

Günter Müller-Stewens

Die neuen Strategen

Gestalter der Unternehmenszukunft

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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 Strategearbeit	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