



gfm

**In extremen Zeiten wird Strategiearbeit
zur Kernaufgabe – was das heisst,
lernen wir von kreativen Organisationen**

Forschungsreihe 5-26

Zum Einstieg: In extremen Zeiten von kreativen Unternehmen lernen

Prof. Dr. Simon Grand und Dr. Andy Schwendener

Wir leben in extremen Zeiten. Innovationen werden als disruptiv erlebt, etablierte Geschäftsmodelle funktionieren nicht mehr, künstliche Intelligenzen übernehmen Entscheidungen, technologische Entwicklungen beschleunigen sich, ökonomische Spielregeln werden neu gesetzt, soziale Konventionen herausgefordert, planetare Dynamiken sind unabsehbar.

Damit stellt sich die Frage: Was folgt daraus für unternehmerische Strategien und das strategische Engagement von Unternehmerinnen und Unternehmern?

Die einen sagen, dass Strategien obsolet werden und dass Unternehmen vor allem flexibler, agiler, opportunistischer sein müssen. Nur Grosskonzerne können sich Strategien noch leisten. Für die meisten anderen bleibt kaum Zeit, sich mit Strategie zu beschäftigen und Strategien umzusetzen.

Andere sagen: Die Zukunft ist unsicher, wir verstehen nicht einmal die Gegenwart. In Strategien Aussagen mit Bezug zur Zukunft zu machen ist sinnlos. Wir wissen sowieso nicht, wie es kommen wird. «beyond planning», eng verzahnt mit der Nutzung künstlicher Intelligenzen ist der vielversprechendere Weg.

Wieder andere sagen: Gerade in extremen Zeiten sind Strategien wichtig. Sie schaffen Orientierung. Sie helfen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Einen Fokus zu finden. Gemeinsam zu handeln: «strategy matters».

Wir schlagen vor, diese extremen Zeiten als Chance zu nutzen, um unsere Perspektiven auf «Strategie» zu hinterfragen. Um in extremen Zeiten «strategisch» ins Handeln zu kommen. Unsere Behauptung ist: Sich mit Strategie auseinandersetzen ist Arbeit, wir nennen sie Strategiearbeit, «strategy work». Diese Arbeit findet im täglichen Tun statt, nahe an der Wertschöpfung. Dazu formulieren wir sieben Arbeitshypothesen.

Um unser Nachdenken und Neudenken zu inspirieren, nutzen wir einen Zugang, der in unserer wissenschaftlichen Forschung und unternehmerischen Praxis seit Jahrzehnten eine Rolle spielt: Wir lernen von «extreme cases».

Von Unternehmen, für die «extreme Kontexte» normal sind: in «high fashion» und High Tech, in Grundlagenforschung und Formel 1, Kunst und Fussball, Musik und «haute cuisine».

**«In Zeiten, in denen Antworten
nur einen Prompt entfernt sind,
heisst strategisch handeln, die
richtigen Fragen zu stellen.»**

Hypothese 1: Wir durchschauen Strategie nur, wenn wir sie im Plural verstehen.

Henry Mintzberg – einer der kreativsten und wichtigsten Strategieforscher überhaupt – sagt in seinem berühmten 5-P-Framework der Strategie: Strategie ist immer zugleich Plan und «pattern» (das dominante Muster, wie sich ein Unternehmen entwickelt), Position und Perspektive, und, mit einem Augenzwinkern, oft auch «ploy» (List im Umgang mit konkreten Situationen und Möglichkeiten).

Für ihn sind immer alle fünf Ps im Spiel. Wir müssen sie gleichzeitig im Blick haben. Wir durchschauen Strategie(n) nur, wenn wir sie im Plural verstehen.

In extremen Zeiten bedeutet das: Planung wird vielleicht anspruchsvoller, dafür List wichtiger. Es braucht einen perspektivischen Entwurf für die Zukunft, ohne dass die Positionierung im Wettbewerb wirklich klar ist. Mit welchen «pattern» entwickelt sich das Unternehmen, durch Innovationen und Investitionen, im Business und bei der Rekrutierung junger Talente.

Nur im Plural ist es möglich für ein Unternehmen, Strategien nicht nur zu haben, sondern zu leben: «living strategies».

Dazu kommt: Je nachdem, wie sich ein Unternehmen selbst sieht, braucht es andere

Strategien: als unternehmerische Organisationen, geführt von den Eigentümern; als «Maschinen»-Organisationen, so nennt sie Mintzberg, für die Massenproduktion; als «adhocracy»-Organisationen mit Expertenteams und Projekten; als professionelle Organisationen (wie Universitäten).

Jedes Unternehmen braucht alle vier Qualitäten, mehr oder weniger ausgeprägt. Sie zu orchestrieren nennen wir «Strategisches Management».

«high fashion» ist hier exemplarisch: Kreative agieren als kreative Unternehmerinnen, ob ihnen das Unternehmen gehört (wie bei Rei Kawakubo und Comme des Garçons) oder nicht. Die Werkstätten leben von exzellenten Handwerkern (und von Netzwerken einmaliger Spezialisten wie bei Hermès). Jede Kollektion ist ein radikal neues Projekt, das zugleich der Marke treu bleiben muss, wie bei Chanel. Und verdienen können die Unternehmen nur durch Skalierung über die «haute couture» hinaus: durch Prêt-à-porter Kollektionen oder strategische Kooperationen beispielsweise.

Kreative Unternehmen verfolgen in extremen Kontexten eine Vielfalt von «Mikro»-Strategien – so nennt das unser Kollege Carlo Salvato. Was müssen wir tun, um immer wieder exzellente Innovationen zu realisieren? Wie stellen wir sicher, dass wir nicht die Vergangenheit kopieren, und doch unserer Herkunft treu bleiben? Wie erreichen wir über Jahre höchste handwerkliche Qualität? Wie skalieren Produkte und Services global? Welche Geschäftsmodelle

funktionieren im Wettbewerb um Aufmerksamkeit?

Jede dieser Fragen braucht eine präzise strategische Antwort, ohne dass immer schon klar ist, wie alles in der Zukunft zusammenkommt und wie sich die Welt verändert.

Was wir daraus auch lernen: Nicht gute Antworten allein sind entscheidend, sondern smarte Fragen. In Zeiten, in denen Antworten nur einen Prompt entfernt sind, heisst strategisch handeln, die richtigen Fragen zu stellen.

Hypothese 2: Wirksame Strategien fokussieren auf erfolgreiche Wertschöpfung.

Überzeugende Strategien in kreativen Unternehmen fokussieren auf eine Frage: Wie schaffen wir erfolgreich Wert, heute und in Zukunft?

In Verbindung mit weiteren Fragen: Für wen schaffen wir Wert? In welchen Prozessen? Mit welchen Fähigkeiten und Ressourcen? Und immer wieder: wie bewerten wir und andere diesen «Wert»? Und «Erfolg»? Kreative Unternehmen können diese Fragen präzise beantworten: den schnellsten Rennwagen bauen, radikal einfaches Design realisieren, Erlebnisse inszenieren, die man nicht mehr vergisst.

Hier schliessen wir bewusst an die intellektuelle Tradition des St. Galler Management-Modells an. Die unternehmerische Wertschöpfung im Kern, bewertet aus einer Vielfalt relevanter Perspektiven. Ein einmaliger Ort, um konkret zu erleben, was das bedeutet, ist das St. Gallen Symposium. Im Dialog der Generationen – als eine wiederkehrende Generationenwerkstatt, – und im interdisziplinären Diskurs von Persönlichkeiten aus der ganzen Welt.

Klar ist: «Wert» ist nie objektiv gegeben, sondern dynamisch und kontrovers. Es gibt unterschiedlichste Wertvorstellungen. Das erklärt auch, warum in einem spezifischen Kontext Unternehmen auf unterschiedlichsten Wegen Wert schaffen und erfolgreich sein können. Entscheidend ist: nicht einzelne Wert-Dimensionen dominieren, sondern heterogene und durchaus gegenläufige Perspektiven müssen ernstgenommen und in die Bewertung einbezogen werden.

In den extremen Kontexten, in denen sich kreative Unternehmen bewegen, bedeutet Wert schaffen, mehrere «Werte» zugleich auf höchstem Niveau zu adressieren: gute Projekte in der Grundlagenforschung müssen radikal neu, konkret realisierbar und gesellschaftlich relevant sein. Die Arbeit an Spitzentechnologien muss extreme Performance realisieren und muss zugleich finanzierbar bleiben. Kunst will sich heute verkaufen und die Kultur der Zukunft prägen. Kreative Unternehmen gehen dafür mit ihren Strategien an die Grenzen. Sie agieren «at the edge», oft auf Messers Schneide.

Klar ist: Nicht jedes Unternehmen versteht sich als kreatives Unternehmen, aber in extremen Zeiten kann jedes Unternehmen zu einem kreativen Unternehmen werden, das sich in extremen Kontexten bewähren muss.

Strategisches Denken und Handeln findet in diesen Kontexten nicht abstrakt und weit weg von der Wertschöpfung statt, sondern ist auf das engste mit ihr verbunden. Das macht strategisches Engagement konkret und relevant, wirksam und schnell, nahe an den Herausforderungen und Opportunitäten, die im Moment aktuell sind.

Kreative treffen deshalb viele strategische Entscheidungen selbst (die Künstlerin bei der Arbeit, der Musiker mit der Produzentin im Studio). Das Management ist nahe an den Entwicklungsprozessen (die Chefs mit ihren Teams im kulinarischen Laboratorium oder Galeristen mit ihren Portfoliokünstlerinnen im Atelier). Die Spezialisten in einem High Tech Unternehmen müssen selbst die angestrebte «performance» schärfen und die Grenzen des Möglichen immer wieder verschieben.

Kreative Unternehmerinnen und Unternehmer sind im Atelier, im Laboratorium, im Feld. Wir kennen das von Exzentrikern wie Steve Jobs; Chefs wie Andoni Luis Aduriz im Mugaritz; Designern wie Yves Saint Laurent. Und vielen weiteren Kreativen wie der Appenzeller Unternehmerin Gabriela Manser in ihrer «Gobawelt» von Mineralquelle, Manufaktur und Flauderei – auf der Suche nach immer neuen Möglichkeiten.

Auch in der traditionsbewussten Luxushotellerie ist Exzellenz anders undenkbar. Oder Erfolg im Spitzenfussball (beispielhaft die Barça Academy). Relevanz in der Forschung (in der jahrzehntelangen Nachbarschaft von ETH Zürich und IBM Research). Kontexte, in denen Wert nur kreativ und zugleich diszipliniert, unkonventionell und systematisch realisiert werden kann. Und in denen Erfolg permanent überprüft wird.

Hinter den strategischen Vorstellungen, wie es gelingt, mit unseren Möglichkeiten und in unserem unternehmerischen Spielraum erfolgreich Wert zu schaffen, verbirgt sich – implizit oder explizit – unser Erfolgsmodell. Dazu formulieren wir Hypothese 3.

Hypothese 3: Das Erfolgsmodell definiert den strategischen Möglichkeitsraum.

Für kreative Unternehmen in extremen Kontexten geht es darum, Ausserordentliches zu erreichen. Aber die bloße Forderung, zu den Besten zu gehören, ist selbst noch keine Strategie. Es braucht überzeugende Vorstellungen, wie sich eine einmalige Wertschöpfung und eine spezifische Exzellenz realisieren lassen.

Dafür braucht es ein Erfolgsmodell, als Antwort auf die Frage: Wo sind die konkreten Erfolgshebel in meiner Strategie?

Der Hebel kann eine starke Marke sein («making a difference»); einmalige Fertigkeiten und Fähigkeiten («dynamic capabilities»); Wettbewerbsfähigkeit, gerade wenn vieles sich beschleunigt («competitive strategy»); die finanzielle Ressourcenbasis («resource allocation»); kreative Praktiken und Innovationsprozesse (auf der Suche nach einem «blue ocean»); Agilität und Speed; systematisches Skalieren (bei Tech Konzernen und «scale up»-Ventures); cleveres Spiel («gambling»-Strategien in Wirtschaft und Politik).

Was das im Detail bedeutet, hat Simon Grand gemeinsam mit Kollegen seines RISE Management Innovation Lab der Universität St. Gallen (HSG) vor mehr als zehn Jahren anhand der Transformationsdynamiken der Pharmaindustrie gezeigt. Das Fazit: das eigene Erfolgsmodell definiert, welche strategischen Möglichkeiten ein Unternehmen hat und welche Spielräume für die Zukunft bestehen. Und zugleich auch, was nicht möglich ist. Deshalb wird jedes Erfolgsmodell auch kontrovers diskutiert.

Denn ein Erfolgsmodell zu identifizieren, das zu den unternehmerischen Ambitionen und Ressourcen passt, ist selbst eine strategische Entscheidung. Eine Wertung, die man mit guten Gründen auch anders sehen kann. Ein Unternehmen kann nicht alles sein, und nicht jedes Erfolgsmodell passt zu jedem Unternehmen. Ross Brawn, der legendäre britische Formel-1-Ingenieur und Teammanager versteht nicht zufällig einen erfolgreichen Rennstall als ein eingespieltes Gesamtsystem, in dem technische, finanzielle und organisationale Strategien (und viel

List) zusammenkommen müssen, um eine exzellente Performance auf der Rennstrecke zu erreichen. In jedem Rennen, in einer ganzen Rennsaison. Über mehrere Jahre.

Die Antwort auf die Frage «Wie erkennen wir Erfolg?» gehört in den Kern des Modells. Geht es um «speed»? Langfristige Profitabilität? Reputation (der Marke)? Impact «at scale»? Wirkung, auch in gesellschaftlichen Kontexten? Relevanz mit Blick auf die nächste Generation? Einmaligkeit im kulturellen Feld? Popularität im Mainstream?

Kreative Unternehmen, die in extremen Kontexten erfolgreich Wert schaffen, können solche Fragen genau beantworten. Ein spannendes Beispiel ist Christian Streich, einer der besten Fussballtrainer der letzten Jahrzehnte, obwohl er mit seinem SC Freiburg nie einen grossen Profititel gewonnen hat. Sein Erfolgsmodell zeigt, wie ein Club mit vergleichsweise weniger finanziellen Möglichkeiten laufend besser werden und sich im Spitzenfussball festsetzen kann. Das ist Strategiearbeit in Reinkultur.

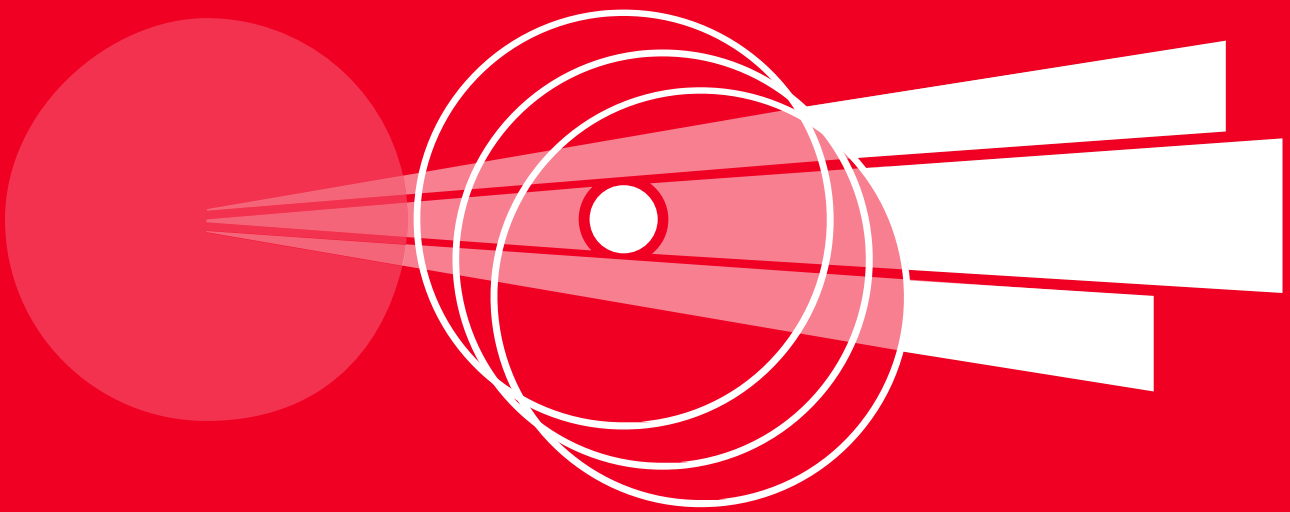
Was erfolgreiche kreative Unternehmen ausmacht: dass sie ihren eigenen Weg gehen. Im Wettbewerb mit anderen stehen, ohne sich mit ihnen zu vergleichen. Andere als Referenz sehen, von denen man lernen kann. Gerade auch aus anderen Feldern und Disziplinen. Durch überraschende Perspektivenwechseln.

Das Basque Culinary Center ist beispielhaft dafür, wie die Spitzengastronomie «food fermentation», «sensory analysis», «customer

Erfolgsmodell

Mikro-Strategien

Wertschöpfung



science», «culinary arts», «experience design», «molecular cooking» und vieles mehr schon in der Ausbildung vertieft und verbindet, weil nur so für die Zukunft der Esskultur etwas unternehmerisch und kulturell, technologisch und ästhetisch Überzeugendes zusammenkommen kann.

Ähnliches kennen wir von der Geschichte des MIT Media Lab. Von einem Erfinder wie James Dyson, bis zu seinem pointierten Engagement für die nächsten Generationen im Bildungsbereich. Ernstzunehmende Referenzen, die wir nicht kopieren, aber von denen wir lernen können.

Hypothese 4: Strategien werden vom unternehmerischen Handlungskern definiert.

Die richtigen («Mikro»-)Strategien zu entwickeln, eine überzeugende Wertschöpfung zu definieren und dafür ein wirksames Erfolgsmodell zu entwerfen ist anspruchsvoll. Dieser Prozess muss heterogene Sichtweisen und kontroverse Vorstellungen kreativ zusammenbringen. Geprägt von einer einmaligen Konstellation weniger Menschen – wir nennen das in unserer Forschung den «unternehmerischen Handlungskern».

Dieser besteht aus einer einmaligen Konstellation von Persönlichkeiten, von Kreativen und Eigentümern, Führungspersönlichkeiten und Handwerkerinnen, Spezialisten und Partnerinnen. Oft nicht mehr als ein paar

Menschen – in Zukunft vielleicht erweitert um wenige smarte künstliche Agenten. Gemeinsam trifft dieser Kern die strategisch wichtigen Annahmen, definiert das Erfolgsmodell und entscheidet, wie das Unternehmen Wert schaffen und damit erfolgreich sein soll. Und etabliert dafür seine eigene Praxis – was dafür wichtig ist, zeigen Simon Grand und Christoph Weckerle in ihrem Modell strategischer Kreativität.

Strategisches Entwerfen, Erfinden, Kreieren, Modellieren muss eingespielt und geübt werden, in diesem Handlungskern und zusammen mit Komplizen und Kolleginnen, Mitarbeiterinnen und Partnern. Wie gut diese Praxis eingespielt ist, erkennen wir daran, ob es sich anfühlt wie die überzeugende Improvisation eines Jazztrios im Flow oder das blitzschnelle Umschaltspiel («transition game») zwischen Defensive und Offensive im Eishockey.

Jedes kreative Unternehmen übt diese Praxis an spezifischen Orten, im Studio, im Atelier, im Laboratorium, im Trainingscamp, im Board. Unsere Forschungen zu «haute couture»-Kollektionen und Popmusik, Kurzfilmen und Robotikforschung, «cognitive computing» und biologischer Life Sciences Innovation zeigen die Bedeutung dieser Settings. Und für unternehmerisch geführte Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte in kreativen und innovativen Technologie- und Forschungskontexten. Wo es komplex sein kann, die Nähe zur Wertschöpfung zu leben – aber auch da ist es möglich.

Welche strategischen Vorstellungen auch immer entstehen, sie müssen permanent konkret gemacht, experimentell entwickelt und prototypisch überprüft werden. Wir vertiefen Strategiearbeit als experimentelle Untersuchung («strategic inquiry») und schnelles Entwerfen und Testen («strategy prototyping») mit Kolleginnen in unserem eigenen Strategy Lab, in Partnerschaften mit kreativen Unternehmen und in einer Community kreativer Unternehmerinnen und unternehmerischer Kreativer.

Unternehmerische Persönlichkeiten suchen bewusst die Nähe zur Wertschöpfung, oft obsessiv: Steve Jobs und Gabriela Manser, Rei Kawakubo und Christian Streich haben wir erwähnt. Sie tun dies durch ihre starke Präsenz in den eigenen Laboratorien. Und durch den Besuch in den Laboratorien und Archiven anderer (die «Entdeckungen» von Steve Jobs bei Xerox PARC sind legendär, oder die Beschäftigung mit der Designarbeit von Dieter Rams). Durch Partnerschaften mit anderen (bei Apple mit Steve Wozniak und dem Investor Mike Markkula). So entsteht ein unternehmerischer Handlungskern, über die Zeit in immer wieder neuen Konstellationen.

Hypothese 5: Strategien wirken, wenn sie ein starkes Netzwerk mobilisieren.

Wenn die Strategiearbeit des unternehmerischen Handlungskerns wirksam sein und gelebt werden soll, braucht sie ein tragfähiges

Netzwerk von Partnerinnen, Komplizen und Mitarbeiterinnen. Dieses entsteht, wenn der Handlungskern in der Strategiearbeit permanent und konsequent in diesen Beziehungen unterwegs ist. Gerade in extremen Zeiten und Kontexten ist das besonders wichtig, weil Strategien nur so beweglich bleiben und überprüft werden können.

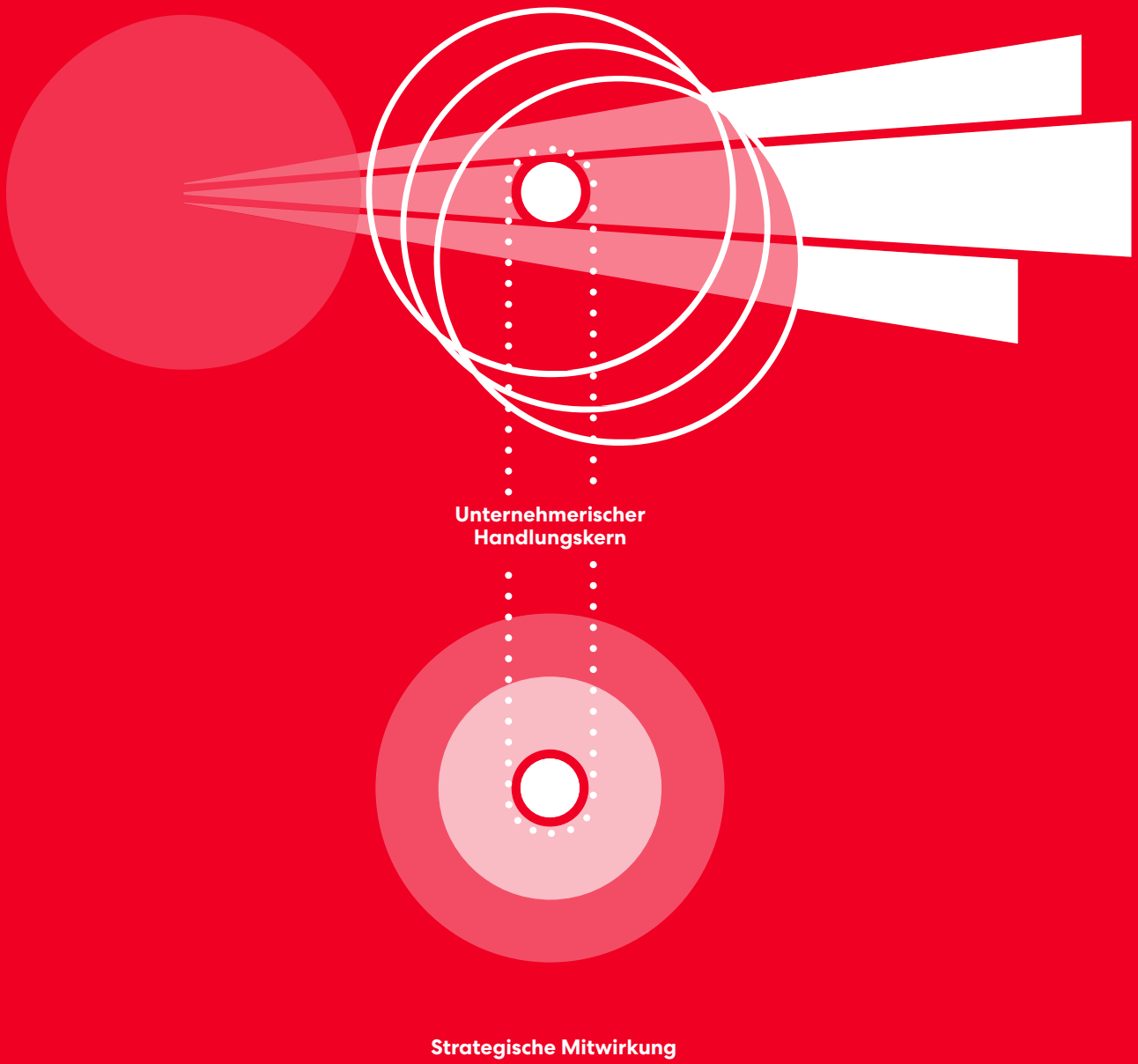
Eine Beobachtung aus unserem eigenen Dialog als Autoren, – in unserer persönlichen Generationenwerkstatt: Simon Grand hat sich in den letzten Jahrzehnten intensiv mit Strategiearbeit unternehmerischer Handlungskerne beschäftigt. Andy Schwendener hinterfragt und erweitert diesen Fokus durch die Entwicklung von Ansätzen, wie der unternehmerische Handlungskern Mitstreiterinnen systemisch als Mit-Arbeiterinnen an der Strategie und am Erfolgsmodell einbeziehen kann. Um das Momentum, die breite Ownership an Strategien und die Relevanz in der täglichen Wertschöpfung zu stärken und weiterzuentwickeln.

Wie funktionieren Strategien in solchen Netzwerken? «Partizipation» benennt Ansätze dafür, die in der Strategiearbeit spezifisch interpretiert und eingeübt werden müssen. Strategische Hypothesen werden durch das Mapping anderer Sichtweisen erweitert und im Kreis der Mitstreiterinnen prototypisch konkretisiert und proaktiv überprüft. Gerade Unternehmerinnen und Unternehmer in kreativen, dynamischen, extremen Kontexten gehen oft wie selbstverständlich so vor. Nicht zuletzt, weil ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen diese Mitwirkung schlicht erwarten.

Erfolgsmodell

Mikro-Strategien

Wertschöpfung



Partizipation heisst dabei nicht Demokratisierung. Es geht um das Zusammenspiel zweier Prozesse: «decision making» im Handlungskern, und «sensemaking» durch Partizipation. Eine Unterscheidung, die Karl E. Weick eingeführt hat, einer der originellsten Organisationsforscher. Wobei aus seiner Sicht «sensemaking» dem gemeinsamen Verstehen dient, – breit abgestützt und offen. Und «decision making» der Entscheidungsfindung im Kern.

Die marokkanisch-spanische Sterneköchin Zizi Hattab bringt das für ihre Restaurants «Kle», «Dar» und «Cor» wunderbar auf den Punkt. Bewusst auch als Alternativmodell zu den autoritären Strukturen, mit denen traditionelle Chefs im «high dining» ihre Equipen führen. «Wir durchlaufen mehrere Testrunden, diskutieren Details immer wieder. Am Schluss liegt die Verantwortung bei mir, aber alles entsteht gemeinsam».

Wir sind überzeugt: Strategiearbeit kann nur gelingen, wenn «sensemaking» und «decision making» gut zusammenspielen und der unternehmerische Handlungskern in beiden Prozessen mitwirkt. Das erklärt, warum gerade kreative Unternehmerinnen und Unternehmer permanent mit vielen Menschen im Gespräch sind und ihre Arbeit an der Wertschöpfung und ihre Strategiearbeit zusammendenken.

Es braucht immer beides, den unternehmerischen Handlungskern und die intensive Zusammenarbeit mit anderen. Exemplarisch sichtbar macht das der Abspann eines Films: dort sehen wir, wer alles mitwirken

muss, damit gemeinsam Wert entsteht.

Hypothese 6: Strategiearbeit muss zur täglichen Gewohnheit werden.

In unserer Forschung und Praxis beobachten wir, dass kreative Unternehmerinnen und Unternehmer permanent oszillieren – zwischen konkreten Problemen und existentiellen Fragen, spezifischen Ideen und groben Entwürfen, täglichen Aufgaben und fundamentalen Behauptungen.

Was oft als getrennt gesehen wird, gehört für Kreative zwingend zusammen. Denn nur eine gelebte Strategie ist eine wirksame Strategie.

Viele Strategien scheitern nicht, weil sie schlecht konzipiert sind, sondern weil sie nicht konsequent im täglichen Geschehen des Unternehmens integriert werden. Strategien müssen zu wichtigen Referenzen im Alltag werden. Strategiearbeit zur Gewohnheit. Das Erfolgsmodell zu einem überzeugenden Weltbild.

Wir engagieren uns seit Jahren konsequent für dieses Thema: «Strategieroutinen» sind im Kern wirksamer Strategiearbeit, gerade in kreativen Unternehmen.

Unter Strategieroutinen verstehen wir, dass Strategiearbeit, strategisches Denken und Handeln in einem Unternehmen

zu selbstverständlichen Tätigkeiten werden, die überall mitspielen. Nicht nur in Strategietreats, sondern im Alltag. Die nicht nur allgemeine Ideen zur Zukunft entwickeln, sondern diese konkret in neue Produkte und Services übersetzen. Die in den Prozessen und Systemen des Unternehmens verortet sind. Basierend auf einem Erfolgsmodell, das alle kennen.

Dafür braucht es in der unternehmerischen Strategiearbeit insbesondere drei Dinge.

Die Strategien des eigenen Unternehmens müssen zu selbstverständlichen Referenzen werden, in Kundengesprächen, in der R&D, bei der Diskussion des Produktportfolios oder in Gesprächen mit jungen Talenten. Das funktioniert, wenn Strategien so einfach formuliert sind, dass sie nachvollzogen werden können. Verstärkt durch strategische Initiativen mit klaren Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Zeithorizonten.

Zugleich muss die Strategiearbeit selbst zur Routine werden. Sich mit Strategien zu beschäftigen, sollte nicht etwas Besonderes sein, sondern etwas Normales. Gerade für erfolgreiche Kreative und kreative Unternehmen ist das zwingend: Wie Musikerinnen üben, Designer und Architekten entwerfen, Forscher und Spitzenköchinnen experimentieren, ist sehr präzise eingespielt und wird laufend überprüft.

In extremen Kontexten dafür zu sorgen, dass das gelingt, ist die Aufgabe von Führung, von Strategischem Management. Durch den unternehmerischen Handlungskern.

Das erklärt, warum kreative Unternehmerinnen und Unternehmer viel Zeit in strategische Dialoge investieren und mit den unterschiedlichsten Menschen im Gespräch sind (und immer mehr mit künstlichen Intelligenzen ...).

Wir alle haben schon erlebt, wie kreative Unternehmerinnen und Unternehmer bei jeder Gelegenheit Geschichten erzählen, Behauptungen überprüfen, Antworten hinterfragen, Beispiele durchspielen. Als ihre alltägliche Strategiearbeit.

Andy Schwendener hat das in seiner Forschung zur Popmusik untersucht: Direkt im Musikstudio werden bei der Entwicklung von Songs unterschiedliche strategische Vorstellungen und Erwartungen der Musikindustrie referenziert. Peers und andere Bands, Streaming-Plattformen und die Fans sitzen virtuell mit im Raum, wenn neue Musik geschaffen wird. Und bewerten diese permanent mit.

Ähnliches kennen wir von grossen Fussballtrainern. Sie arbeiten eingebettet in die unterschiedlichsten Bezüge, zur Mannschaft und den Spielern, den Spielsystemen anderer Trainer, dem Clubmanagement und den Eigentümern, den Fan-Communities und den Fachjournalistinnen. Wobei es permanent darum geht, die Hypothesen zu schärfen und eigene Systeme durchzusetzen, zu lernen und zuzuhören, zu provozieren und zu sehen, was geht.

Die Premier League ist im permanenten Ausnahmezustand, extreme Zeiten sind normal.

Die japanische Kreativunternehmerin Rei Kawakubo, die wir in vielen unserer Texte referenzieren, sagt dazu etwas fundamental Wichtiges: «My work takes place where creating clothes and creating a company overlap: there cannot be one or the other.» Wertschöpfung und Unternehmen gehören zusammen. Dazu gehört die Vernetzung mit Menschen, die Mobilisierung von Ressourcen, die Entwicklung von Fähigkeiten, das Einüben von Praktiken und Prozeduren, das Etablieren von Tools und Systemen, die Pflege einer einmaligen Kultur, und vieles mehr.

Hypothese 7: Realisierte Strategien zeigen sich in der Ressourcenallokation.

Der amerikanische Managementforscher Joseph L. Bower bringt die Thematik unseres Beitrags gerne provokativ so auf den Punkt: Die gelebten Strategien eines Unternehmens zeigen sich nicht in dem, was das Management behauptet. Sondern darin, wie dieses Unternehmen wichtige Ressourcen strategisch investiert.

Damit bestätigt er zugleich eines der 5 Ps von Henry Mintzberg: Nicht der Plan allein, sondern das realisierte «pattern» ist entscheidend. Wie bewegt und verändert sich das Unternehmen. In welche Innovationen wird investiert, in welchen Geschäftsbereichen werden Kompetenzen aufgebaut, wo liegt die Aufmerksamkeit des Handlungskerns.

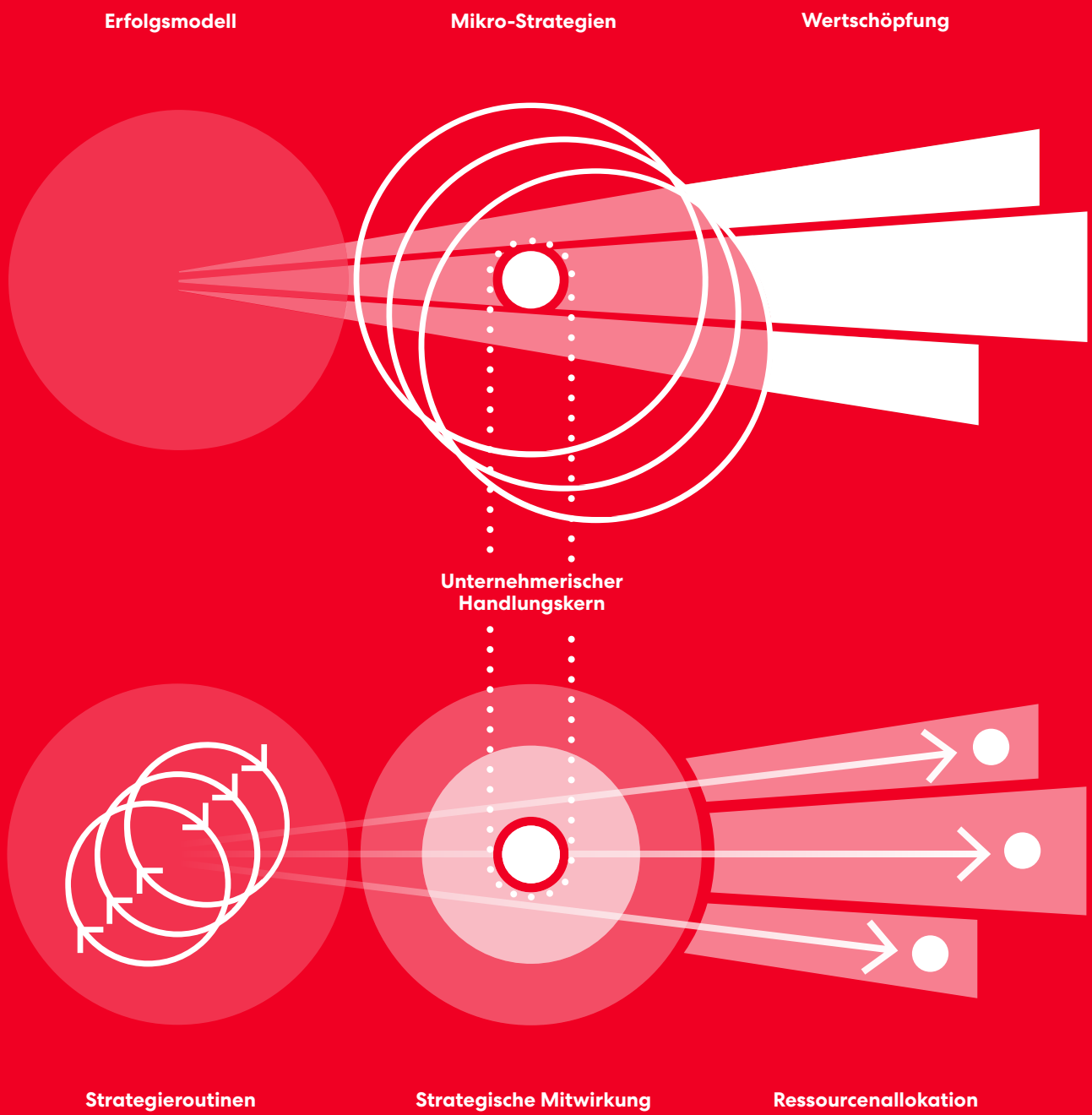
Gerade in kreativen Unternehmen und extremen Kontexten sind Ressourcen knapp

und deshalb eine kluge Ressourcenallokation strategisch.

Der Managementforscher und Stanfordprofessor Robert A. Burgelman, - ein enger Freund des einflussreichen Intel-CEO Andy Grove, - hat mit Joseph L. Bower dafür ein eigenes Modell entwickelt, bis heute eine der differenziertesten Perspektiven auf Strategie: das B-B-Modell, eine «resource allocation theory of strategy». Es zeigt, wie innovative Initiativen und unternehmerische Möglichkeiten, autonome «Mikro»-Strategien und Vorgaben der relevanten Managementebenen in strategischen Investitionen zusammenwirken.

Denn Strategien brauchen ein Budget, wenn sie erfolgreich realisiert werden sollen. Strategische Initiativen konkretisieren sich in Business Cases, die für die Bewertung der tatsächlichen Entwicklung entscheidend sind. Strategische Projekte stehen im Wettbewerb um knappe Ressourcen. In unterschiedlichen Zeithorizonten. Strategie und finanzieller Erfolg gehören zusammen. Das Unternehmen muss profitabel sein, wenn es in Innovationen und die Zukunft investieren will. Zugleich geht es permanent darum, Projekte zu beenden, um Spielraum für andere Projekte zu gewinnen.

Von kreativen Unternehmen lernen wir dabei, dass bei der Ressourcenallokation nie nur kommerzielle Bewertungen eine Rolle spielen, sondern zugleich wissenschaftliche, kulturelle, technologische, gesellschaftliche oder ökologische.



Wobei nicht jedes Unternehmen alle strategischen Investitionen selbst finanzieren kann. Grundlagenforschung entsteht meist nicht ohne staatliche Finanzierung: es braucht den «entrepreneurial state». High-Tech Unternehmen profitieren von öffentlichen Geldern. Gesellschaftliche Wirkung wird durch «crowdsourcing» und «crowdfunding» adressiert. «haute couture»-Experimente werden durch skalierbare «Prêt-à-porter»-Kollektionen quersubventioniert. Formel 1 wirkt für das Business von Ferrari und Red Bull als extreme Form des Marketings. Künstlerische und kulturelle Wertschöpfung, in der Oper und im «high dining», sind auf mäzenatisches Engagement angewiesen. Viele Clubs im Spitzensport werden als Investmentcases gerechnet.

Staatliche Institutionen und mäzenatische Förderer, persönliches Engagement und gemeinschaftliche Finanzierung sind wichtig für die Strategiearbeit. Der Einbezug dieser Perspektiven in die Strategiearbeit, die Definition der Wertschöpfung und die Überprüfung des Erfolgsmodells ist zentral.

Das bedeutet: Jedes Unternehmen ist mit seiner Ressourcenallokation eingebunden in eine Ökologie von Beziehungen und Partnerschaften, und muss in dieser Ökologie die Ressourcen mobilisieren, um erfolgreich Wert zu schaffen. Zugleich sind Unternehmen eingebettet in unterschiedliche zeitliche Horizonte: für eine sorgfältige Strategiearbeit sind sie alle wichtig, die nächsten Tage, Wochen, Monate, Jahre, Jahrzehnte.

Die doppelte Einbettung von Strategiearbeit, in eine Ökologie vielfältiger Beziehungen und in mehrere Zeithorizonte, ist ein Kernanliegen des St. Gallen Symposium und des St. Galler Management-Modells. Seit den 1970er Jahren. Konsequenz mit Blick auf die nächsten Generationen! Die Universität als Generationenwerkstatt.

Gerade in kreativen Kontexten und extremen Zeiten.

Als Ausblick: das «Extreme» in der eigenen unternehmerischen Strategiearbeit

Strategiearbeit ist eine unternehmerische Kernaufgabe. Das haben wir zum Einstieg behauptet und anhand von sieben Arbeits-hypothesen konkretisiert.

Es braucht ein präzises Verständnis für Strategie(n) im Plural, für das dynamische Zusammenspiel von fokussierten «Mikro»-Strategien, gerade in extremen Zeiten und kreativen Kontexten (Hypothese 1).

Lebendige Strategien – nicht nur in kreativen Unternehmen – fokussieren auf Fragen der erfolgreichen Wertschöpfung, und verankern ihre Antworten in Erfolgsmodellen, die zum eigenen unternehmerischen Spielraum passen (Hypothesen 2 und 3).

Wirksame Strategien werden vom unternehmerischen Handlungskern entworfen und entschieden, und in einer Ökologie von Komplizen, Partnerinnen, Mitarbeiterinnen und Förderern entwickelt, überprüft und gelebt (Hypothesen 4 und 5).

Effektive Strategiearbeit braucht dafür ein eingespieltes Repertoire von Routinen, die im Alltag wirken und sich in der unternehmerischen Ressourcenallokation entfalten, im Kontext relevanter strategischer Investitionen (Hypothesen 6 und 7).

Jede und jeder von uns kann für das persönliche und unternehmerische Engagement von dieser Strategiearbeit profitieren. Das Entscheidende ist: die Strategiearbeit muss zum selbstverständlichen Alltag werden. Strategisches Denken und Handeln muss man üben. Strategien müssen so einfach formuliert werden, dass sie permanent präsent sein können und in konkreten Handlungszusammenhängen wirken.

Gerade in extremen Zeiten wird diese Strategiearbeit immer wieder herausgefordert. Das ist anstrengend und zugleich eine Gelegenheit, die eigene Praxis durch smarte strategische Fragen einen Schritt weiterzubringen. In Gesprächen zu vertiefen.

Das lernen wir von unternehmerischen Kreativen und kreativen Unternehmen, für die extreme Kontexte Normalität sind. Und von Unternehmerinnen und Unternehmern, die ihre vielen Begegnungen zum Ort permanenter Strategiearbeit machen.

Unser Beitrag lädt ein, diesen strategischen Dialog zu pflegen. Jeden Tag.

Literaturverzeichnis

- Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2005). A Revised Model of the Resource Allocation Process. In J. L. Bower & C. G. Gilbert (Eds.). *From resource allocation to strategy* (pp. 439–455). Oxford University Press.
- Burgelman, R. A. (2002). *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. Free Press.
- Grand, S. (2016). *Routines, Strategies and Management: Engaging for recurrent creation "at the edge."* Edward Elgar Publishing.
- Grand, S. (2021). Routine Dynamics and Management Practice. In M. S. Feldman, B. T. Pentland, L. D'Adderio, K. Dittrich, C. Rerup, & D. Seidl (Eds.). *Cambridge Handbook of Routine Dynamics* (1st ed., pp. 397–406). Cambridge University Press.
- Grand, S., & Bartl, D. (2012). *Executive Management in der Praxis. Entwicklung – Durchsetzung – Anwendung*. Campus.
- Grand, S., & Bartl, D. (2019). Making New Strategic Moves Possible: How Executive Management Enacts Strategizing Routines to Strengthen Entrepreneurial Agility. In M. S. Feldman, L. D'Adderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Eds.). *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 61, pp. 123–151). Emerald Publishing Limited.
- Grand, S., & Weckerle, C. (2024). *Strategische Kreativität: Zukunft gestalten, um Gegenwart zu verändern. Versus & Vahlen (englische Übersetzung 2025 bei Wiley)*.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Salvato, C. (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83–108.
- Schwendener, A. (2025). *Artists as Managers and Strategists: A Routine Dynamics Perspective on Creation Routines within Temporary Projects*. Dissertation. University of St.Gallen.
- Schwendener, A., & Grand, S. (2024). Strategic Improvising: A Routine Dynamics Perspective. In C. A. Mahringer, B. T. Pentland, B. Renzl, K. Sele, & P. Spee (Eds.). *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 179–201). Emerald Publishing Limited.
- Sele, K., & Grand, S. (2016). Unpacking the Dynamics of Ecologies of Routines: Mediators and their Generative Effect in Routine Interactions. *Organization Science*, 27(3), 722–738.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. McGraw-Hill.

Zu den Autoren



Prof. Dr. Simon Grand vertieft seit Jahrzehnten im strategischen Dialog mit Unternehmerinnen und Unternehmern Fragen der strategischen Kreativität, der wirksamen Strategierealisierung und der unternehmerischen Führung. Er forscht und arbeitet mit Unternehmen, die unter Bedingungen grosser Unsicherheit und Beschleunigung kreativ und innovativ erfolgreich Wert schaffen wollen, in Bereichen wie High Tech und Software Engineering, Pharma und Life Sciences, Cognitive Sciences und Fashion, Grundlagenforschung und Design, Kunst und Kultur.

Er ist Titularprofessor und ständiger Dozent für Strategisches Management und Management Innovation an der Universität St. Gallen HSG (am Schweizerischen Institut für KMU und Unternehmertum) und Permanent Research Fellow an der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK (am Zurich Center for Creative Economies). Er wirkt als Verwaltungsrat in unternehmerisch geführten, global tätigen Familienunternehmen und engagiert sich für zukünftige Generationen, als Stiftungsrat der Schweizerischen Studienstiftung und als Founder des For Planet Strategy Lab.



Dr. Andy Schwendener ist Founder und Verwaltungsrat des For Planet Strategy Lab und beschäftigt sich mit der Frage, wie Strategien in Organisationen zur alltäglichen Praxis werden. In seiner Arbeit verbindet er partizipative Strategieprozesse mit transformativer Organisationsentwicklung. So unterstützt er Organisationen dabei, gemeinsame Zukünfte zu entwickeln und sie bereits heute in die täglichen Routinen einzubinden. Ein besonderer Fokus liegt auf wissens- und expertiseintensiven Organisationen, in denen strategische Entwicklung mit der Autonomie hochspezialisierter Fachkräfte in Einklang gebracht werden muss.

Er verbindet seine Arbeit bei For Planet Strategy Lab mit wissenschaftlicher Forschung und Lehre. Seine an der Universität St. Gallen abgeschlossene Dissertation untersucht die Rolle von Routinen in Kreativitätsprozessen. Heute lehrt er Strategiearbeit an der Universität St. Gallen und wirkt an der Schnittstelle von Strategie, Organisation und Kreativität. Als professioneller Musiker kennt er kreative Prozesse dabei nicht nur aus der Forschung, sondern auch aus eigener Praxis.



gfm
Postfach 8021 Zürich 1
Telefon +44 202 34 25
www.gfm.ch | info@gfm.ch