

## Geleitwort

Die vorliegende Dissertation widmet sich dem Management von Strategieprozessen aus Sicht der strategischen Planung und ihrer Weiterentwicklungsperspektiven. Strategieprozesse lassen sich gleichsam als Transmissionsriemen zur Erlangung und Verteidigung komparativer Konkurrenzvorteile interpretieren, die den Fixstern des strategischen Managements bilden. Während in der Vergangenheit eine Vielzahl unterschiedlicher Strategietypen und Strategieinhalte im Sinne der so genannten Design School (Mintzberg 1990a/b) diskutiert wurden, fand der Prozess der Strategieableitung und Strategieumsetzung bislang ungleich weniger Beachtung. Gleiches gilt auch für die direkt oder indirekt moderierenden Kontextvariablen des Strategieprozessmanagements – obwohl diese die Genese und die Umsetzung einzelner strategischer Initiativen maßgeblich beeinflussen.

Der Verfasser der vorliegenden Arbeit, Herr Mathias Kranz, erklärt das Management von Strategieprozessen zu seiner Problemstellung, weil diese bislang primär formal-analytisch als technokratisches Problem der strategischen Planung betrachtet wurden. Strategieprozesse sind demnach das Ergebnis vor definierter Planungsroutinen, die wiederum selbst Prozesscharakter besitzen. Zu Recht differenziert Kranz zwischen dem Prozess der Strategieformulierung einerseits („Wie gelangen Unternehmen zu allgemein verbindlichen Strategien?“) und der Strategieumsetzung („Wie werden explizite und/oder implizite Strategien in Raum und Zeit bei welchem Ressourceneinsatz tatsächlich realisiert?“). Die zunehmende Kritik am Instrument der strategischen Planung (Barney 1991, Mintzberg 1994c) nimmt der Autor zum Anlass, diese auf den Prüfstand zu stellen und an den Anforderungen einer stetig steigenden Umweltkomplexität zu spiegeln.

Im Gegensatz zu Mintzberg (1994c), der apodiktisch vom Aufstieg und Niedergang strategischer Planungssysteme spricht, sieht Kranz in der strategischen Planung in der Diktion des zeitgemäßen Managements weniger ein technokratisches System zur methodisch validierten Entscheidungsgenese und -umsetzung, als vielmehr ein holistisches Rahmenkonzept der kohärenten Unternehmensführung. Nicht zuletzt aus diesem Grund fordert Kranz im Untertitel seiner Arbeit die Evolution der „konventionellen“ strategischen Planung in Richtung einer integrierten Strategieentwicklung. Diese umfasst nach Meinung des Verfassers weitaus mehr als den konsistenten Einsatz der einschlägigen „Tools und Techniken“ der strategischen Unternehmensführung. Die schwerpunktmäßige Auseinandersetzung der Arbeit mit der Strategieprozessforschung ist insofern zu begrüßen, als hier die größten Forschungsdefizite im strategischen Management begründet liegen. Die Strategieinhaltsforschung und die Strategiekontextforschung dienen dem Verfasser gleichsam als Reflexionspunkte seines stark

kontingenztheoretischen Forschungsansatzes, weil die Strategieprozessdimension in steter Wechselwirkung zu den beiden vorgenannten Strategiedimensionen steht. Dass es sich bei der strategischen Planung um kein „intellektuelles Auslaufmodell“ handelt, zeigt sich am Beispiel global tätiger Netzwerkorganisationen mit multiplen Gravitationspunkten der Wertschöpfung, die aus Sicht des Managements nach robust-adaptiven Steuerungs- und Kontrollmechanismen verlangen, um der Gestaltungs- und Führungskomplexität strukturell, prozessual, politisch und systemtechnisch erfolgreich begegnen zu können. Die hohe Akzeptanz der Balanced Scorecard in der betrieblichen Praxis erklärt sich zum Teil über die Suche nach Ordnung schaffenden und zwischen Trade-offs vermittelnden Heuristiken der Strategieumsetzung. Kranz thematisiert jenseits der „operativen Exzellenz“ der Planrealisation den gleichsam politisch wie kreativ anspruchsvollen Prozess der Strategiegenese, ohne dabei Wertungen bezüglich der Vorteilhaftigkeit alternativer Strategiearchetypen in extenso vorzunehmen (z.B. Präferenzstrategie versus Preis-/Mengenstrategie). Vielmehr analysiert Kranz die Unternehmensstrategie als evolutorischen Prozess der Initiierung, Verabschiedung und Umsetzung im Kontext soziopolitischer Stakeholdersysteme, wie sie durch Unternehmen repräsentiert werden. Damit fügt sich die Arbeit in sehr gelungener Weise in den Kanon der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Veränderungsmanagement („Change Management“) ein, weil Strategien im Normalfall zeitraumbezogen vorteilhafte Unternehmenspositionen zu erhalten bzw. zu erlangen versuchen. Voraussetzung hierfür sind in aller Regel strategische Initiativen – unabhängig davon, ob diese intendiert oder eher spontan „getriggert“ werden.

Diese Monographie zum Strategieprozessmanagement richtet sich nicht nur an Wissenschaftler und Studierende, sondern auch an Strategieberater, Führungskräfte und Wirtschaftsjournalisten, die ein hohes Interesse am Forschungs- und Praxisfeld des strategischen Managements zeigen. Dem Verfasser und der Fachwelt ist eine schnelle Verbreitung dieses Werks mit Blick auf die hohe Aktualität der Thematik zu wünschen – scheitern doch viele Unternehmen nicht primär an den „falschen“ Strategieinhalten, sondern an den unzureichenden Steuerungsmechanismen und Gestaltungsprinzipien, diese in nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu transformieren.

Prof. Dr. Christoph Rasche, Potsdam