

Angesichts der fundamentalen Veränderungen muss Strategie für die 2020er Jahre neu gedacht werden, so auch die Rolle der Strategen. Dieses Buch will aufzeigen, was einen modernen Strategen ausmacht, der sich den Herausforderungen seiner Zeit und der Zukunft zu stellen vermag. Es soll Führungskräfte in der professionellen Wahrnehmung ihrer strategischen Führungsverantwortung unterstützen und stärken. Es soll den Strategen im Unternehmen helfen, ihre eigene Rolle zu reflektieren und zu legitimieren. Dabei geht es weniger um die Vermittlung der Methoden eines Strategischen Managements. Vielmehr geht es um das »Handwerk«, also darum, wie professionelle Strategen arbeiten. Was tun sie genau? Wie arbeiten sie und wie organisieren sie sich? Welche Kompetenzen benötigen sie?

Dieses Buch wendet sich primär an die strategischen Entscheidungsträger selbst, sei es im Topmanagementteam, im mittleren Management oder in der Strategieberatung. Zielgruppe sind aber auch Dozierende und Studierende, die gegenüber einer solchen Akteursperspektive auf das Strategische Management offen sind.



€ 39,95 (D)
ISBN 978-3-7910-4381-4
Bestell-Nr. 10308-0001
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Müller-Stewens

Die neuen Strategen

Günter Müller-Stewens

Die neuen Strategen

Gestalter der Unternehmenszukunft



SCHÄFFER
POESCHEL

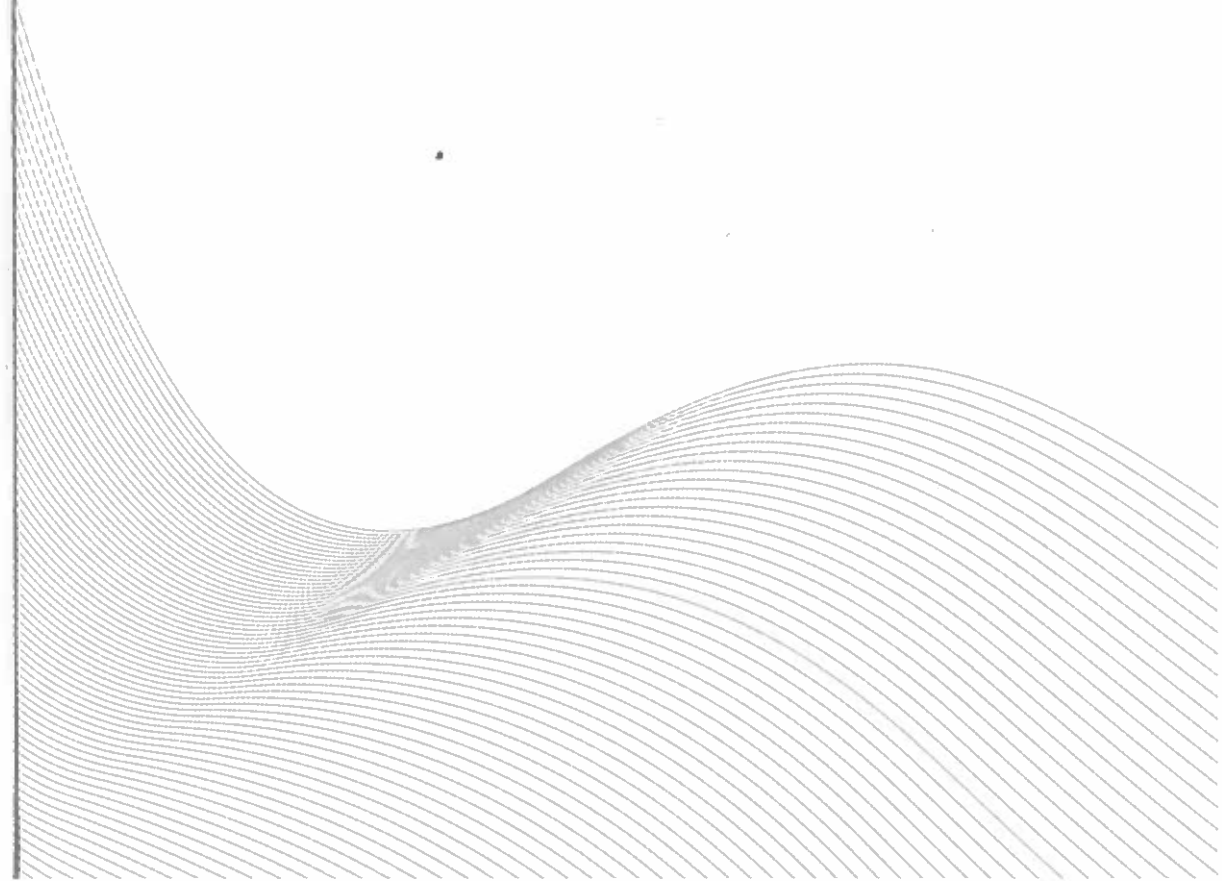
Günter Müller-Stewens

Die neuen Strategen

Gestalter der Unternehmenszukunft

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Autor:
Prof. em. Dr. Günter Müller-Stewens, Universität St. Gallen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4381-4 Bestell-Nr. 10308-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4383-8 Bestell-Nr. 10308-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4382-1 Bestell-Nr. 10308-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Illustrationen: Ferdinand Müller-Stewens
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
(Illustration: Ferdinand Müller-Stewens)
Satz: Claudia Wild, Konstanz

März 2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Zentrale Botschaft dieses Buches ist, dass angesichts der stattfindenden Veränderungen Strategie für die 2020er Jahre neu gedacht werden muss, ebenso die Rolle der strategischen Entscheidungsträger. Dafür skizzieren wir hier ein Bild dessen, was aus unserer Sicht die *neuen Strategen, die unsere Zukunft mitgestalten*, ausmacht. Diese neuen Strategen sollen *moderne Strategen* sein, die sich den Herausforderungen unserer Zeit zu stellen vermögen.¹

Wir wollen die *Führungskräfte in der professionellen Wahrnehmung ihrer strategischen Führungsverantwortung unterstützen und stärken*. So soll das Buch den Strategen im Unternehmen helfen, ihre eigene Rolle zu reflektieren und zu legitimieren. Dabei geht es weniger um die Vermittlung der Methoden eines Strategischen Managements. Dazu sei auf unsere ausführlichen und etablierten Lehrbücher »Strategisches Management« sowie »Corporate Strategy & Governance« verwiesen. Vielmehr geht es um das »Handwerk«, also darum, *wie professionelle Strategen arbeiten: Was tun sie genau? Wie arbeiten sie? Wie organisieren sie sich? Welche Kompetenzen benötigen sie? Welche Methoden und Techniken bedienen sie sich? Etc.*

Wir wollen mit diesem Buch also einen Blick auf die alltägliche Strategiearbeit in ihrer heutigen, modernen Prägung werfen, diese auf ihre Zukunftsfähigkeit hin überprüfen und damit auch einen Beitrag zu deren Professionalisierung leisten. Damit wenden wir uns mit diesem Buch natürlich an die Strategen selbst. Zielgruppe sind aber auch Dozierende und Studierende, die gegenüber dieser veränderten Sichtweise auf das Strategische Management offen sind.

Der Bezug zur Moderne will hier so verstanden werden, dass es um den Versuch geht, das Gegenwärtige, das Zeitgemäße, das Relevante, das heißt die Zeichen unserer eigenen Zeit zu identifizieren. Schon *George Orwell* wusste: »Erkennen, was vor der eigenen Nase passiert, bedarf ständiger Anstrengung.« Dies soll uns helfen, noch mehr in unserer Jetztzeit zu leben, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Erfahrung ist ja nur dann für späteren Erfolg von Bedeutung, wenn die Zukunft ähnlich der Vergangenheit ist. Ansonsten leitet sie uns fehl und wir versäumen das rechtzeitige Erlernen und Erproben des Neuen.

Zu Anfang des Buches, in Kapitel 1, bereiten wir die Bühne für die neuen Strategen vor, indem wir ihre programmatische Basis auch normativ festlegen. In Kapitel 2 widmen wir uns den verschiedenen Typen von Akteuren beziehungsweise Strategen auf dieser Bühne. Wir stellen fest, dass strategische Entscheidungen meist nicht alleine gefällt werden, sondern dass viele verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Rollen und Sichtweisen daran beteiligt sind und die Entscheidungen aus einer Vielzahl von Gesprächen und Diskursen, in- und externen Analysen sowie Meetings und Workshops erwachsen. Wir beginnen unsere Vorstellung der Akteure dort, wo wir den Chefstrategen vermuten, beim CEO und den obersten Führungsgremien. Wichtig sind aber auch die mittleren Manager, die das Scharnier von oben nach unten und umgekehrt übernehmen. Auf der Bühne dürfen außer-

¹ Wenn ich in diesem Buch von Strategen spreche, dann sind damit selbstredend Strateginnen und Strategen gemeint.

dem die Strategieberater als externe Inputgeber nicht vergessen werden. In vielen großen Unternehmen sind sie zu Begleitern auf Dauer geworden.

In den Kapiteln 3 und 4 beschäftigen wir uns mit den Vollzeitstrategen. Angeführt werden diese heutzutage oft durch einen Chief Strategy Officer (CSO), der den Strategen einer Zentralabteilung Strategie vorsteht. Sie koordinieren auch die Strategen, die oft noch dezentral in den operativen Einheiten angesiedelt sind.

In den Kapiteln 5 und 6 fragen wir uns dann, was die neuen Strategen mitbringen müssen, damit sie auf der Bühne reüssieren. Wir suchen zum einen nach den Kompetenzen, mit denen sie in ihrer Rolle als »Strategic Leader« ausgestattet sein sollten. Zum anderen fragen wir, welches Handwerkszeug ihnen in der Ausübung ihrer Rolle unterstützend zur Verfügung steht.

Wer nur am Kern der Thematik interessiert ist, kann seine Lektüre des Buches auf das Kapitel 1 und das zusammenfassende Kapitel 7 beschränken.

Die Inhalte dieses Buches bauen auf den Erkenntnissen aus einer Vielzahl von am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen durchgeführten Forschungs-, Beratungs- und Trainingsprojekten auf, die hier unter der Leitfigur des neuen beziehungsweise modernen Strategen zusammengeführt werden.

Ich begann dieses Buch 2017, im Jahr meiner Emeritierung, zu schreiben. Seit fast 40 Jahren fasziniert mich das Thema der strategischen Führung, davon 25 Jahre als Forscher und Lehrender an der Universität St. Gallen. Für diese Jahre bin ich der Universität sehr dankbar, da sie mir die bestmöglichen Rahmenbedingungen für meine Arbeit bot. In diesen Jahren ist mir meine Frau Isabelle Müller-Stewens stets liebevoll mit Rat und Tat zur Seite gestanden, weshalb ich ihr dieses Buch widme.

In all diesen Jahren waren sehr viele Mitmenschen bereit, ihre reichhaltigen Erfahrungen, Gedanken und Eindrücke in Sachen Strategie mit mir zu teilen. Wilhelm von Humboldt hat dies einmal treffend benannt: »Im Grunde sind es immer die Verbindungen mit Menschen, die dem Leben seinen Wert geben.« Die aus diesen Begegnungen gewonnenen Erfahrungen sollen hier vor dem Hintergrund des Stands der wissenschaftlichen Diskussion und der aktuellen Entwicklungen dargelegt, aber auch kritisch hinsichtlich ihrer Tauglichkeit für die Zukunft hinterfragt werden.

Auch wenn in diesem Buch als Bezugsobjekt meist von Unternehmen gesprochen wird, so wurden viele der erwähnten Erfahrungen auch in anderen Typen von Organisationen gewonnen, etwa in humanitären Organisationen, kirchlichen und kulturellen Institutionen, Krankenhäusern oder auch Universitäten. Dabei ging es darum, Methoden und Ansätze aus der Unternehmenswelt in deren institutionellen Kontexten zur Anwendung zu bringen. Dass diese Art des »Managerialismus« zur Professionalisierung solcher Organisationen natürlich Grenzen hat, ist naheliegend. Diese galt es zu begreifen und zu respektieren.

Betrachten wir die Praktiken der Strategen über alle Unternehmen hinweg, dann erhalten wir eine enorme Varianz an Ausprägungen. Diese kann dieses Buch niemals erfassen. So habe ich hier Organisationen vor Augen, die schon eine gewisse Größe und Ausdifferenzierung ihres Handlungsspektrums erreicht haben. Auch ist dieses Buch tendenziell aus einer Perspektive der westlichen Welt geschrieben.

Das Buch ist bewusst knapp gehalten, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Eine große Anzahl von Anmerkungen gibt ergänzende Hinweise auf Vertiefungen. Weiter

ist das Buch so geschrieben, dass auch Nicht-Strategie-Spezialisten das Buch gut lesen können, aber auch Spezialisten darin hoffentlich interessante Denkanstöße finden.

Herzlich zu danken habe ich nun all jenen, die dazu beitrugen, dass dieses Buch zustande kam. Dies sind all die universitären Kollegen und Mitarbeitenden für ihre wertvollen Anregungen. Insbesondere geht mein aufrichtiger Dank an die Herren Dr. Henning Düsterhoff, Prof. Dr. Torsten Schmid sowie Joachim Stonig für ihr wertvolles Feedback bei der Erstellung dieses Buches. Dann sind es die Führungskräfte aus den unzähligen Executive-Education-Veranstaltungen, Beratungsprojekten, Gremiensitzungen und Einzelgesprächen, die mir ihre Sichtweisen zum Thema anvertrauten. Mein Dank geht außerdem an meine Studierenden mit ihrem frischen Blick auf das Feld. Danken möchte ich aber auch Frau Marita Mollenhauer und ihrem Team für ihre wie immer sehr sorgsame, persönliche und professionelle verlegerische Betreuung dieses Buches.

Mein besonderer Dank geht an meinen Sohn Ferdinand Müller-Stewens, der mit großem Einfühlungsvermögen die Karikaturen gezeichnet hat. Passend zur Akteursperspektive des Buches greifen seine liebevoll menschlich skizzierten Strategen mit einem Augenzwinkern deren Eigenarten auf. So auch auf dem Buchtitel der Stratege, der noch etwas unsicher auf dem Globus tänzelt und oft mehr Bälle gleichzeitig in der Luft halten muss, als ihm lieb ist. Wer mehr Arbeiten von Ferdinand Müller-Stewens sehen will, dem empfehle ich seinen Blog: <https://spitzwegerich-illustrationen.com>.

Wer mehr zum Thema Strategie aus meiner Feder erfahren möchte, den verweise ich auf meine Website <https://smartstrategizing.com>.

Nun möchte ich Sie, liebe Leserin, lieber Leser, auf eine kleine Reise durch die Welt der Strategen einladen und mitnehmen. Dabei hoffe ich, dass Ihnen auf dieser Reise Interessantes begegnet, das Ihnen auch Anstöße gibt Dinge, die uns in der Führungsarbeit zu einer gewissen Selbstverständlichkeit und Routine geworden sind, zu hinterfragen und neu zu denken.

St. Gallen, im Januar 2019

Günter Müller-Stewens

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen	XIII
1 Plädoyer für eine Professionalisierung der Strategen	1
1.1 Eine humanitäre Philosophie für strategische Entscheidungsträger	2
1.1.1 Strategiearbeit im Kontext eines hoch dynamischen Umfelds	2
1.1.2 Die Strategen als Treuhänder dieser Welt	5
1.1.3 Eine normative Basis legen	10
1.2 Was es heißt, ein »Professional« zu sein	10
1.2.1 Forderungen nach einer Professionalisierung des Managements	11
1.2.2 Zur Professionalität der Strategen	13
1.2.3 Grundpfeiler einer Professionalisierung	15
1.2.4 Der Beitrag der Business Schools zur Professionalisierung	19
1.2.5 Zeit zum Handeln	20
1.3 Die sich verändernde Rolle der Strategen	21
1.3.1 Die institutionelle Entwicklung: Aus der Praxis heraus entstanden mit heute starken Wurzeln in der Wissenschaft ..	21
1.3.2 Die inhaltliche Entwicklung: Vom Langfristplaner zum Geschäftsmodellentwickler	23
1.3.3 Den Fokus auf strategische Schlüsselfragen richten	34
1.4 Anforderungen an Strategen im Kontext der Moderne	39
1.4.1 Stärkere Berücksichtigung sinnstiftender Elemente	40
1.4.2 Umfassendere Wahrnehmung sozialer Verantwortung	44
1.4.3 Weitreichendere Nutzung der Vorteilspotenziale aus Kollaboration	47
1.4.4 Entschlossenheit und Besonnenheit im technologischen Wandel	51
1.5 Schlussbetrachtung: Auf das Augenmaß kommt es an!	63
1.5.1 Zum Umgang mit konkurrierenden Interessen von Anspruchsgruppen	63
1.5.2 Das richtige Maß finden	65
1.5.3 Multi-Stakeholder-Engagement und Streben nach Fairness	67
1.5.4 Die Suche nach einfachen Regeln bei komplexen Entscheidungen	69
1.5.5 Der Stratege als Architekt der Unternehmenszukunft: Die 2010er/2020er Jahre	70
Anmerkungen	77

2 Die Führungskraft als Strategie	85
2.1 Die obersten Strategen als letztendliche Entscheider	86
2.1.1 Aufsichtsgremien: Die Verantwortung für die strategische Ausrichtung	87
2.1.2 Der Strategieausschuss: Spezialisierung bei zunehmender Komplexität	92
2.1.3 Der CEO und das Topmanagementteam	95
2.1.4 Corporate-Management: Strategische Fragen, die es zu beantworten gilt	97
2.1.5 Hindernisse auf dem Weg zu einer professionellen Strategiearbeit	105
2.2 Die Scharnierfunktion der mittleren Manager	107
2.2.1 Die mittleren Manager: Wer sind sie und wo findet man sie? ..	108
2.2.2 Sichtweisen von Strategieprozessen prägen die Rolle mittlerer Manager	109
2.2.3 Die multiplen Rollen der mittleren Manager	110
2.2.4 Voraussetzungen für wirkungsvolle mittlere Manager	111
2.3 Strategieberater als Lieferanten von Professional Services	111
2.3.1 Strategieberatung als externe Dienstleistung	112
2.3.2 Eine kurze Geschichte der Strategieberatung	114
2.3.3 Strategieberater in unterschiedlichen Rollen	115
2.3.4 Hindernisse für eine nachhaltig erfolgreiche Strategieberatung	116
2.3.5 Zur Professionalisierung der Professionals	117
2.4 Schlussbetrachtung: Die Potenziale einer Professionalisierung nutzen!	119
Anmerkungen	123
3 Der Chief Strategy Officer	125
3.1 Der CSO als rechte Hand des CEO	127
3.2 Der CSO im Spannungsfeld seiner Anspruchsgruppen	130
3.2.1 Kommunikation und Vertrauensaufbau	131
3.2.2 Förderung cross-funktionaler Zusammenarbeit	133
3.3 Aktivitäten, Fähigkeiten und Typen von CSOs	138
3.3.1 Weit gestreutes Portfolio an Aktivitäten	138
3.3.2 Der CSO als Treiber der Unternehmensentwicklung	140
3.3.3 Wichtige Fähigkeiten eines CSO	141
3.3.4 Die Wahl des passenden CSO-Typs	142
3.4 Schlussbetrachtung: Die strategische Agenda treiben!	145
Anmerkungen	147

4 Die Strategen in der Zentralabteilung	149
4.1 Die Ausgestaltung der Strategieabteilung	150
4.1.1 Größe und Struktur: Auf Effizienz getrimmt	151
4.1.2 Rolle, Aufgabenspektrum und Mehrwert: Auf dem Weg zum Drehkreuz	152
4.2 Die Messung des Wertbeitrags	155
4.2.1 Wie bedeutsam eine Messung ist und wie sie bislang durchgeführt wird	156
4.2.2 Entwicklung eines Messverfahrens	158
4.3 Optionen der Professionalisierung	164
4.3.1 Selbsteinschätzung und Anspruchsgruppenbefragung	165
4.3.2 Interviews mit Schlüssel-Stakeholdern	166
4.3.3 Verknüpfung der Ergebnisse und Empfehlungen zur Professionalisierung	166
4.3.4 Treiber der Legitimität	167
4.4 Schlussbetrachtung: Transformation zum Drehkreuz!	168
Anmerkungen	171
5 Kompetenzen der Strategen	173
5.1 Auf dem Weg zum Kompetenzmodell	174
5.1.1 Zum Verständnis von Kompetenzen	175
5.1.2 Von der Kompetenz zum Kompetenzmodell	179
5.2 Das MSF-Modell zur Bewertung von Strategen	180
5.2.1 Der Aufbau des MSF-Modells	181
5.2.2 Die Kompetenzkategorien	184
5.3 Anleitung zur Durchführung von Bewertungen	192
5.3.1 Vorbereitung der Interviews	192
5.3.2 Erstellung eines Zielprofils und Kandidatenansprache	192
5.3.3 Durchführung der Interviews	194
5.3.4 Beurteilung der Kandidaten und Abgabe einer Empfehlung ..	195
5.4 Schlussbetrachtung: Ein Leitkonzept, aber kein Dogma	195
Danksagung	196
Anmerkungen	197
6 Das Handwerkszeug der Strategen	199
6.1 Methoden der Strategiearbeit	202
6.1.1 Formen methodischer Unterstützung	202
6.1.2 Das Methodenspektrum	204
6.2 Strategieprozesse: Die Steuerung der Interaktion	208
6.2.1 Kommandoansatz	209
6.2.2 Planungsansatz	211
6.2.3 Initiativenansatz	214
6.2.4 Visionsansatz	216

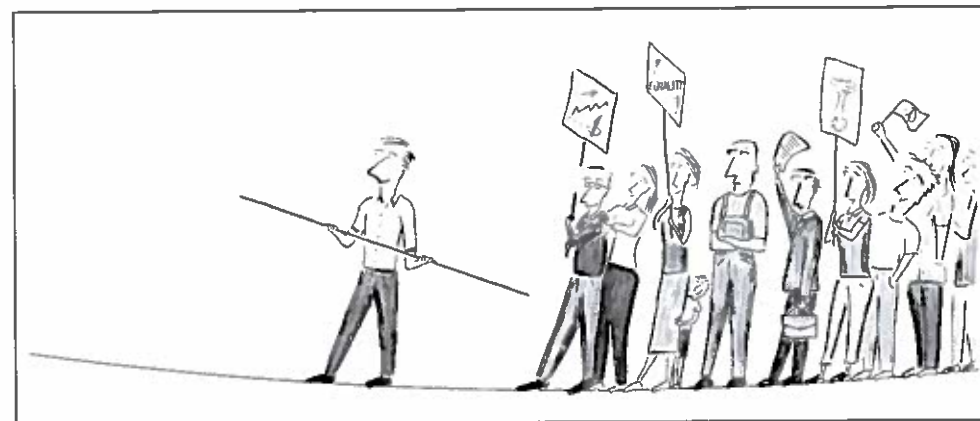
6.2.5	Emergenzansatz	216
6.3	Strategische Initiativen: Die Beschleunigung des Wandels.....	217
6.3.1	Von der strategischen Planung zur gelenkten Evolution	218
6.3.2	Von strategischen Initiativen zu strategischen Projekten	219
6.3.3	Handlungsfelder im Management strategischer Initiativen	221
6.4	Strategische Diskurse: Die Suche nach Einverständnis	228
6.4.1	Strategen ins Gespräch bringen	228
6.4.2	Gestaltung von Strategie-Workshops	229
6.5	Schlussbetrachtung: Die Vergemeinschaftung fördern!	232
	Anmerkungen	235
7	Der Blick in die Zukunft	237
7.1	Strategie muss neu gedacht werden	237
7.2	Den modernen Strategen als Akteur ins Zentrum stellen	239
7.3	Die normative Basis legen	241
7.4	Dem neuen Strategen ein Profil geben	242
7.5	Das Professionalisierungspotenzial ausschöpfen	244
7.6	Wenn einer sein Handwerk versteht.....	249
7.7	Fazit: Strategen können unsere Welt verbessern	249
	Anmerkungen	251
8	Anhänge	253
	Anhang A1: Die Herleitung des Messverfahrens zur Bestimmung des Wertbeitrags einer Zentralabteilung Strategie (Kapitel 4)	253
	Anhang A2: Die Herleitung des MSF-Modells zur Bewertung der strategischen Kompetenzen einer Führungskraft (Kapitel 5)	255
	Anhang A3: Templates zum MSF-Modell (Kapitel 5)	259
	Anmerkungen	271
	Literaturverzeichnis	273
	Stichwortverzeichnis	289

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1.1:	Die drei weltweit wertvollsten Unternehmen ihrer Zeit (Marktkapitalisierung in Mrd. US-\$)	3
Abb. 1.2:	Entwicklungsphasen des Strategischen Managements und die Rolle der Strategen	37
Abb. 1.3:	Tweet von Joe Kaeser, CEO Siemens	64
Abb. 1.4:	Zentrale Elemente der zukünftigen Rolle der Strategen	73
Abb. 1.5:	Die Rolle der Strategen in den 2010er/2020er Jahren: Die Architekten der Zukunft	74
Abb. 2.1:	Das 10-Planeten-Modell zum Corporate-Level-Management	100
Abb. 2.2:	Zehn Schlüsselfragen zur Strategiearbeit auf der obersten Führungs- ebene	106
Abb. 2.3:	Zentrale Aufgabenfelder und Herausforderungen der vier Typen von Strategen	121
Abb. 3.1:	Bedeutung des CSO und der Strategieabteilung	126
Abb. 3.2:	Elemente von CSO-Titeln	128
Abb. 3.3:	Berichtslinien des CSO	129
Abb. 3.4:	Karrierepfade von CSOs	130
Abb. 3.5:	Die Koordination der internen Anspruchsgruppen eines CSO	131
Abb. 3.6:	Kommunikationshäufigkeit des CSO	132
Abb. 3.7:	Grad der Einbindung in strategische Entscheidungen	133
Abb. 3.8:	Einfluss ausgewählter Zentralfunktionen auf Strategieentscheidungen ...	134
Abb. 3.9:	Einfluss ausgewählter Zentralfunktionen auf Strategieentscheidungen ...	135
Abb. 3.10:	Aktivitäten von CSOs	139
Abb. 3.11:	Einbindung von CSOs in Corporate-Transformationsprogramme	141
Abb. 3.12:	Fähigkeiten von CSOs	142
Abb. 3.13:	Stellenausschreibung Leiter/in Strategie und Organisations- entwicklung	143
Abb. 3.14:	Typen von CSOs	144
Abb. 3.15:	Zentrale Aufgabenfelder und Herausforderungen der CSOs	145
Abb. 4.1:	Tätigkeitsfelder der Strategen in den strategischen Zentralabteilungen ...	152
Abb. 4.2:	Stellenausschreibung für einen Senior Projektleiter Business Development in der Medienbranche	155
Abb. 4.3:	Die Messung des Wertbeitrags der Strategieabteilung	156
Abb. 4.4:	Fragebogen zur Messung des Wertbeitrags der Strategieabteilung	162
Abb. 4.5:	Zentrale Aufgabenfelder und Herausforderungen der Strategen in der Zentralabteilung	169
Abb. 5.1:	Das Rad der strategischen Führungskompetenz	182
Abb. 5.2:	Die Ausprägungsstufen einer Teilkompetenz	183
Abb. 5.3:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Strategische Orientierung geben«	185

Abb. 5.4:	Template für die Zusammenfassung des Zielprofils beziehungsweise des Assessments	193
Abb. 6.1:	Die 10 am häufigsten genutzten Methoden	205
Abb. 6.2:	Im strategischen Planungsprozess eingesetzte Methoden	206
Abb. 6.3:	Nutzung und Zufriedenheit mit den Top 25-Management-Tools	207
Abb. 6.4:	Einbezug von Strategen in den strategischen Planungsprozess	209
Abb. 6.5:	Alternative Strategieprozessansätze	210
Abb. 6.6:	Der jährliche strategische Gruppenstrategieprozess der Migros-Genossenschaft	213
Abb. 6.7:	Zur Bedeutung strategischer Initiativen/Programme	218
Abb. 6.8:	Zentrale Handlungsfelder eines Managements strategischer Initiativen ..	221
Abb. 6.9:	Ausbaustufen einer Steuerung strategischer Initiativen	224
Abb. 6.10:	Typen organisatorischer Einbettung strategischer Initiativen	224
Abb. 6.11:	Wissensmanagement zur Förderung der Innovationsneigung	226
Abb. 6.12:	Der doppelte Zweck von Strategieprozessen	233
Abb. 6.13:	Entwicklungsfelder beim Methodeneinsatz	234
Abb. 7.1:	Zentrale Aufgabenfelder und Herausforderungen verschiedener Typen von Strategen	247
Abb. A3.1:	Das »Strategic Leadership Competence Wheel«	259
Abb. A3.2:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Providing Strategic Orientation«	260
Abb. A3.3:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Aligning the Organization«	261
Abb. A3.4:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Managing Tensions«	262
Abb. A3.5:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Taking Responsibility«	263
Abb. A3.6:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Empowering People«	264
Abb. A3.7:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Self-Reflection«	265
Abb. A3.8:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Decision Strength«	266
Abb. A3.9:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Entrepreneurial Spirit«	267
Abb. A3.10:	Definition und Skala der Teilkompetenz »Open-Mindedness«	268
Abb. A3.11:	Template für die Zusammenfassung des Zielprofils beziehungsweise des Assessments	269
Abb. A3.12:	»One Pager« zum SLC-Modell	270

1 Plädoyer für eine Professionalisierung der Strategen



Jede Führungskraft sollte auch ein professioneller Strategie sein! In gleicher Weise, wie man von einer Führungskraft erwartet, dass sie das betriebliche Rechnungswesen zu interpretieren vermag, etwas über Finanzierung und Controlling Bescheid weiß, organisatorische Strukturen und Prozesse gestalten kann, zumindest über ein Grundwissen in Marketing und Branding verfügt oder Mitarbeiter zu führen vermag, wird von jeder Führungskraft auch erwartet, dass sie in der Lage ist, professionell Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Diese General-Management-Kompetenzen haben sich komplementär zu ergänzen.

Dabei soll der Begriff der strategischen Führungskraft hier nicht von einer Ebene abhängig gemacht werden. »Strategic Leaders« kann und sollte es auf jeder Ebene einer Organisation geben. Die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dies zu ermöglichen und die Beteiligten und Betroffenen auch dazu zu ermuntern ist wiederum Aufgabe der Führungsmannschaft. Ihre Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, dass dieses Führungsverständnis zum Teil der Organisationskultur wird.¹

Natürlich ist der zeitliche Anteil der Strategiearbeit bei den einzelnen Führungskräften sehr unterschiedlich. Ein CEO hat relativ viel mit Strategie zu tun, aber sicher nicht so viel wie zum Beispiel ein Chief Strategy Officer, der in Vollzeit eine interne Strategieabteilung leitet. Aber auch die Leiterin eines Profit-Centers, einer Zentralfunktion oder einer Landesgesellschaft hat Strategieverantwortung für ihre operative Einheit gegenüber ihren Linienverantwortlichen. Diese Strategieverantwortung gilt es jeweils professionell wahrzunehmen.

Nun gibt es natürlich bereits eine große Anzahl bewährter Strategiebücher, die Anleitung zur Ausübung dieser Strategiearbeit geben. Doch sie sind meist aus einer abstrakt analytischen Perspektive geschrieben. Dort werden entlang eines strategischen Planungsprozesses Methoden zur Handhabung dieser Planungsaufgabe vorgestellt, was im Sinne des Handwerkszeugs von Strategen sicherlich bedeutsam ist. Dagegen wird in diesem