

Geleitwort

Strategische Initiativen haben sich als ein wichtiges Instrument des strategischen Managements etabliert. Führende Unternehmen ergänzen ihre traditionelle, kalenderorientierte Planung um eigenständige, themenorientierte Projekte oder Projektprogramme. Sie lancieren parallel zur periodischen Planung strategische Initiativen, um ausgewählte, als wettbewerbskritisch eingestufte Themen zeitnah und fokussiert zu bearbeiten.

Bestehende empirische Studien liefern aber vor allem holistische Modelle strategischer Initiativen, die generelle Teilprozesse einer Initiative identifizieren. Wie Manager diese Prozesse effektiv gestalten und steuern können, ist dagegen noch nicht ausreichend geklärt. Daher befasst sich Torsten Schmid in der vorliegenden Arbeit in einer umfassenden empirischen Studie mit den konkreten Aktivitäten und Praktiken des Managements strategischer Initiativen und untersucht, wie Projektleiter in großen, komplexen Unternehmen neue strategische Initiativen erfolgreich umsetzen können.

In einer einleitenden, theoretischen Diskussion liefert der Autor einen fundierten Überblick über konzeptionelle Grundlagen und bestehende empirischen Studien zu strategischen Initiativen. Der Autor verdeutlicht, dass bei Initiativen die strategische Dimension, die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs durch organisationale Lern- und Innovationsprozesse, im Vordergrund steht. So übernehmen die beauftragten Projektleiter nicht nur eine operative Managementfunktion. Die Leiter einer Initiative sind vielmehr zentrale Agenten strategischen Wandels, die die strategische Agenda des Top Managements mit den Anforderungen im operativen Geschäft integrieren können.

Das Kernstück der Arbeit bildet eine empirische Studie zu acht E-Business Initiativen zweier europäischer Finanzdienstleistungskonzerne. Die Studie analysiert sehr detailliert die Aktivitäten und Vorgehensweisen der Projektleiter anhand eines Vergleichs erfolgreicher und weniger erfolgreicher Initiativen. Dadurch gelingt dem Autor eine mikroanalytische Nahaufnahme des Managements strategischer Initiativen, die über eine reine Beschreibung strategischer Prozesse hinausgeht und erfolgsrelevante managerial practices detailgenau und kontextsensitiv erfasst. Die Beziehung zwischen Management und Erfolg strategischer Initiativen wird systematisch und umfassend untersucht, indem der Autor Praktiken zur inhaltlichen Gestaltung der Geschäftsidee, zur

Institutionalisierung der Initiative und zur Koordination des Initiativeprozesses behandelt.

Die Studie kann daher auch wesentliche Anregungen für die Managementpraxis liefern. Anstatt einer Liste oberflächlicher Erfolgsfaktoren erhält der interessierte Praktiker neben mehreren, detaillierten Fallstudien eine wissenschaftlich fundierte und methodisch sorgfältige Darstellung von Best Practices, die eine Reflexion des eigenen Führungsverhaltens ermöglichen und ein professionelleres Management strategischer Initiativen unterstützen können.

Aus seiner Analyse konkreter Managementpraktiken entwickelt der Autor schließlich ein realistisches und zugleich konstruktives Leitbild von Strategie als „Kunst des Möglichen“. Ein pragmatisches Vorgehen, das sich geschickt auf „mögliche“ Interventionen beschränkt, ist nach Schmid nicht nur eine Reaktion auf organisationale Zwänge, sondern eine zentrale Grundlage eines aktiven, strategischen Managements. Insgesamt trägt die Studie also nicht nur zu einer realistischeren Theorie sondern auch zu einem professionelleren Management strategischen Wandels entscheidend bei.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens