» geprägt. Aus einer intuitiven Kenntnis der Eigenlogik des jeweiligen Geschäftes sowie aus einem engen Kontakt zu den Kunden und zum Marktgeschehen entsteht ein «unternehmerisches G'spür», aus dem heraus nicht selten weitreichende Weichenstellungen für das Unternehmen getroffen werden. Nichtbeteiligte staunen oft über die Treff-

ABBILDUNG 1

Spielarten der Strategieentwicklung

Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	Formen der Strategiefindung	
	implizit	explizit
«Ausserhalb» der Organisation und als Vorgabe für den Managementprozess	intuitive Entscheidungsfindung	expertenorientierte Ansätze
Strategieentwicklung gesehen als Leistung des Systems insbesondere des Managementprozesses selbst	Inkrementale bzw. evolutionäre Strategien	Rekursive Strategiereflexion als gemeinschaftliche Führungsleistung

sicherheit und den Weitblick, der vielfach solchen, scheinbar einsamen Entscheidungen zugrundeliegt. In dieser Spielart findet kein expliziter strategischer Dialog im Unternehmen statt, die Unternehmensspitze hat die Zukunftsverantwortung quasi monopolisiert. Das Mittelmanagement agiert dabei primär als Umsetzer der strategischen Festlegungen der Entscheider, die meist auch eine Eigentümerfunktion innehaben. Pionierunternehmen und Familienbetriebe sind Organisationstypen, in denen diese Spielart häufig beobachtbar ist. Die wissenschaftliche Forschung hat sich mit dieser in der Praxis durchaus erfolgreichen Spielart der Zukunftssicherung stets sehr schwer getan.

Expertenorientierte Strategieansätze

Dies sind durch eine explizite Delegation wesentlicher Aspekte des strategischen Suchprozesses an interne Stäbe

und/oder externe Berater geprägt. Ergebnis dieser expertenorientierten Strategieentwicklung ist meist ein ausgefeiltes «Papier», das dem Topmanagement als Entscheidungshilfe zwischen genau ausgearbeiteten Optionen dient.

Diese Spielart unterstützt allerdings die vorhandene Neigung der Linienverantwortlichen, sich auf die Erfordernisse des Tagesgeschäftes zu konzentrieren und auf eine selbstgetragene, intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft zu verzichten. Mit anderen Worten: Eine Kernaufgabe von Führung – die Beschäftigung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft und der eigenen Überlebensfähigkeit wird an die Experten (vielfach noch dazu an externe) delegiert. Die dieser Praxis innewohnende Entkoppelung zwischen Konzeption und Umsetzung ist eine wesentliche Ursache für die vielfach beobachtbare mangelnde Implementierung inhaltlich noch so überzeugender Strategiepapiere.

Inkrementale bzw. evolutionäre Strategien

Im Unterschied zu den beiden vorherigen Spielarten werden hier strategische Festlegungen nicht von der Unternehmensspitze getroffen sondern diese entstehen mehr oder weniger zufällig in einem freien Spiel der Kräfte auf verschiedensten Ebenen einer Organisation. Autonome Subsysteme greifen ohne explizite strategische Fokussierung zufällig sich ergebende Marktchancen auf. Das Topmanagement unterstützt allenfalls die Impulse einzelner Unternehmenseinheiten und bündelt die sich evolutionär durchsetzenden Erfolgsmuster der Teilsysteme. Nicht selten werden diese Erfolgsmuster im Nachhinein als eine gewollte Strategie interpretiert und umgedeutet.

Wissenschaftliche Verfechter dieser in der Praxis recht häufigen Spielart (etwa Mintzberg, Johnson, Pettigrew, Quinn) vertrauen auf die eingebaute evolutionäre Adaptionfähigkeit des sozialen Systems Unternehmen. Wenn man den marktnahen Einheiten die unternehmerische Möglichkeit lässt, die sich oft unvermutet bietenden Chancen eigenverantwortlich aufzugreifen, dann bietet dieses dezentrale Mitschwingen mit den ohnehin nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen die beste Gewähr für eine überlebensfähige Zukunftssicherung. Als konsequente und radikale Folge dieser Grundannahmen wäre eine explizite strategische Auseinandersetzung, wie wir sie in der Tradition expertenorientierter Ansätze kennen, weder sinnvoll noch erforderlich.

Strategiereflexion als gemeinschaftliche Führungsleistung

Wir halten es allerdings angesichts der aktuellen Veränderungsdynamik in den meisten Branchen für riskant, die der strategischen Entscheidung innewohnende Auseinandersetzung mit der existentiellen Unsicherheit ausschliesslich einer «invisible hand» des Zufalls anzuvertrauen. Auch die überwiegende Dele-

gation der Unsicherheitsabsorption an externe Experten oder an die Unternehmensspitze allein ist für uns heute keine angemessene Form mehr mit solchen hochkomplexen Entscheidungen umzugehen.

Vielmehr ist für uns Strategieentwicklung eine nichtdelegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung eines Systems. In einem expliziten und gekonnten Zusammenspiel mit den mitinvolvierten Unternehmensteilen und Entscheidungsträgern findet in periodischen Abständen eine bewusste und entsprechend inszenierte Auseinandersetzung mit den zentralen unternehmerischen Überlebensfragen statt. In diesem Prozess werden die handlungsleitenden strategischen Festlegungen regelmässig überprüft und wenn erforderlich durch neue Weichenstellungen ergänzt beziehungsweise korrigiert.

Mehr und mehr Unternehmen gehen heute dazu über, ihren gesamten Managementprozess so zu konzipieren, dass es zu einem gezielten Wechselspiel von strategischer und operativer Steuerung kommt, dass kurzfristige Zielsetzungen mit langfristigen Zeithorizonten in enger Verbindung stehen.

Strategieentwicklung in diesem Verständnis ist kein mit grossem Aufwand betriebener Sonderprozess, den ein Unternehmen aus gegebenem Anlass auf sich nimmt, sondern ein integraler Bestandteil des Führungsgeschehens, dessen Ziel primär darin besteht, die eigenen Identitätsfestlegungen angesichts sich überraschend ändernder Umweltbedingungen überprüfbar und korrigierbar zu halten.

Diesen anspruchsvollen Managementprozess gilt es im folgenden genauer zu beschreiben.

Zur Logik einer Strategieentwicklung als gemeinschaftlicher Führungsleistung

Alle vier beschriebenen Grundmuster im Umgang mit Strategiefragen sind auf Ihre Art spezifische Antwortversuche auf zwei grundsätzlich nicht vermeidbare Herausforderungen von Unternehmen. Diese müssen ihr Überleben einerseits in einem Umfeld sichern, dessen Eigendynamik nicht wirklich durchschaubar ist, wo so viele Einflussfaktoren gleichzeitig aufeinander wirken, dass letztlich die Reaktionsweisen auf eigene «Strategien» und deren Erfolgsaussichten unkalkulierbar bleiben. Zum anderen kann man inzwischen wissen, dass nicht nur das Umfeld, von dem das eigene Überleben als Organisation unmittelbar abhängt, eine prinzipiell nicht beherrschbare Komplexität aufweist, wir wissen auch nicht, was morgen und übermorgen sein wird. Die Zukunft ist und bleibt ungewiss. Überraschende Wendungen sind wahrscheinlicher als schlichte Kontinuität. Unvorhersehbare Brüche schaffen unter Umständen von heute auf morgen radikal veränderte Rahmenbedingungen, die die bisherigen Erfolgsmuster eines Unternehmens total auf den Kopf stellen.

Wie lässt sich angesichts der Intransparenz des Umfeldes und der Unvorhersehbarkeit künftiger Entwicklungen jenes Mass an Sicherheit und Orientierung gewinnen, das jede Organisation für ihre spezifische Leistungsfähigkeit unabdingbar braucht? Denn in Organisationen muss entschieden, d.h. Ungewissheit in Gewissheit umgewandelt werden, damit weiteres Handeln daran anschliessen kann. Organisationen müssen ihre Leistungsprozesse bis zu einem gewissen

«Die Behandlung strategischer Fragen bedingt eine Entschleunigung von Nachdenk- und Entscheidungsprozessen.»

Grad routinisieren, d.h. vor Veränderungen schützen, um ihre gesellschaftliche Funktion als spezialisierte Anbieter von Problemlösungen (Produkte, Dienstleistungen etc.) mit der erforderlichen Effizienz wahrnehmen zu können. Wenn man so will, dann bezeichnet Strategieentwicklung exakt jene Führungsdimension, die versucht, mit dieser Grundparadoxie von Organisationen einen Umgang zu gewinnen.

Die vier beschriebenen Prozessmuster von Strategieentwicklung spiegeln in diesem Sinne ganz unterschiedliche Antwortversuche auf diese paradoxe Ausgangssituation jeder Art von Organisationen wieder. Zweifelsohne stellen Unternehmen jenen Typus von Organisationen dar, die diesen Grundwiderspruch auf Grund ihres direkten Marktbezuges am deutlichsten zu spüren bekommen. Deshalb spielen dort Strategiefragen seit jeher in irgendeiner Form auch eine besondere Rolle. Wichtig erscheint uns dabei die Einsicht, dass jedes dieser doch sehr konträren Prozessmuster Ausdruck ganz bestimmter historisch gewachsener Organisationsverhältnisse und damit auch ganz bestimmter Führungs- und Steuerungspraktiken ist, die ihre je spezifische Form gefunden haben, die beschriebene Unsicherheit und Komplexität organisational handhabbar zu machen. Es wäre einer eigenen Untersuchung wert, genauer herauszuarbeiten, wie dies jeweils

gelingt und mit welchen speziellen Folgekosten diese unterschiedlichen Lösungsversuche verbunden sind.

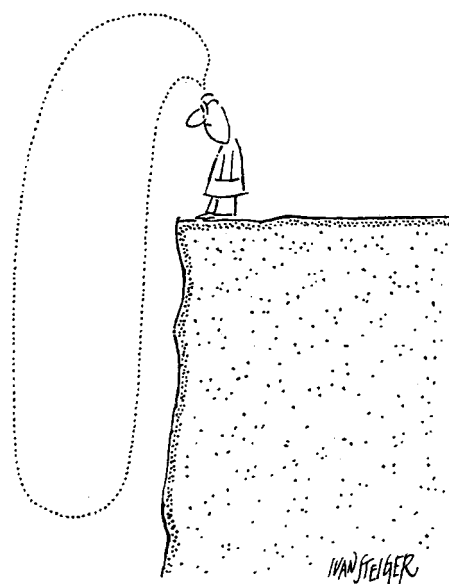
Wir möchten uns im nächsten Schritt mit der rekursiven Form der Strategieentwicklung als gemeinschaftlicher Führungsleistung etwas näher befassen, weil wir den Eindruck haben, dass sich hier ein Prozessmuster herauszubilden beginnt, dessen Ziel es nicht ist, die beschriebene Paradoxie zum Verschwinden zu bringen, sondern das diese als unausweichliche Daueraufgabe dem Managementprozess (d.h. dem koordinierten Zusammenwirken der verantwortlichen Entscheidungsträger über alle Hierarchieebenen hinweg) zur Bearbeitung aufgibt. Uns scheint sich damit ein Weg abzuzeichnen, der für die aktuelle Labilisierung des Verhältnisses von Organisationen zu ihren jeweiligen Umwelten organisationsintern am ehesten brauchbare Bearbeitungsformen bereithält. Was kennzeichnet diesen Weg?

Strategieentwicklung als periodische «Auszeit», die ausreichend Distanz zum operativen Geschehen schafft, um die eigene Situation unter einem grundsätzlicheren Blickwinkel beobachtbar zu machen.

Die eingangs geschilderte Erfahrung hinsichtlich der immensen Verdichtung und Beschleunigung des Alltagsgeschehens in Unternehmen trifft einen zentralen Punkt der heutigen Realität. Es bedarf einer eigenen Kraftanstrengung, will man sich diesem Aufmerksamkeits-sog, den die Bewältigung des Alltagsgeschäfts erzeugt, einzeln oder auch in Abstimmung mit anderen entziehen. Die Beschäftigung mit der eigenen Identität und ihrer künftigen Entwicklung nimmt erhebliche Zeit in Anspruch, sie verlangt vor allem aber eine andere Form des emotionalen wie kognitiven Befasstseins mit den Dingen, die üblicherweise unter dem Druck des operativen Geschehens nicht aufkommen kann. Die Behandlung strategischer Fragen bedingt eine gewisse Entschleunigung von Nachdenk- und Entscheidungsprozessen. Hier müssen Fragen auf den Tisch, für die niemand

schon Antworten parat hat. Hier dürfen Zweifel aufkommen, Scheinsicherheiten hinterfragt und Nichtwissen als ganz selbstverständlich attestiert werden. Der schnelle Griff zu beruhigenderen Lösungen, die die bisherigen Annahmen und Erfolgsmuster nur bestätigen, wäre für strategieorientierte Arbeitsprozesse genau das Verkehrte.

Trägt man dieser Erkenntnis Rechnung, dann bedeutet dies, dem Thema Strategieentwicklung eigene Zeiträume und darauf spezialisierte Bearbeitungsformen zu widmen und sich von der Illusion zu verabschieden, diese Fragen könnten gleichsam neben dem Tagesgeschäft irgendwie mitbehandelt werden. Die Akzeptanz der gänzlich unterschiedlichen Logik, der die Behandlung strategischer Fragen unterliegt und jener, der die Steuerung des operativen Geschehens folgt, ist ein erster entscheidender Schritt, wenn sich ein Unternehmen in Richtung des hier beschriebenen Prozessmusters der Strategieentwicklung aufmacht. Auf dieser Grundlage kann eine tragfähige Ba-



lance von Be- und Entschleunigung gefunden werden, die überhaupt erst die Möglichkeit entstehen lässt, dass ein Unternehmen unter Strategiegesichtspunkten entwicklungsfähig wird.

Ein Unternehmen von seiner Zukunft her steuerbar machen

Die Steuerungslogik des operativen Geschehens konzentriert sich auf die Bewältigung jener Problemstellungen, die der Realisierung des festgelegten Leistungsprogramms einer Organisation dienen. Dafür müssen die Prämissen der eigenen Existenz feststehen. Es gilt im Rahmen dieser vordefinierten Zwecksetzung die organisationsinternen Leistungsprozesse so zu koordinieren, dass ein optimiertes Gesamtergebnis (woran immer dies gemessen werden mag) erwartbar wird. Diese Steuerungslogik tendiert also unweigerlich dazu, sich an vergangenen Festlegungen zu orientieren. Operative Optimierung kann überhaupt nur gelingen, wenn sie dies tut und die grundlegenden Prämissen für das eigene Geschäft als stabil unterstellt. In diesem Sinne neigen alle primär binnenorientierten Produktivitätssteigerungsprogramme, wenn sie nicht gleichzeitig auch auf künftige Markt- und Kundenanforderungen ausgerichtet sind, zu einer Konservierung vergangener Positionierungsentscheidungen. Will man das vermeiden, so muss eine andere Steuerungslogik ergänzend dazukommen. Rekursive Formen der Strategieentwicklung, die dem System in periodischen Abständen eine gezielte «Auszeit» zur Reflexion der eigenen Existenzbedingungen verschaffen, besitzen unter anderem genau die Funktion, die Verlagerung der Primärorientierungen eines Unternehmens aus der Vergangenheit (d.h. seiner bisherigen Identität) hin in die Zukunft zu ermöglichen (orientiert an möglichen künftigen Identitäten, auf die es sich lohnt, mit besonderer Anstrengung hinzuarbeiten). Für diese Verlagerung sorgt ein sich regelmässig wiederholender, organisationsintern durchgeführter Prozess der Strategieentwicklung,

der ein gemeinsam geteiltes und überprüftes Wissen über die zentralen Grundannahmen bezogen auf das eigene Geschäft erzeugt bzw. eine Einigung über die identitätsstiftenden Entwicklungsziele ermöglicht, auf die hin die gemeinsamen Kraftanstrengungen aller im Unternehmen ausgerichtet sind.

Strategische Überlegungen sorgen dafür, dass sich ein Unternehmen angesichts der Vielfalt möglicher Entwicklungen für eine bestimmte Zukunft festlegt und auf diese mit aller Kraft hinarbeitet (indem man seine Kompetenzen für künftige Kundenbedürfnisse weiterentwickelt, neue Produkte schafft und die Verfahren zu ihrer Herstellung grundlegend verbessert, neue Märkte bzw. Vertriebswege erschliesst etc.). Strategieentwicklung in diesem Sinne bedeutet die Wiedereinführung der Auseinandersetzung um den Sinn und Zweck einer Organisation in die Organisation. Da jedoch diese grundsätzlichen Existenzfragen (beschäftigen wir uns mit den richtigen Dingen? Sind wir auf dem richtigen Weg? ...) nicht ständig gleichzeitig mit der operativen Optimierung behandelt werden können, braucht es periodisch sich wiederholende Gelegenheiten, d.h. spezialisierte Kommunikationsprozesse, um die Fragen nach dem Sinn und Zweck und die künftige Ausrichtung für die Organisation explizit verfügbar zu machen. Ein wichtiger Begleiteffekt dieses expliziten Verfügbarmachens ist die Erleichterung der Entscheidung, womit sich ein Unternehmen oder Teile desselben nicht beschäftigen werden. Welche geschäftlichen Chancen werden nicht aufgegriffen? Welche Kundenprojekte will man nicht übernehmen? In welche Entwicklungsvorhaben will man nicht investieren? Welche Fusionsgelegenheiten will man nicht ernsthaft verfolgen? Solche Grenzziehungen ermöglichen eine Fokussierung des eigenen Energiepotentials. Dies gilt für die Schwerpunktsetzungen des Managements selbst wie auch für die Orientierung der Mitarbeiter. In diesem Sinne hat eine wirksame Umsetzung strategischer Festlegung viel mit Grenzziehung und Energiebündelung zu tun.

Organisationen benötigen intern akkordierte Beobachtungsregeln bzw. sie brauchen Relevanzkriterien, mit deren Hilfe entscheidbar wird, was aus der unübersehbaren Fülle an Umweltereignissen wirklich für das jeweilige System Bedeutung gewinnt und was ignoriert werden kann. Strategieentwicklung besitzt unter anderem den Sinn, solche Relevanzkriterien zu erzeugen und systemintern zu vergemeinschaften.

Die Führbarkeit eines Unternehmens durch die Festlegung auf eine selbstgewählte, energiemobilisierende künftige Identität entsteht letztlich auch dadurch, dass eine solche Entscheidung den Weg in die Zukunft erst überschaubar macht. Wenn klar geworden ist, auf welches Ziel man sich insgesamt hinentwickeln will, dann lassen sich die einzelnen Schritte in diese Richtung kurz- und mittelfristig genauer angeben. Die Auseinandersetzungen um die Sinnhaftigkeit einzelner strategischer Massnahmen und ihre zeitliche Abfolge erhalten durch den gemeinsam getragenen, anstrengenswerten Zukunftsentwurf erst jene Hintergrundfolie, vor der diese unvermeidlichen Konflikte letztlich entscheidbar werden. Solche in die Zukunft weisenden Identitätsfestlegungen sind jedoch bekanntermassen höchst riskant. Denn auch der beste Strategieentwicklungsprozess schützt uns nicht davor, dass morgen alles ganz anders kommt, als wir dachten. Insofern ist der zugrund-

«Strategieentwicklung bedeutet die Wiedereinführung der Auseinandersetzung um den Sinn und Zweck einer Organisation in die Organisation.»

liegende Managementprozess so zu bauen, dass das durch ihn erzeugte strategische Orientierungswissen revisionsfähig gehalten wird, wenn es ausreichende Anhaltspunkte für eine Neubewertung der getroffenen Prämissen gibt. Das Konzept einer periodischen Auszeit zur Überprüfung und Neujustierung der handlungsleitenden strategischen Prämissen eines Unternehmens dient diesem Revisionsfähighalten der einmal getroffenen Identitätsfestlegungen und grundlegenden Entwicklungsziele. Man kann sich dieses eigene Geführtwerden durch die Zukunft nur leisten, wenn man weiss (d.h. genügend Prozesssicherheit besitzt), dass solche Festlegungen nichts Endgültiges sind, sondern im Fluss des Geschehens in begründeter Form korrigiert werden können.

Damit sind wir auch im Rahmen der Strategieentwicklung beim Grundverständnis kybernetischer Steuerung angelangt, demzufolge es darauf ankommt, sich selbst so beobachtungsfähig zu halten, dass beunruhigende Abweichungen vom erhofften Weg durch gezielt gesetzte Abweichungen kontrollierbar bleiben (vgl. D. Baecker 1998, S. 14f.). Folgt man diesem Prinzip, dann ist klar, dass revidierbaren Massnahmen gegenüber jenen strategischen Festlegungen, die ein System auf Dauer und unausweichlich binden, der Vorzug zu geben ist. Die Gleichzeitigkeit im geduldigen und konsequenten Verfolgen einer identitätsstiftenden strategischen Grundausrichtung und im Sicherstellen einer hohen Lernbereitschaft auf dem Weg dorthin, diese Kombination verspricht angesichts der eingangs beschriebenen Grundparadoxien heutigen Wirtschaftens am ehesten eine längerfristige Überlebensfähigkeit.

Den gesamten Managementprozess eines Unternehmens strategiefähig machen

Unternehmen (wie z.B. GE), die diese rekursive Form der Strategieentwicklung als gemeinschaftlicher Führungsleistung tatsächlich leben, lehren uns,

dass es dabei gar nicht so sehr um bestimmte inhaltliche Aspekte bzw. Denkschulen der Strategiefindung geht. Das Entscheidende scheint vielmehr zu sein, wie gut es einem Unternehmen gelingt, die auf einem unterschiedlichen Abstraktionsniveau operierenden Managementdimensionen der strategischen und operativen Steuerung regelmässig so miteinander zu verknüpfen, dass sie sich deutlich sichtbar wechselseitig beeinflussen, ohne dadurch ihrer je spezifischen Eigenlogik (etwa in der unterschiedlichen Art des Entscheidens und der Gestaltung des Kommunikationsgeschehens) beraubt zu werden. Es geht hier also nicht nur um Strategieentwicklung im engeren Sinn sondern um eine «paradoxietaugliche» Steuerungskonzeption (vgl. dazu auch S. Jansen in diesem Heft), die in der Lage ist, sehr widersprüchliche Anforderungen an das Entscheiden in Organisationen prozesslogisch zu integrieren, ohne zu glauben, die Widersprüche könnten damit zum Verschwinden gebracht werden. Im Gegenteil, es gilt sie in ein fruchtbares Verhältnis zueinander zu bringen. So schafft die periodische Auseinandersetzung mit strategischen Fragen spezialisierte Reflexions- und Kommunikationsgelegenheiten, sich den Chancen und Bedrohungen künftiger Entwicklungen bewusst zu stellen und so zu einer hierarchieübergreifenden Verantwortung in der Übernahme von existentiellen Risiken zu kommen.

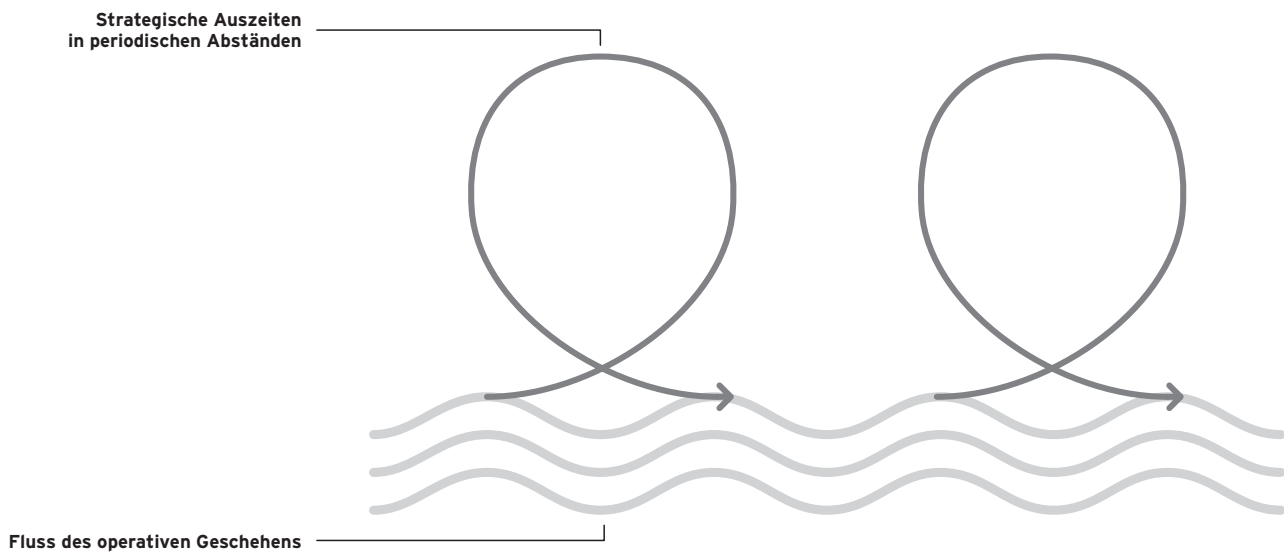
Diese Form der Selbstbindung produziert einen flexiblen, d.h. in sich selbst lernfähigen Rahmen, der für eine akzeptable Konditionierung der vielfältigen Entscheidungsprozesse im operativen Geschehen sorgt, ohne die dezentrale unternehmerische Autonomie unnötig zu begrenzen. Besonders unter Langfristspektiven ist diese Konditionierung normalerweise äusserst unwahrscheinlich. Das organisationale Gedächtnis sorgt in der Regel für keine Verknüpfung von zeitlich weiter auseinanderliegenden Entscheidungen. Deshalb ist der zeitlich gut getaktete Rhythmus des Zusammenspiels von strategischer und operativer Steuerung auch eine Möglichkeit, die

Unternehmensentwicklung über unterschiedliche Zeithorizonte hinweg als Gesamtprozess zu sehen, der zwar nicht wirklich planbar ist, auf den aber doch gestaltend Einfluss genommen werden kann. Die hier beschriebene Koppelung strategischer und operativer Entscheidungskreisläufe schafft die Grundlage dafür, dass ein Unternehmen die Regulation der eigenen Regulation gezielt beobachtet und ihre Gestaltung damit selbst in die Hand nimmt.

Begreift man Strategieentwicklung in dem hier beschriebenen Sinn, dann wird bald klar, dass dies eine Aufgabe ist, die nicht an Experten, Berater oder an interne Stäbe alleine delegiert werden kann. «Das Topmanagement kann seine Verantwortung für die Entwicklung, Formulierung und Verfechtung eines Zukunftskonzeptes nicht verleugnen» (G. Hamel, C.K. Prahalad 1997, S. 134). Das Führungsteam eines Unternehmens (bzw. jener Subeinheit, für die Strategieentwicklung betrieben wird) hat hier eine entscheidende Prozessverantwortung. Es hat dafür zu sorgen, dass über diese Fragen im Unternehmen in ausreichender Form nachgedacht wird, es hat sich an diesem periodischen Nachdenkprozess in einer führenden Rolle selbst zu beteiligen und die Qualitätssicherung für den Gesamtprozess zu übernehmen. Natürlich ist es sinnvoll, um dieses Führungsteam herum weitere Funktionsträger zur Gänze oder für bestimmte Arbeitsschritte zu integrieren. So wichtig die Frage der gezielten Beteiligung unterschiedlicher Hierarchieebenen und Knowhowträger ist, das Entscheidende ist letztlich die Qualität des Kommunikationsprozesses. Strategieentwicklung muss sich jenseits der Regeln des formalen Denkens, der strengen deduktiven Schlüsse, des Wenn-Dann-Kombinierens abspielen. Es geht darum, auf der Basis gemeinsam erarbeiteter Realitätseinschätzungen im Team eine Lernsituation entstehen zu lassen, d.h. ein kreatives Klima zu fördern, das neue unternehmerische Perspektiven und neue gedankliche Verbindungen wachsen lässt. Deshalb ist die Arbeitsfähigkeit – diese im-

ABBILDUNG 2

Strategiefähiger Managementprozess



pliziert auch die Fähigkeit zu einer konstruktiven Austragung der unvermeidlich aufgeworfenen Konflikte – der am Prozess beteiligten Teams wohl eines der zentralen Qualitätsmerkmale, an dem sich sowohl die inhaltliche Qualität der strategischen Festlegungen als auch deren Verbindlichkeit erzeugende und Orientierung stiftende Kraft ablesen lässt.

Die Periodizität, in der sich ein Unternehmen zum Zwecke der strategischen Überprüfung und Neupositionierung einer solchen selbstreflexiven Auszeit unterzieht, steht in einem engen Zusammenhang mit der Dynamik des jeweiligen Marktes, insbesondere mit dem Lebenszyklus der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Etwas stabilere Branchen wie etwa der Fahrzeug- und Maschinenbau, der Anlagenbau oder die Stahlindustrie werden mit etwas längeren Perioden gut zurecht kommen. Unternehmen in sehr schnelllebigen Märkten, wie z.B. die Computerindustrie und die

Telekommunikationsbranche oder gar die Unterhaltungsindustrie werden in deutlich kürzeren Abständen die Auswirkungen der Marktveränderungen und deren Konsequenzen für die Eigenpositionierung überprüfen. Wie auch immer die zeitliche Häufigkeit strategischer Auszeiten konzipiert ist, entscheidend bleibt die stimmige Verbindung mit den das operative Geschehen steuernden Führungsprozessen. Dies reicht von der adäquaten strategischen Verankerung unterschiedlicher Veränderungsprojekte, der konsequenten Orientierung des Wissensmanagements an den Kernkompetenzen, über einen stringenten Zielvereinbarungsprozess bis hin zu den geeigneten Massnahmen des Personalmanagements (z.B. hinsichtlich der Incentives, der Karrierewege etc.). Das Bild vom Fluss des operativen Geschehens und dem daraus auftauchenden Strategieprozess, der wiederum steuerungs- und richtungsweisend auf diesen Fluss zurückwirkt, soll diesen

Anspruch an das integrierte Gesamtde-sign eines Managementprozesses symbolisieren (vgl. Abb.2)

Dieser selbstreflexiv angelegte Prozess einer periodisch stattfindenden strategischen Standortbestimmung benötigt sowohl inhaltlich wie auch in der Konzeption der einzelnen Arbeitsschritte einen gut durchdachten roten Faden. Es ist ganz wichtig, dass dieser gerade wegen seiner Redundanz zu keinem formelhaften Zwangskorsett erstarrt. Im Gegenteil, er muss ausreichend Denkferräume stimulieren, die unbefragbar gewordene Selbstverständlichkeiten in Zweifel ziehen helfen und andererseits aber auch einen kreativen Rahmen setzen, der das Aufgreifen zufällig sich bietender Chancen systematisch befördert. Im Folgenden stellen wir in groben Zügen die Schrittfolge der einzelnen Bearbeitungsschwerpunkte eines Strategieentwicklungsprozesses vor, wie sie sich in unserer Praxis bewährt hat.

Inhalte des strategischen Managementprozesses

Strategieentwicklung in dem hier näher beschriebenen selbst-reflexiven Prozessmuster wird von den Entscheidungsträgern zusätzlich zu ihrer operativen Verantwortung betrieben. Das heisst, das Führungsteam (ergänzt um wichtige Schlüsselpersonen aus der Organisation bzw. von Aussen) muss sich ausreichend Zeitreserven für Klausuren, Projektarbeit etc. schaffen, um diesen gemeinsamen Nachdenk- und Entscheidungsprozess in einem überschaubaren Zeitraum hin zu bekommen.

Der «OSB-Strategietrichter» ist eine graphische Darstellung dieses strategischen Managementprozesses. Er stellt in idealtypischer Weise einen «roten Faden» für die einzelnen Arbeitsschritte und ihre logische Abfolge dar.

Die beim «Trichter» konzeptionell vorgeschlagene Sequenz von in sich schlüssigen Schritten verfolgt neben einer inhaltlichen Logik auch den Zweck, die unvermeidbare Komplexität der Strategiearbeit didaktisch zu reduzieren und dadurch leichter bearbeitbar zu machen.

Die konische Form des «Trichters» symbolisiert die unterschiedliche Weite der Perspektiven und Analyseebenen, die im Zuge des Prozesses eine Rolle spielen: Zunächst wird der Beobachtungsraum auf die unterschiedlichen Umweltsysteme und alternativen Zukunftsentwürfe geöffnet und später zunehmend in Richtung Handlungsorientierung verengt. Hier geht es ja dann darum, die strategischen Festlegungen wieder mit dem operativen Geschehen konsequent zu verzahnen.

Viele in der Praxis gleichzeitig stattfindenden Prozesse werden durch diese Darstellungsform entzerrt. Diese Ent-

zerrung wird von Führungskräften häufig als entlastend empfunden, weil sie eine Energie- und Aufmerksamkeitsfokussierung zulässt ohne die Komplexität des strategischen Such- und Entscheidungsprozesses zu sehr zu simplifizieren.

In der Strategiepraxis finden die Arbeitsschritte jedoch selten linear exakt in dieser zeitlichen Abfolge statt. Wie in einer Pendelbewegung werden manchmal logisch später folgende Schritte vorab angedacht. So macht es zum Beispiel häufig grosse Mühe, unterschiedliche strategische Optionen durchzuspielen ohne die damit verbundenen persönlichen Karrierechancen und organisatorischen Konsequenzen «wertfrei» auszublenden. Andererseits ist es oft auch in einem schon fortgeschrittenen Prozessstadium erforderlich, manche schon früher durchgeführte Überlegungen im Lichte neuer Erkenntnisse und Einsichten noch einmal vertieft durchzudenken.

Die inhaltlichen Schritte des Managementprozesses im Einzelnen:

1. Schritt: Diagnose der Ausgangssituation

Jedes Management verfügt über eine Reihe von Grundannahmen und Grundüberzeugungen, wie eine bestimmte Branche strukturiert ist, worauf es hier letztlich ankommt, um Geld zu verdienen, wie der Wettbewerb aussieht, nach welchen Spielregeln hier miteinander verfahren wird, mit welcher Art von Kunden man es zu tun hat, was diese wollen und was nicht, welche Technologien vielversprechend sind und welche nicht etc. Das alltägliche Entscheidungsverhalten wird von diesen zumeist unausgesprochenen Grundüberzeugungen gesteuert, die sich gar nicht selten branchenweit angleichen und damit das Wettbewerbsverhalten einander immer ähnlicher machen. Strategieentwicklung beginnt zu allererst damit, die eigenen mentalen Modelle, die ganz selbstverständlich wirksamen Grundüberzeugungen explizit und damit befragbar zu machen. Von welchen Überzeugungen be-

zogen auf das Geschäft lassen wir uns eigentlich leiten? Wie sind wir gerade zu dieser Einschätzung unseres Unternehmens, unserer Strategie, des Wettbewerbs und unserer Branche gekommen? Unter welchen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich diese Einschätzungen herausgebildet? Gelten diese heute noch? Gelingt es im Dialog mit anderen diese Grundannahmen offen besprechbar zu machen, dann kann es auch gelingen, sie zu öffnen für neue Einsichten, für eine Weiterentwicklung der inneren Landkarten und Relevanzkriterien einer Organisation. Gerade in reiferen Branchen zeigt sich immer häufiger, dass die Hauptmitbewerber einander mit ganz ähnlichen Strategien bekämpfen – letztlich ohne nennenswerte Terraingewinne, während jene Unternehmen eine überraschend erfolgreiche Entwicklung nehmen, die sich ausserhalb der etablierten Spielregeln bewegen, das Geschäft gleichsam neu erfinden, indem sie bislang unberücksichtigt gebliebene Kundenbedürfnisse konsequent aufgreifen (vgl. W. Chan Kim, R. Mauborgne 1999).

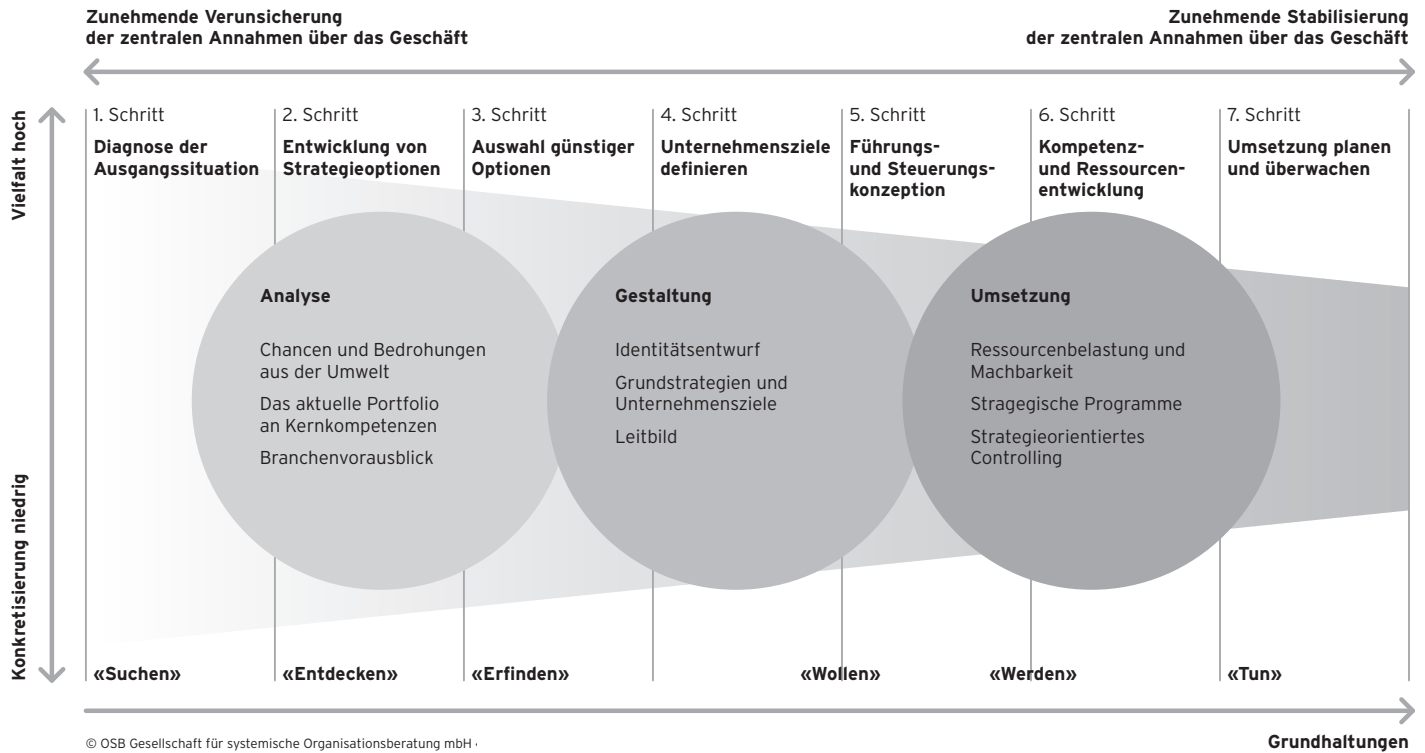
In dieser ersten Phase des strategischen Prozesses geht es also darum, Distanz zu den eigenen Annahmen zu gewinnen, um sich aus einer gewissen Metaposition heraus ein fundiertes Bild der aktuellen bzw. künftigen Welt zu machen, in der man als Unternehmen operiert. Es gilt die Systemdynamik und die zugrundeliegenden Spielregeln zu begreifen, die das Verhalten der beteiligten Unternehmen steuern und begründete Annahmen darüber zu generieren, wie sich diese Dynamik wohl in Zukunft entwickeln wird.

Diese Analysephase fokussiert im wesentlichen auf drei Reflexionspunkte:

— Auf eine Auseinandersetzung mit den relevanten Systemumwelten und dem weiteren gesellschaftlichen Kontext eines Unternehmens wie etwa dem Wettbewerb, den Marktpartnern und den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Auf dieser ersten Reflexionsebene gilt es die wichtigsten Chancen und Bedrohungen des Unternehmens zu

ABBILDUNG 3

Der «OSB-Strategietrichter»



entdecken und zu vergemeinschaften. Für diesen Diagnoseschritt haben sich die Instrumente und Bearbeitungsformen der System-Umwelt-Analyse, der Kraftfeldanalyse, der Umfeldanalyse (angelehnt an Pümpin) und der Marktdynamik nach Porter bewährt.

Der zweite Reflexionspunkt lenkt den *Beobachtungsfokus in die Zukunft*: Welche alternativen Zukunftsszenarien sind prinzipiell denkbar und wie plausibel ist deren Eintrittswahrscheinlichkeit? Dieser Schritt soll das System unterstützen, alternative Identitätsformen anzudenken und dadurch überhaupt optionsfähig zu werden. Als unterstützendes Instrument hat sich hier die Szenario-Technik bewährt. Szenarien generieren plausible, in sich konsistente Bilder über

mögliche zukünftige Realitäten. Sie versuchen nicht, «die Zukunft definitiv vorauszusagen, sondern spezifizieren mehrere mögliche Zukünfte, die jede für sich durchaus plausibel aus der Gegenwart herzu-leiten sind. Sie bilden gleichsam einen Vorrat von Visionen» (E. Minx, E. Böhlke 1995, S.101). Der Prozess ihrer Entwicklung stimuliert unsere Vorstellungskraft über mögliche künftige gesellschaftliche Konstellationen. Szenarien sind «Werkzeuge des Weitblicks» (A. de Geus, 1998). Genau diese Vorstellungskraft erzeugt eine Wachheit für schwache Signale, die in die eine oder andere Richtung deuten. Diese kollektive Sensibilität ist die entscheidende Voraussetzung für eine vorausschauende Steuerungsfähigkeit, auf die es heute ange-

sichts zunehmender Komplexität immer mehr ankommt (vgl. auch R. Wimmer 2000). Hamel und Prahalad (1997) plädieren in diesem Zusammenhang für einen geschärften «Industrievorausblick». Ein solcher Industrievorausblick basiert auf Annahmen über die relevanten künftigen Entwicklungstrends, von Konsumgewohnheiten, Technologie, Bevölkerungsstruktur, Gesetzgebung, ökologischen Trends, internationalen Macht- und Konfliktkonstellationen etc. Die Einsichten aus dem Industrievorausblick können genutzt werden, die Spielregeln der Industrie umzuschreiben und neue Wettbewerbsräume zu erschliessen.

Schliesslich richtet sich der *Diagnosefokus nach Innen*: Die Stärken-Schwächen-Betrachtung bildet den

«Das System ist optionsfähig, das heisst in der Lage, alternative Identitätsformen zu denken.»

Übergang von der Aussen- zur Innenperspektive. Welche Ressourcen stehen dem Unternehmen überhaupt zur Verfügung, auf welches Kompetenzportfolio stützt es seine Erfolge? Bei dieser Eigenpositionierung besteht stets die Gefahr, dass sich die Führungskräfte liebgegewonnene Selbstbilder gegenseitig bestätigen. Daher sollte die Stärken-Schwächen-Diagnose stets in Bezug entweder zu wichtigen Parametern der Funktionsfähigkeit eines Unternehmens oder zu den in den Vorschriften herausgearbeiteten Chancen und Risiken vorgenommen werden.

Wir präferieren an dieser Stelle eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Kernkompetenzen. Die Kernkompetenzanalyse (nach Hamel/Prahalad 1997) ist ein anspruchsvoller und tiefergehender Diagnoseschritt: Hier geht es darum, den aktuellen und künftigen Wurzeln des Erfolgs eines Unternehmens auf den Grund zu gehen. Der Blick auf die Kernkompetenzen zwingt die übliche Fixierung der Betrachtung auf das aktuelle Produktportfolio aufzulösen und sich auf den längerfristigen Aufbau von Wettbewerbsvorteilen zu konzentrieren. Die Definition der Kernkompetenzen ist eine strategische Schlüsselstelle, da später entwickelte Optionen dahingehend überprüft werden, ob diese Optionen über

«Wurzeln» im Unternehmen verfügen bzw. auf Kernkompetenzen basieren oder nicht. Optionen, die zwar auf attraktiven Chancen fussen, aber von der Ressourcen-seite des Unternehmens über keine ausreichende Basis verfügen, werden selten realisiert, es sei denn, man beginnt rechtzeitig in den Aufbau der erforderlichen Kompetenzen zu investieren.

Als Ergebnis des ersten Schrittes sollte das System eine realistische Sicht der wichtigsten Chancen und Bedrohungen, mit denen man sich in Zukunft konfrontiert sieht, erarbeitet und ein angemessenes Bild von den intern zur Verfügung stehenden Ressourcen und Begrenzungen vergemeinschaftet haben.

Mit anderen Worten: Der «case for action» ist nach dieser Phase bei den Schlüsselpersonen innerlich verankert. Nur wenn die Konsequenzen des Nichthandelns auch emotional bei den Entscheidungsträgern verstanden werden, ist das Unternehmen innerlich fähig, sich mit alternativen Zukunftsstrategien zu beschäftigen. Das System ist optionsfähig, das heisst in der Lage, alternative Identitätsformen zu denken.

2. Entwicklung von Strategieoptionen

Auf der Basis der vergemeinschafteten Grundannahmen der ersten Phase können alternative Optionen für die Zukunft abgeleitet werden. Mit andern Worten: es wird der aktuelle Unternehmenszustand unter «Optionsdruck» gestellt. Dabei hilft die Ausgangsüberlegung: Was passiert, wenn nichts passiert bzw. welche Alternativen wären denkbar? Die zentralen Fragen in diesem Arbeitsschritt sind:

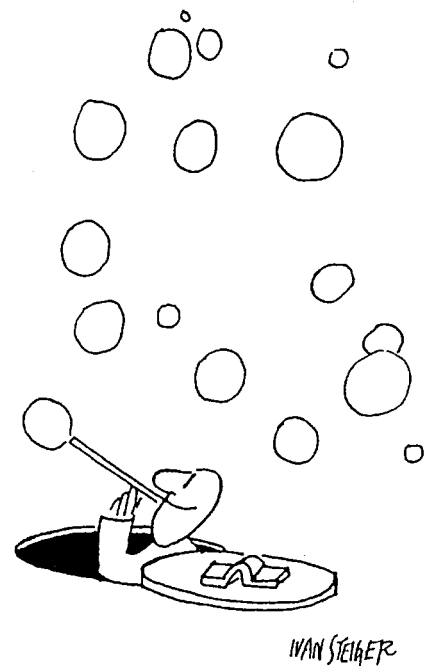
- _____ Welche alternativen Handlungsmöglichkeiten haben wir mit vorhandenen Kernkompetenzen angesichts der voraussichtlichen Marktentwicklung?
- _____ Welche neuen Kompetenzen müssen aufgebaut werden, um vermutete Ertragschancen konsequent zu nutzen?

- _____ Welche neuen Märkte/Branchen und Kundengruppen können wir in unsere Überlegungen einbeziehen?
- _____ Wie können wir die Regeln unserer Branche mitgestalten oder gar verändern?

In dieser Phase können verschiedene strategische Konzeptionen die Kreativität anregen ohne allerdings zu sehr in eine Modellgläubigkeit zu verfallen: «Don't ignore what the model says! But don't believe what the model says.»

Strategiekonzepte, die alternative Optionen verdeutlichen helfen, sind die PIMS-Studien, Produktlebenszyklen, Erfahrungskurve («Boston-Effekt»), Substitutionskurve, doppelte S-Kurve von Charles Handy, das Porter-Modell oder die Kernkompetenzperspektiven von Hamel und Prahalad, um nur einige solcher Modelle beispielhaft zu benennen.

Dieser Schritt ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, verschiedene mögliche und ausreichend unterscheidbare strate-



gische Optionen herauszuarbeiten. Denn in dieser Phase liegt die Gefahr darin, dass lediglich bereits vorgedachte Überlegungen in der Tradition inkrementaler Spielart gebündelt und quasi im nachhinein als Strategien erklärt werden. Die innovativen Chancen dieser Phase werden vermutlich nur dann genutzt, wenn in der Phase 1 ein radikales intellektuelles und emotionales Hinterfragen der Grundannahmen erfolgt ist.

3. Auswahl und Bewertung von Strategieoptionen

Diese unterscheidbaren Optionen werden im dritten inhaltlichen Schritt abgewogen und bewertet. Welche der möglichen Optionen soll vom Unternehmen als geplante Strategie ausgewählt werden?

Auch hier können bewährte Konzepte und Instrumente den Auswahlprozess unterstützen. Wir arbeiten bei diesem Schritt gerne mit den Konzepten der Ansoff-Matrix, der Portfoliomethode, der Nutzwertanalyse, mit Sensitivitätsüberprüfungen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen.

Jenseits dieser bekannten Verfahren zur Unterstützung der Entscheidungsfindung in grundlegenden Strategiefragen kommt es letztlich doch darauf an, einen zugkräftigen Wurf seiner künftigen Identität zu wagen, der nachhaltig und auf breiter Basis die Kräfte im Unternehmen zu mobilisieren vermag. Woher kommt die tiefere Energie, die das Management in seinen diesbezüglichen Entscheidungen antreibt? Ist es der bisherige Erfolg? Sind es von Ehrgeiz getriebene persönliche Grössenvorstellungen, oder gilt es primär die tonangebenden Analysten des Kapitalmarktes zu beeindrucken? Ist es der sichtbar gewordene Vorsprung der Mitbewerber oder die Ertragservartung der Shareholder? Wirklich mobilisierend im Sinne einer tragfähigen Sinnstiftung wirkt wohl nur, wenn es gelingt, eigene Vorstellungen zu entwickeln, wie man künftige Kundenbedürfnisse erfüllen möchte, für die es sich lohnt, aussergewöhnliche Anstrengungen auf sich zu

nehmen. Auf längere Sicht lässt sich der Unternehmenswert wohl nicht allein dadurch steigern, dass man noch schneller, noch grösser und profitabler werden will. «Zwar ist das Streben nach Wachstum ein Bestandteil fast jeder strategischen Intention, aber die wirkliche, emotional getragene Motivation entsteht erst dann, wenn ein Unternehmen artikulieren kann, auf was es hinwächst» (G. Hamel, C.K. Prahalad 1997, S.214).

Bei der Auswahl und Festlegung der zentralen Merkmale der künftigen Identität können folgende strategische Leitfragen Orientierung verschaffen:

- _____ Welche Optionen basieren auf unseren Kernkompetenzen bzw. ermöglichen uns die weitere Entwicklung von zukünftigen Kernkompetenzen?
- _____ Durch welche Option werden die vergemeinschafteten Chancen optimal genutzt und die Risikopotentiale berücksichtigt?
- _____ Können mit diesen Optionen die zentralen Entwicklungen der Branche beeinflusst und verändert werden?
- _____ Welcher unserer Optionen wohnt eine tiefere Attraktion zur Mobilisierung eines «strategic intent» inne?
- _____ In welchem Ausmasse sind die Optionen geneigt, die Grundprämissen und Unternehmensziele (meist als betriebswirtschaftliche Überlebensparameter vom Eigentümer vorgegeben) zu erfüllen?
- _____ Handelt es sich um ausreichend robuste Optionen? «Robuste» strategische Festlegungen sind jene, die für ganz unterschiedliche Zukunftsszenarien, deren mögliche Plausibilität überprüft wurde, Sinn machen.

Diese Leitfragen und Hilfsmittel sollen jedoch nicht den Blick dafür verstellen, dass insbesondere in dieser Phase nicht immer rationale sondern häufig auch ganz andere Entscheidungsmuster (wie Macht, Einfluss, Ressourcenzugang etc.) den Entscheidungsprozess mitbeeinflus-

sen. In dieser Phase ist es daher besonders wichtig, die bisherigen strategischen Entscheidungsmuster einer Organisation sichtbar und dadurch verstehbar zu machen. Nur so kann der Gefahr vorgebeugt werden, dass ein aufwendiges akademisches Entscheidungsspiel betrieben wird, das in der Unternehmenspraxis später unterlaufen bzw. ganz anders gelebt wird.

4. Unternehmensziele definieren

Diese Phase kann mit einem Identitätswurf eines eigenen Zukunftsbildes unterlegt werden, der die zentralen Identitätsfragen des Unternehmens beantwortet:

- _____ «In what business are we really in?»
- _____ Welches Kundenproblem wollen wir lösen?

Vor diesem Hintergrund werden die ausgewählten Optionen zu Grundstrategien (Produkt/Marktkombinationen und Zielgruppenfestlegungen) verfeinert, die entsprechend quantifiziert – beispielsweise durch Messgrössen wie Umsatzziele, Marktanteile, Renditen etc. – Orientierungsfunktionen bekommen.

Manchmal kann es sinnvoll sein, diese Phase mit der Formulierung eines Leitbildes abzurunden. Im *Leitbild* ist «die Strategie auf den Punkt gebracht», indem es einen Orientierungsradar für die Kommunikation nach Innen (zu den Mitarbeitern) und nach Aussen (zu den

«Das Leitbild bietet einen Orientierungsradar für die Kommunikation nach Innen und nach Aussen.»

wichtigsten Systemumwelten z.B. zu den Kunden, zu Partnern etc.) bietet. Das Leitbild hält die Ergebnisse des Strategieprozesses und die zentralen Identitätsaussagen fest, wie sie aus den Entscheidungen über die grundlegenden strategischen Festlegungen ableitbar sind. Das Leitbild als Ergebnis eines solchen Identitätsüberprüfungs- und -findungsprozesses präzisiert eine Reihe von Entscheidungsprämissen, die dem Veränderungsprozess einer Organisation die Richtung geben und damit gleichzeitig die Messlatten für den Erfolg der eingeleiteten Massnahmen abgeben.

5. Führungs- und Steuerungskonzeption überprüfen und adaptieren

Hier gilt es die bisherige Praxis jener Aufgabenfelder zu überprüfen, die das konkrete Überleben des Unternehmens sicherstellen. Dabei geht es etwa um folgende Fragestellungen:

- _____ Ist das Unternehmen ausreichend auf die Erfordernisse des Marktes ausgerichtet (Qualität des Marketings)? Verlangt die gefundene Strategie eine grundlegende Weiterentwicklung des bisherigen Marketingkonzeptes?
- _____ Sind die für die Strategieumsetzung erforderlichen Ressourcen mobilisierbar (Ressourcenmanagement)?

«Neues 'Vermögen' entsteht durch den aussergewöhnlichen Dehnungseffekt, der mit attraktiven Zukunftsperspektiven verbunden ist.»

_____ Verfügt das Unternehmen über geeignete Organisationsformen für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung (Organisationsentwicklung)? Welche Veränderungsprojekte gilt es einzuleiten?

_____ Ist für die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter vorgesorgt (Personalmanagement)? Welches Kompetenzportfolio ergibt sich aus den künftig erforderlichen Kernkompetenzen? Welche Form des Wissensmanagements kann diesen Kompetenzaufbau systematisch befördern?

_____ Verfügt das Unternehmen über Controllingsysteme, die eine realitätsgerechte, zeitaktuelle Selbstbeschreibung ermöglichen, um allen Verantwortlichen Steuerungsmöglichkeiten an die Hand zu geben, die sie selbst beeinflussen können?

_____ Ist die Qualität der Führungspersonen und -systeme geeignet, die Herausforderungen, die sich aus der strategischen Ausgangsanalyse abzeichnen, zu bewältigen?

Auf der Basis dieser Fragen gilt es, die Führungs- und Steuerungskonzeption des Unternehmens anzupassen. Wichtig ist es, die gewählten Führungsinstrumente (EFQM, value based management, balanced scorecard etc.) lebendig und flexibel genug zu halten, damit sie die strategischen Impulse ins operative Geschehen transformieren können.

6. Kompetenz- und Ressourcenentwicklung planen

Jeder wirksame Strategieentwicklungsprozess verknüpft in der Gegenwart die Ressourcen zugunsten einer anstrebenswerten Zukunft. Diese Verknüpfung ist wohl zu dosieren. Überspannt man den Bogen, verflüchtigt sich das Gefühl der Machbarkeit und die lethargische Fortsetzung des Gewohnten ist wahrscheinlich. Verzichtet man auf ehrgeizige Ziele, unterbleibt die mögliche Freisetzung von für unwahrscheinlich gehaltenen Energien. Wirklich neues «Ver-

mögen» (in seinem vielfachen Wortsinn) entsteht durch den aussergewöhnlichen Dehnungseffekt, der mit attraktiven Zukunftsperspektiven verbunden ist.

Die zentralen Fragen in diesem Arbeitsschritt sind:

_____ In welchem Ausmass werden die Ressourcen durch die neue strategische Ausrichtung belastet? Welches sind die kritischen, limitierenden Ressourcen?

_____ Mit welchen neuen und zusätzlichen Risiken muss das Unternehmen rechnen?

_____ Welche zusätzlichen Ressourcen sind für die Strategieumsetzung erforderlich?

_____ Wie müssen die vorhandenen Ressourcen gebündelt oder neu verteilt werden, um die für die Strategieumsetzung erforderlichen Kompetenzen zu entwickeln?

Denkbare Instrumente für diesen Arbeitsschritt sind beispielsweise eine Ziel-Ressourcenmatrix, Machbarkeitsstudien etc.

7. Umsetzung planen und überwachen

Aus den Grundstrategien und den Veränderungen bei den Führungs- und Steuerungssystemen werden strategieumsetzende Massnahmenpakete geschnürt. Solche Massnahmenbündel zur Umsteuerung des operativen Geschäftes können beispielhaft Reorganisationskonzepte, Investitionsmassnahmen, Marketingaktivitäten, Personalmanagement- und Personalentwicklungspakete, spezifische Investitionen ins Wissensmanagement etc. sein.

Feedbacksysteme helfen, zu überprüfen, ob die durch die Strategie angestossenen Aktivitäten tatsächlich auch die gewünschten Effekte erzielen. Strategisches Controlling dient dazu, möglichst zeitnah die Entwicklungen zu beobachten, um aus den Beobachtungen weitere Schlüsse ziehen zu können (etwa durch Massnahmenkorrekturen oder durch Intensivierung von einzelnen Aktivitäten).

Schluss- betrachtung

In der von Charles Handy aufgezeigten Paradoxie, dass gerade den Erfolgsrezepten der Vergangenheit der Keim für das Scheitern in der Zukunft innewohnt, liegt der tiefer Existenzgrund für den in diesem Artikel dargestellten Managementprozess. Da sowohl die Erfahrungen der Vergangenheit als auch die Einschätzung der künftigen Entwicklungen für die strategi-

sche Positionierung zwar Hinweise aber keine Sicherheiten bieten, besteht der Kern dieses Managementprozesses in einem angemessenen und dennoch orientierungsstiftenden Umgang mit Unsicherheit und Nichtwissen. Der Bereich des Nichtwissens ist wohl bei keinen anderen unternehmerischen Entscheidungsfragen so gross wie in Strategiefragen. Die durch den beschriebenen Managementprozess inszenierte inhaltliche und methodisch unterstützte gemeinschaftliche Reflexion hilft, selbstillusionären Wissens- und Fähigkeitsillusionen vorzubeugen, die bei genauerer Überprüfung oft auf

ungeprüften Annahmen und vordergründigen Sicherheiten fussen.

Strategieentwicklung in dem vorgestellten Prozessmuster lässt Organisationen ihr eigenes Gefährdetsein immer wieder ansichtig werden. Sie lässt aber auch aus den erkannten Marktchancen der Zukunft in Verbindung mit einem gesicherten Wissen um die eigenen Fähigkeiten jene Kraft wachsen, die ein sicherheitsspendendes Entscheiden im alltäglichen Vollzug der eigenen Aufgaben ermöglicht, ohne dabei die heute geforderte Lernfähigkeit als Organisation zu verlieren.]

LITERATUR

Ansoff, H.J.: The New Corporate Strategy, New York 1988

Baecker, D.: Die Theorieform des Systems, Heft 34 der Wittener Diskussionspapiere, Witten 1999

Baecker, D.: Organisation als System, Frankfurt 1999

Chan Kim, W.; Mauborgne, R.: Branchengrenzen sprengen und das Geschäft neu erfinden; in: Harvard Business manager, Heft 4/1999, S.49-60

Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung, Frankfurt 1979

de Geus, Arie: Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1998

Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Die Zukunft gestalten – schon heute; in: Harvard Business manager Heft 1/1995, S. 36–42

Hamel, G.: Strategy as Revolution; in: Harvard Business Review, July-August 1996, S. 69– 82

Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1997

Handy, C.: Die Fortschrittsfalle, München 1998

Hart, S.; Banbury, C.: How strategy-making processes can make a difference; in: Strategic Management Journal 1994, S. 251–269

Heinecke, H.J.; Wimmer, R.: Über die Chancen von morgen wird heute entschieden. Strategieentwicklung – eine Organisation lernt für ihre Zukunft; in: Organisationsentwicklung Heft 4/1995, S. 4–19

Jansen, St.A.: 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management: Die Paradoxie der Integration; in: Organisationsentwicklung Heft 1/2000

Johnson, G.; Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe 1997.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997

March, J.G.; Simon, H.A.: Organizations, New York 1958

Mintzberg, H.: Die strategische Planung, München 1995

Mintzberg, H. u.a.: Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien 1999

Minx, E.; Böhlke, E.: Szenarien – Denken in alternativen Zukünften; in: Spektrum der Wissenschaft, Dezember 1995, S. 101–102

Pettigrew, A.M. (Hrsg.): The Management of Strategic Change, Oxford 1987

Porter, M.: Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986

Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, Frankfurt 1992

Porter, M.: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge; in: Harvard Business manager Heft 3/1997, S. 42–58

Pümpin, C.: Das Management strategischer Erfolgspositionen. Bern, Stuttgart 1982

Quinn, J.B.: Strategies for Change. Logical Incrementalism, Homewood 1980

Schreyögg, G.: Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozess; in: Organisationsentwicklung 4/1998, S. 32–43

Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta 1997

Simon, H.A. (Hrsg.): A Behavioural Model of Rational Choice; in: Simon, H.A. (Hrsg.): Models of Man, New York – London 1957, S. 241–261

Ulrich, H.: Unternehmenspolitik, Bern 1987; 3. Auflage Bern 1990

Ulrich, P.; Krieg, W.: St.Galler Management Modell, 3. Auflage Bern 1974

Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement, Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart 1998

Wimmer, R.: Die permanente Revolution; Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen, in: Grossman, R.; Krainz, E.; Oswald, M. (Hrsg.): Veränderung in Organisationen, Wiesbaden 1995 b. S. 21–41

Wimmer, R. u.a.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden 1996

Wimmer, R.: Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme; in: Hjel, P.M.; Stahl, H.K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit, Heidelberg 2000 (im Erscheinen)