DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Kirsch, Werner (Ed.); Roventa, Peter (Ed.)
Other Persons: Ansoff, Igor; Ax, Antonius; Börsig, Clemens et al.

Book

Bausteine eines Strategischen Managements : Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis

Provided in Cooperation with:
ZBW LIC

Reference: (2019). Bausteine eines Strategischen Managements : Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis. Reprint 2019. Berlin : Boston : De Gruyter.
https://doi.org/10.1515/9783110857252.
https://www.degruyter.com/isbn/9783110857252.
doi:10.1515/9783110857252.

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/11159/695973

Kontakt/Contact
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: *rights[at]zbw.eu*
https://www.zbw.eu/

Standard-Nutzungsbedingungen:
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

Terms of use:
This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.

https://savearchive.zbw.eu/termsofuse

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Bausteine eines Strategischen Managements

Herausgegeben von Werner Kirsch und Peter Roventa

Bausteine eines Strategischen Managements

Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis

Herausgegeben von
Werner Kirsch und Peter Roventa

W DE G Walter de Gruyter
Berlin · New York 1983

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Bausteine eines strategischen Managements : Dialoge zwischen Wiss. u. Praxis / hrsg. von Werner Kirsch u. Peter Roventa. – Berlin ; New York : de Gruyter, 1983.
ISBN 3-11-008783-9
NE: Kirsch, Werner [Hrsg.]

© Copyright 1983 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung. J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung Georg Reimer, Karl J. Trübner, Veit & Comp., Berlin 30. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Printed in Germany. – Satz und Druck: Georg Wagner, Nördlingen. – Bindearbeiten: Fa. Lüderitz & Bauer, Buchgewerbe GmbH, Berlin

Strategisches Management oder die Kunst des Holzhackens

– Ein Vorwort –

„Holzhacken ist deswegen so beliebt,
weil man bei dieser Tätigkeit den
Erfolg sofort sieht."
(Albert Einstein)

Diese Feststellung Albert Einsteins spiegelt das ganze Problem des Strategischen Managements wider – aber auch die Schwierigkeiten, über Probleme des Strategischen Managements in einen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis einzutreten.

Erfolgreiche Praktiker sind zunächst effiziente „Holzhacker", und genau das macht den größten Teil ihres operativen Erfolges aus. Operatives Management heißt, „das Holz richtig, d. h. effizient zu hacken". Aber es passiert in den letzten Jahren offenbar immer häufiger, daß das *falsche* Holz gehackt wird. Manche in der Vergangenheit recht effiziente Holzhacker verlieren – wenn wir unsere Analogie auf das Holzfällen ausdehnen – den Überblick im Wald. So werden bisweilen junge Forstkulturen gleich mitgerodet, zu fällende Bäume bleiben dagegen ungehackt im Wege stehen.

Strategische Analyse und Planung soll dazu beitragen, daß das richtige Holz bestimmt wird. Beide sind freilich noch nicht gleichzusetzen mit Strategischem *Management.* Hinzu kommt die Strategische Steuerung, d. h. das Umsetzen des strategisch Gewollten in das operative Geschäft und die laufende Kontrolle der Prämissen der strategischen Pläne: Strategie muß im Tagesgeschäft „gelebt" werden. Strategisches Management ist ein Versuch, das *richtige* Holz *richtig* zu hacken. Bausteine hierzu liefern die Beiträge dieses Buches, die größtenteils aus intensiven Dialogen zwischen Wissenschaftlern und Praktikern hervorgegangen sind.

Wissenschaftler interessieren sich normalerweise wenig für das praktische Holzhacken. Häufig entwickeln sie Theorien über das Holzhacken, ohne je eine Hacke selbst in die Hand genommen zu haben. Etwas anderes ist es, wenn die Wissenschaftler unter anderem sogenannte Aktionsforschung betreiben.

Doch eine wirkliche Aktionsforschung ist keineswegs einfach. Wo findet man schon Praktiker, die ihre Hacke einem Theoretiker wenigstens zeitweise anzuvertrauen wagen und darüber hinaus bereit sind, mit diesem Theoretiker darüber zu reden, wie man die Hacke in der Praxis des Holzhackens am besten schwingt? Eine solche Diskussion hält den Praktiker ja nur davon ab, der

beliebten Tätigkeit des Holzhackens nachzugehen, wo man den Erfolg doch so unmittelbar sieht.

Die Dialogpartner der Beiträge dieses Buches denken hierüber freilich anders. Sie sind zwar nicht dagegen, sich den Mühen des Holzhackens direkt zu unterziehen. Aber sie haben sich die Fähigkeit zum Zweifel bewahrt – zum Zweifel, ob die heute vorgeschlagenen Methoden des Strategischen Managements tatsächlich geeignet sind, „das richtige Holz auszuwählen", aber auch, ob die traditionellen Methoden des Operativen Managements möglicherweise ergänzungsbedürftig sind. Hat man solche Zweifel, so ist es vernünftig, sich mit berufsmäßigen Zweiflern, d. h. mit Wissenschaftlern in einen Dialog einzulassen.

Eingefleischte Praktiker unter unseren Lesern werden freilich befürchten, daß ein von Zweifeln über seine Tätigkeit geplagter Holzhacker auf dem besten Wege ist, seine Fähigkeiten als guter Holzhacker zu verlieren. Eingefleischte Wissenschaftler haben demgegenüber Angst, daß ein Wissenschaftler – nimmt er einmal selbst eine Hacke in die Hand – vom Bazillus des kurzfristigen Erfolges angesteckt wird und den langen Atem der wissenschaftlichen Suche nach der Wahrheit verliert. So besteht also die Gefahr, daß manche die Beiträge des vorliegenden Buches als Dialoge zwischen „nicht-mehr-ganz-richtigen Wissenschaftlern" und „nicht-mehr-ganz-richtigen Praktikern" auffassen. Ein Dialog zwischen Wissenschaftlern und Praktikern ist daher durchaus Anfechtungen durch Dritte ausgesetzt.

Er stößt zusätzlich aber auch auf „interne" Schwierigkeiten. Nicht in allen Fällen gelangte der mit großem Enthusiasmus begonnene Dialog zu einem erfolgreichen Abschluß. Einzelne Dialoge kamen über erste Versionen des geplanten Beitrages nicht hinaus und versandeten: die wechselseitigen Frustrationen waren zu groß. Dort, wo der Dialog über mehrere Versionen des Beitrags zu einem veröffentlichungsreifen Ergebnis führte, war der Prozeß nicht immer „schmerzfrei". Allen Beteiligten möchten wir deshalb für ihr oft mühevolles Engagement danken.

Einige wenige Beiträge dieses Bandes haben nicht den Charakter eines Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Dem aufmerksamen Leser wird jedoch nicht entgehen, daß diese Beiträge einen sehr engen Bezug zu einzelnen Dialogen besitzen. So hat etwa der „monologische" Beitrag von Walter Trux über „Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung" sehr intensive weiterführende Diskussionen ausgelöst, die zu anderen „dialogischen" Beiträgen dieses Buches geführt haben.

Wir haben der vorliegenden Veröffentlichung den Titel „*Bausteine* eines Strategischen Managements" gegeben. Ein Grund ist, daß eine in der dargestellten Weise entstandene Veröffentlichung von Einzelbeiträgen mehrerer Autoren aus Wissenschaft und Praxis naturgemäß nicht zu einer in sich völlig bündigen Einheit werden kann. Ein zweiter Grund ist, daß wir glauben,

daß eine abgeschlossene Theorie zum Strategischen Management einfach (noch?) nicht gegeben werden kann. Dennoch wird der Leser feststellen können, daß die Einzelbeiträge auf einer gemeinsamen Sprache beruhen, sich wechselseitig ergänzen und insgesamt die zentralen Themenbereiche des gesamten Spektrums eines Strategischen Managements in etwa abdecken. Daß sich dabei teilweise überlappende Inhalte in den verschiedenen Beiträgen wiederfinden, ist durchaus gewollt: Jeder Beitrag sollte für sich seinen Themenbereich möglichst abgerundet darstellen (ohne weitschweifige Querverweise auf andere Kapitel).

Im *1. Kapitel* werden einzelne Grundüberzeugungen im Zusammenhang mit dem Strategischen Management vorgestellt. Eine Kernaussage ist, daß ein Strategisches Management nicht zu einem „Haarschneideautomaten" werden darf, sondern daß der ureigenen Individualität eines Unternehmens Rechnung zu tragen ist.

Das *2. Kapitel* widmet sich der Strategischen Analyse und Planung als einem Kernstück eines Strategischen Managements. Hier wird der „Weg zur Strategie" skizziert und dabei die verschiedenen Instrumente diskutiert. Ein Kerngedanke ist, daß die verwendeten Instrumente mit den Grundphilosophien des Strategischen Managements im Einklang stehen (und gegebenenfalls daran angepaßt werden) müssen.

Die Idee des Strategischen Managements ist letzten Endes natürlich sehr stark durch den Gedanken der Strategischen Frühaufklärung geprägt, was Inhalt des *3. Kapitels* ist. Wir plädieren dabei allerdings nicht für ein weiteres System, sondern sehen Frühaufklärung eher als eine Querschnittsfunktion. Alle Teilsysteme des Strategischen Managements müssen ihren Beitrag dazu leisten, daß strategische Chancen rechtzeitig wahrgenommen werden können und strategischen Risiken frühzeitig begegnet werden kann.

Im *4. Kapitel* wird die Integration des Strategischen Managements in die Planungs- und Kontrollsysteme im Unternehmen diskutiert. Die häufig beklagte mangelhafte Umsetzung von Strategien ist (neben politischen Hemmnissen) nicht zuletzt dem zuzuschreiben, daß keine Anbindung an die operativen Planungssysteme erfolgt.

Das *5. Kapitel* wendet sich dann einem oft vernachlässigten „Waisenknaben" des Strategischen Managements zu: dem unternehmenspolitischen Rahmen. Daß es hierbei – unter anderem – auch um Modelle der Sinnorientierung von Unternehmen geht, zeigt dieses Kapitel.

Das *6. Kapitel* skizziert dann abschließend ein – unseres Erachtens recht brauchbares – Modell der Einführung eines Strategischen Managements in Form einer Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Die dahinterstehenden Überlegungen haben nicht zuletzt die Entstehung eines Buches in der vorliegenden Form entscheidend mitgeprägt.

München, im Frühjahr 1983 Die Herausgeber

Inhalt

Erstes Kapitel
Strategisches Management: Grundüberzeugungen einer Führungsphilosophie 13

Wider den Haarschneideautomaten – Ein Plädoyer für mehr „Individualität" bei der Strategischen Unternehmensführung 17
Werner Kirsch, Peter Roventa und Walter Trux
Die Attraktivität der Portfolio-Analyse - oder: Eine neue Façon von Vidal Sassoon? – Die Unzufriedenheit Vieler - oder: Die Vorliebe für Individualhaarschnitte – Das Problem der Sprach- und Lebensformen - oder: Eine Lanze für die Dorffriseure – Das Dilemma der Beratung im Strategischen Management - oder: Auch gute Friseure können pleite gehen

Vom Marketing zum Strategischen Management 43
Werner Kirsch und Walter Trux
Marketing und Management im Zeichen sich verändernder Markt- und Gesellschaftsstrukturen – Die Portfolio-Analyse als erster Schritt zum Strategischen Management – Portfolio-Analyse und strategische Grundhaltung – Strategie, Struktur und Kultur – Politik, Identität und Image der Unternehmung – Strategisches Management: Geplante Evolution der Unternehmung – Das Spektrum eines Strategischen Managements – Strategisches Management und Marketing

Strategisches Management im Spannungsfeld der Unternehmenspolitik 65
Peter Roventa
Die politische Natur strategischer Probleme – Ein „Pflichtenheft" des Top-Managements – Das Problem der Beraterunterstützung – Schluß: Die Notwendigkeit einer realistischen Erwartungshaltung

Zweites Kapitel
Der Weg zur Strategie: Strategische Analyse und Planung 85

Offene Fragen zur Strategischen Analyse - Ein trilaterales Konzept . 89
Peter Roventa und Karl-Dieter Mauthe
Strategische Analyse: Eine Möglichkeit zur Umsetzung der Ideen des Strategischen Managements – Basiselemente der Strategischen Analyse – Die These vom dynamischen Ungleichgewicht: Entwurf eines trilateralen Konzepts

Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand – Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden 109

Karl-Dieter Mauthe und Peter Roventa
Portfolio-Analyse versus herkömmliche Analyse-Instrumente – Versionen der Portfolio-Analyse – Probleme einer Beurteilung von Analysemethoden – Ein Bezugrahmen zur Bewertung – Vergleichende Bewertung - Ein Beispiel – Die Analyse - kein politisches Neutrum

Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements 141
Kurt Gerl und Peter Roventa
Vorläufer der Strategischen Geschäftseinheiten (SGEs): Marktsegmente – Methoden der Bildung von SGEs – SGEs und Organisation – Eine kritische Reflexion: Erkenntnistheoretische Perspektiven zur Segmentierung

Die Bewertung der Marktattraktivität - Ein offenes Problem der Strategischen Analyse 163
Günter Müller, Peter Roventa und Thomas Lückerath
Aspekte eines Bewertungskonzeptes – Bestehende Bewertungskonzeptionen und Möglichkeiten zu ihrer Weiterentwicklung – Das Dilemma bei der Bestimmung der Marktattraktivität – Pfade aus dem Dilemma – Die Operationalisierung des dialektischen Bewertungsansatzes

Die Bewertung von strategischen Programmen 205
Rainer Reichert und Rainer Stinner
Aspekte der Bewertung – Der Zusammenhang von Generierung und Bewertung – Bewertungsprozeduren im Überblick – Ausblick

Drittes Kapitel
Frühaufklärung: Teilsystem oder „Bewährungsprobe" eines Strategischen Managements 221

Strategische Frühaufklärung 225
Werner Kirsch und Walter Trux
Begriff und Logik der Frühaufklärung – Schwache Signale – Ansätze und Leitideen für die Entwicklung der Strategischen Frühaufklärung – Die Verstärkung schwacher Signale durch Instrumente der Strategischen Analyse

Unschärfenpositionierung in der strategischen Portofolio-Analyse . . 237
Igor Ansoff, Werner Kirsch und Peter Roventa
Das Informationsproblem bei der Portfolio-Analyse – Die Ausweitung der Informationsbasis – Die Ermittlung und Analyse von Unschärfen – Der pragmatische Nutzen der Unschärfenanalyse – Anhang: Das Design der Unschärfenpositionierung

Zufallsbereiche zur Beurteilung frühaufklärender Signale 265
Günter Müller und Bernd Zeiser
Schwache Signale als Auslöser von Tiefenanalysen – Die Chancen/Risiken - Zufallsbereiche – Das Chancen/Risiken-Profil – Der zeitliche Vergleich von Befragungsergebnis-

sen – Praktische Erfahrungen – Die Diskontinuitätenbefragung als Bestandteil eines strategischen Planungssystems

Diffusionsfunktion als theoretisches und praktisches Konzept für Strategische Frühaufklärung 283
Gerd Krampe und Günter Müller
Strategische Frühaufklärung - Antwort auf eine turbulente und komplexe Umwelt – Die Diffusion neuer Erkenntnisse – Theoretische Konzeption von Diffusionsfunktionen – Praktische Konzeption von Diffusionsfunktionen

Viertes Kapitel
Strategisches Management und integrierte Unternehmensplanung 305

Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis . . . 309
Gerhard Götzen und Werner Kirsch
Einleitung: Planung im Vormarsch – Der Entwicklungsstand der Unternehmensplanung – Planungssysteme als Probleme der Organisation – Basiskonzepte der Planung – Die Entwicklung von Planungsrahmen als Voraussetzung einer integrierten Unternehmensplanung – Die Modell- und Computerunterstützung – Verhaltenswissenschaftliche Perspektiven der Planungspraxis – Die geplante Evolution der Planung

Praxis der integrierten Unternehmensplanung - Planungsphilosophie und Planungssystem des Unternehmens Mannesmann 355
Antonius Ax und Clemens Börsig
Einleitung: Die Entwicklung einer integrierten Unternehmensplanung – Die integrierte Unternehmensplanung als Führungsinstrument – Planungsrahmen der integrierten Unternehmensplanung – Analyseinstrumente und Informationsbasen der integrierten Unternehmensplanung – Probleme einer übertriebenen Integration der Unternehmensplanung

Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand 399
Werner Kirsch
Die „Planungslücke" im Mittelstand – Eine Verbeugung vor dem intuitiven Unternehmer im Mittelstand – Jenseits der Schwellen der Unübersichtlichkeit: Die Notwendigkeit zur Rahmenplanung – Strategische Grundhaltungen und Unternehmensidentitäten im Mittelstand – Zwischenbilanz: Prioritäten für Planungsaktivitäten im Mittelstand – Probleme der wissenschaftlichen Strategieberatung mittelständischer Unternehmen – Der Mut zur Hemdsärmeligkeit – „Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum"

Fünftes Kapitel
Der unternehmenspolitische Rahmen: „Waisenkind" des Strategischen Managements? 423

Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung 425
Walter Trux
Identität und Image des Unternehmens – Inhalt und Bezugsrahmen von Unternehmenspolitik – Zusammenspiel von Identität, Image und Politik – Konsequenzen für die Unternehmens- und Informationspolitik – Zusammenfassung

Partnerschaft in Absatzkanälen – Momentaufnahmen der Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens eines Touristikunternehmens 437
Werner Kirsch und Reinhold Tigges
Einleitung – Momentaufnahmen 1978 (Kirsch und Tigges) – Momentaufnahmen 1980 (Kirsch) – Momentaufnahmen 1981

Probleme des Managements eines unternehmenspolitischen Rahmens 465
Zwischenbetrachtung der Herausgeber

Die Frage nach dem Sinn des Fortschritts - Versuch zu einer vernachlässigten Dimension des unternehmenspolitischen Rahmens 471
Walter Trux und Werner Kirsch
Die Suche nach einer Antwort auf die Herausforderung der Zeit – Anreize und Belastungen der Betroffenen – Fortschritt durch „Suchen und Brechen von Invarianzen" – Bedingungen der Fortschrittsfähigkeit der Organisation – Modelle der Sinnorientierung in der Unternehmenskultur – „Policy Planning" und Fortentwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens – Regulative Ideen für das Strategische Management – Schluß

Sechstes Kapitel
Die Einführung eines Strategischen Managements: Modell einer Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis 499

Strategisches Management oder: Die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen" Unternehmensführung - Anmerkungen aus Anlaß eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis 501
Walter Trux und Werner Kirsch
Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis – Die methodologische Grundposition einer Führungslehre – Ein Modell der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis – Das Strategische Management im Mittelpunkt des Kooperationsprojektes – Strategisches Management und „wissenschaftliche" Unternehmensführung – Grenzen einer wissenschaftlichen Unternehmensführung – (Postskriptum 1982)

Die Autoren 539

Quellenverzeichnis der abgedruckten Beiträge 541

Register 543

Erstes Kapitel

Strategisches Management: Grundüberzeugungen einer Führungsphilosophie

„Die Stärke unserer Überzeugung ist schlechterdings kein Beweis für ihre Richtigkeit."
(John Locke, 1690)

In jüngster Zeit häufen sich augenfällig die Beiträge, die mit dem Schlagwort „Strategisches Management" oder „Strategische Unternehmensführung" charakterisiert werden können. Die Begriffe „Strategisches Management" oder „Strategische Unternehmensführung" beginnen offenbar, sich in Wissenschaft und Praxis einzubürgern. Die wissenschaftliche Literatur und die von Beratungsfirmen angebotenen Konzepte zum Strategischen Management sind in letzter Zeit einerseits immer zahlreicher, andererseits aber auch immer vielschichtiger geworden. Skeptiker äußern bisweilen den Verdacht, daß sich mit dem Begriff des Strategischen Managements lediglich eine Modeerscheinung oder gar ein Marketing-Trick der Beratungsbranche verbindet.

Wir sind nicht dieser Meinung. Die sich abzeichnenden sozio-ökonomischen Entwicklungen, mit denen sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen, fordern ein Umdenken in den Fragen der strategischen Führung von Unternehmen. Und hinter dem Begriff „Strategisches Management" verbirgt sich eine Führungsphilosophie, die ein solches Umdenken zum Ausdruck bringt. Im Grunde erleben wir hier ein ähnliches Phänomen wie in den 60er Jahren, als der Begriff des Marketing ebenfalls die Notwendigkeit eines Umdenkens signalisierte, nachdem sich die ursprünglichen Verkäufermärkte zu Käufermärkten wandelten.

Im Mittelpunkt dieses ersten Abschnitts steht diese „Philosophie" des Strategischen Managements und unsere damit verbundenen Grundüberzeugungen. Wenngleich mit dem Begriff des Strategischen Managements eine Menge unterschiedlicher Vorstellungen verbunden werden, läßt sich doch eine gemeinsame Zielsetzung erkennen: Das Strategische Management muß es erlauben, die langfristige Evolution des Unternehmens zu steuern und zu leiten. Eine solche Steuerung der Unternehmensentwicklung gestaltet sich

aber angesichts zweier Problemkreise als schwierig. Zum einen verhindert das Auftreten von *Turbulenzen* und *Diskontinuitäten* eine kontinuierliche und gleichmäßige Steuerung. Zum anderen läßt sich eine *„Isoliertheit"* des strategischen Problems nicht länger aufrecht erhalten: Neben technoökonomischen Gesichtspunkten sind auch psychologische sowie gesellschaftspolitische Phänomene zu beachten und neben der „reinen" Planung muß vor allem der Implementierung verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden – eine Schwierigkeit, der sich mehr und mehr Unternehmen gegenüber sehen.

Durch die damit verbundene Erhöhung der Komplexität einerseits und durch die Dynamik andererseits entsteht die Gefahr, daß die Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung im Prozeß der laufenden Kurskorrekturen aus den Augen verloren wird und sich eine *„ungesteuerte" Evolution* vollzieht – eine Entwicklung, die (mehr oder weniger zufällig) von auftretenden Problemen und notwendigen Maßnahmen zu ihrer Behebung bestimmt ist. Ein Strategisches Management, das sich als *Management of Change* und *Management of Evolution* versteht, muß verhindern, daß Konzepte und Leitideen „erstarren" und sie ein „Eigenleben" entwickeln, das unter veränderten Bedingungen nicht mehr adäquat ist.

Nun bereitet die Realisierung der Leitideen einer Strategischen Unternehmensführung in der Praxis zum Teil ganz erhebliche Schwierigkeiten. Daher ist es auch nicht überraschend, daß sich Strategische Planungssysteme, die erhöhten Ansprüchen genügen, kaum in Anwendung befinden. Der Implementierungszwang, die politischen Gegebenheiten, die Beschränkungsfaktoren des Machbaren erzwingen immer ein System, das mehr oder weniger weit von der Idealvorstellung abweicht. Erste Schritte der Entwicklung eines Strategischen Managements werden dadurch immer eine gewisse „Vorläufigkeit", Unvollkommenheit oder Unzulänglichkeit besitzen. Wichtig wird es in diesem Zusammenhang aber, solche bewußt in Kauf genommene – aber auch durch veränderte Ereignisse oder neue Erkenntnis entstandene – Unzulänglichkeit langfristig durch verbesserte Designs, durch weitere Schritte abzuschwächen oder zu eliminieren. Daß diese Aufgabe nicht leicht fällt, ist nur allzu menschlich. Das Design, die Implementierung und Einführung von strategischer Planung ist mit ein starker Umlernprozeß. Wird dieses Umlernen (entsprechend dem Lewinschen Lernparadigma) in der Stabilisierungsphase gefestigt, ist die Bereitschaft verständlicherweise äußerst gering, das „Neugelernte" sofort wieder in Frage stellen zu lassen. Zu groß ist meist die in der Arbeit der Implementierung erworbene Identifikation mit den erreichten Ergebnissen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Bestehenden wird dadurch vielleicht sogar zur noch anspruchsvolleren Aufgabe als die erstmalige Implementierung strategischer Konzepte.

Wir wollen im folgenden die Führungsphilosophie des Strategischen Managements etwas näher beleuchten, ebenso wie die Möglichkeiten, die ver-

gleichsweise globalen Leitideen zu „operationalisieren", d. h. sie in konkrete Schritte umzusetzen. Dabei müssen wir uns als erstes aber bewußt machen, daß ein Strategisches Management für ein Unternehmen sehr viel mehr einem „Maßanzug" gleicht (womöglich von einem „guten Schneider" angefertigt), denn einer Konfektionsware „von der Stange", die dann geringfügig an die jeweiligen Unternehmensgegebenheiten angepaßt wird. Bei so manchen Einführungen eines Strategischen Managements in die Unternehmenspraxis scheint eher letzteres zu erfolgen. Unser erster Beitrag von Werner Kirsch, Peter Roventa und Walter Trux. *Wider den Haarschneideautomaten – Ein Plädoyer für mehr „Individualität" bei der Strategischen Unternehmensführung* ist somit auch ein Plädoyer dafür, die jeweilige Individualität eines Unternehmens entsprechend zu berücksichtigen. Nur eine sorgfältige Exploration kann verhindern, daß Strategisches Management wie ein „Haarschneideautomat" wirkt und sich ein Unternehmen bei der Konzipierung des Strategischen Rahmens und der Entwicklung strategischer Programme „selbst untreu wird." Wir werden auf diese Überlegungen im fünften Kapitel wieder zurückkommen, wenn wir uns Fragen des unternehmenspolitischen Rahmens zuwenden.

Der Beitrag von Werner Kirsch und Walter Trux *Vom Marketing zum Strategischen Management* gibt daran anschließend einen Überblick über die Ideen und Konzepte des Strategischen Managements, eines Strategischen Managements, das im Einklang mit der Identität eines Unternehmens steht.

Bevor wir uns mit dem zweiten Kapitel der Strategischen Analyse und Planung und mit ihr den zahlreichen Konzepten in diesem Bereich zuwenden, müssen wir uns aber auch die Grenzen bewußt machen. Eine illusionslose Einschätzung der politischen Dimension der Strategischen Unternehmensführung relativiert vieles, was bei einer Diskussion von Instrumenten und Methoden der Strategischen Planung zunächst recht „rational" erscheint. Der abschließende Beitrag des ersten Kapitels von Peter Roventa *Strategisches Management im Spannungsfeld der Unternehmenspolitik* zeigt, daß der strategische Prozeß in einem Unternehmen kein wert-neutraler Erkenntnisprozeß – quasi als Laborübung für Harvard-Absolventen – ist. Stets finden wir Aktivitäten der Machtausübung, der Aushandlung von Kompromissen und der Mobilisierung von Unterstützung und Konsens. Nicht selten dominieren sogar diese Elemente.

Häufig stellen sowohl Wissenschaftler wie auch Berater die Instrumente und „Erfolgstheorien" ihrer Konzepte so dar, als implizierten diese letztlich objektiv „wahre" Sachzwänge. Akzeptiert man aber, daß es gerade im strategischen Bereich mit seinen erheblichen Unsicherheiten wohl kaum verläßliche oder gar „sichere" Informationen geben kann, so wird deutlich, daß dieser Bereich stets Raum für politische Aushandlungsprozesse bietet. „Harte Sachzwänge" können von geschickten Unternehmenspolitikern nor-

malerweise recht rasch auf ihre „unsicheren Fundamente" hinterfragt werden und bekommen so deutlich „weichere" Züge. Vor einem solchen Hintergrund bekommt natürlich die Beratung im Bereich des Strategischen Managements eine erheblich geringere „technokratische" Note – und sehr viel unternehmensindividuellere Facetten.

Wider den Haarschneideautomaten – Ein Plädoyer für mehr „Individualität" bei der Strategischen Unternehmensführung

Werner Kirsch, Peter Roventa und Walter Trux

Einführung

Da gab es einmal einen Mann, der erfand einen Haarschneideautomaten. „Hier in diese Öffnung", erklärte er dem Patentanwalt, „steckt der Kunde seinen Kopf. Mit dieser Wählscheibe stellen wir ein, ob der Kunde kurze, mittlere oder lange Haare wünscht. Mit jenem Hebel wählen wir zwischen Normalhaarschnitt und Façonschnitt. Drückt man dann auf diesen roten Knopf, so dauert es höchstens 5 bis 6 Sekunden, und der Kunde hat den gewünschten Haarschnitt." – „Aber", entgegnete der Patentanwalt, „die Menschen haben doch unterschiedliche Kopfformen." – „Nur vorher," entgegnete der Erfinder.

Auch Unternehmen besitzen eine typische „Kopfform": eine unverwechselbare Individualität, die ihre Kultur und die Lebens- und Sprachformen ihrer Mitarbeiter prägt. Diese spezifische Kultur unterscheidet das Unternehmen von anderen in der Branche und wird damit zum Schlüssel z. B. für Erfolg oder Versagen. Aber: Vieles, was heute von der angewandten Forschung und von Beraterunternehmen als „Patentrezept" der strategischen Unternehmensführung (Jargonausdruck: Strategisches Management) angeboten und auch angewandt wird, erinnert leider fatal an einen Haarschneideautomaten.

Zwar wird das Instrumentarium für solche Führungsaufgaben immer mehr erweitert und verfeinert, doch Hinweise auf Grenzen und Möglichkeiten dieser Werkzeuge in bezug auf die Individualität und Identität von Unternehmen und ihrer Führungspersönlichkeiten sucht man in den meisten Publikationen und Prospekten leider vergeblich. Erklärt dies vielleicht manche Mißerfolge und die instinktive Ablehnung durch die „Betroffenen" (im doppelten Sinne der Bedeutung dieses Wortes in der deutschen Sprache)?

Natürlich will niemand ernstlich „Haarschneideautomaten" für strategische Konzeptionen von Unternehmen aller Art. Wir geben zu, grob zu überzeichnen. Unsere Forderung nach „Empfänglichkeit" gegenüber der unverwechselbaren Identität und den höchst individuellen Verhaltens- und Sprachformen in einem Unternehmen wollen wir differenzierter formulieren und

begründen. Das ehrenwerte Handwerk der Friseure und Künstler des Hairstyling möge uns verzeihen, wenn wir sein Beispiel benutzen, um unsere Überlegungen anschaulich darzustellen.

1. Die Attraktivität der Portfolio-Analyse – oder: Eine neue Façon von Vidal Sassoon?

Vidal Sassoon bestimmt derzeit mit seiner Haarschneidetechnik zu einem wesentlichen Teil, „wie man frisiert" . Sassoon hat den Coiffeur Alexandre abgelöst, und landauf, landab schießen „kleine Sassoons" aus dem Boden, die den Stil des „großen Meisters" allenfalls mit marginalen Variationen imitieren. Nun haben wir selbstverständlich nichts dagegen, daß auch die Haarschneidetechnik Moden unterliegt (im Gegenteil: das Leben wäre trist, wenn jeweilige Modeströmungen unterbunden würden). Wir wollen auch nicht bestreiten, daß es dem großen Meister Sassoon und seinen Epigonen häufig gelingt, mit ihrem Haarschnitt den jeweiligen Typ hervorzuheben. Jeder Typ ist aber nicht gleichermaßen für diese Mode in Haar und Kopf geeignet. Mancher Kunde trauert heimlich vielleicht seinem alten Individualhaarschnitt nach.

Ähnliche Gedanken mögen manchem Unternehmer durch den Kopf gehen, wenn er von den jeweiligen neuen „Moden" der strategischen Unternehmensführung hört oder selbst damit erste Erfahrungen gesammelt hat.

Einmal hört er z. B. von Propheten, die ihn durch eine „Lücken"-Analyse rechtzeitig vor Schaden bewahren können. Andere wiederum sagen ihm, daß sein Unternehmen ein „Portofolio-Management" brauche, um sicher in die Zukunft zu steuern. (Die Liste läßt sich beliebig verlängern.)

Er sieht auch, daß namhafte Unternehmen diese Methoden anwenden und viel Geld dafür bezahlt haben. Aber sind sie – wenn überhaupt – so erfolgreich, *weil* sie mit dieser „Mode" gegangen sind oder *obwohl*?

Und: Soll er sich nun – wenn er fortschrittlich sein will – ein Führungskonzept á la „Alexandre" oder „Sassoon" verpassen lassen? Um diese Zweifel zu verringern, muß man sich zunächst zwei Fragen stellen:

1. Was sind die Gründe für die derzeitige allgemeine „Mode" des Strategischen Managements?
2. Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen der speziellen Methode für das einzelne Unternehmen mit seiner ganz individuellen Note und Lage?

Beginnen wir mit dem Versuch, eine Antwort auf die erste Frage zu geben:

Zunächst einmal steigt (in einer sich verändernden Welt) der Druck auf einzelne Unternehmen und ganze Branchen, sich vorausschauend anzupassen. Die Erfolge japanischer und multinationaler Unternehmen, die durch langfristige Konzepte Märkte erobert haben, sprechen eine sehr deutliche Sprache; ebenso die bitteren Konsequenzen derer, die an die heile Welt von gestern glaubten.

Zu diesem äußeren Druck kommt noch das innere Bedürfnis von Führungs- und Fachkräften (besonders der jüngeren Generation) nach einem Beitrag zum „Fortschritt" – was immer das in einer pluralistischen Gesellschaft heißen mag.

Viele wollen in ihren Aufgaben im Unternehmen einen „Sinn" sehen, jenseits von jährlichem Einkommen und Erfolgsbilanzen. Dies aber erfordert Orientierung und Konsens über eine langfristige Konzeption. Solche strategischen Konzepte fallen aber ohne methodischen Ansatz weder vom Himmel, noch lassen sie sich ohne wirkungsvolle Instrumente in der rauhen Praxis verwirklichen.

Die Mängel der klassischen Ansätze der Betriebswirtschaftslehre sowie der amerikanischen Managementlehre für ein solches Strategisches Management waren daher die Basis für die „modernen" Methoden.

Wo aber liegen deren Stärken und Grenzen? Welche der neuen Instrumente eignen sich für das eigene Unternehmen mehr und welche weniger?

Für den mit den Feinheiten der Theorie und des Jargons auf diesem Gebiet nicht so vertrauten Leser sei das am Beispiel der „Gap-Analyse" und des „Portfolio-Managements" erläutert. (Die Eingeweihten mögen uns die Darstellung von Bekanntem verzeihen.)

Die „Gap-Analyse" (Abb. 1) beruht im wesentlichen auf der Theorie des Produkt-Lebenszyklus. Sie versucht, im voraus Lücken (Gaps) zwischen dem für das Unternehmen notwendigen Umsatz, Erfolg (Cash Flow etc.) und den aus existierenden Produkten und Projekten zu erwartenden Resultaten aufzuzeigen.

Man unterscheidet dabei zwischen der durch vorhandene Produkte gesicherten Basis (Feld „A" in Abb. 1), dem durch Entwicklungsprojekte gedeckten Feld (Feld „B" in Abb. 1) und der „ungedeckten Lücke", die durch Innovation im Bereich des Produkt-/Markt-Managements gefüllt werden muß.

Bei der Prognose zu erwartender Ergebnisse geht man im allgemeinen davon aus, daß sich Trends der Vergangenheit auch in der Zukunft fortsetzen werden. Von dieser Regel wird man nur dann abweichen, wenn vergleichsweise starke Anhaltspunkte dafür vorliegen, daß bestimmte Entwicklungen einen größeren Bruch erfahren. Schwache Anzeichen, schwache Signale ist man eher geneigt zu ignorieren.

Der Katalog strategischer Maßnahmen orientiert sich prinzipiell an der Verbesserung des status quo. Das heißt, man geht von der Heuristik aus, daß

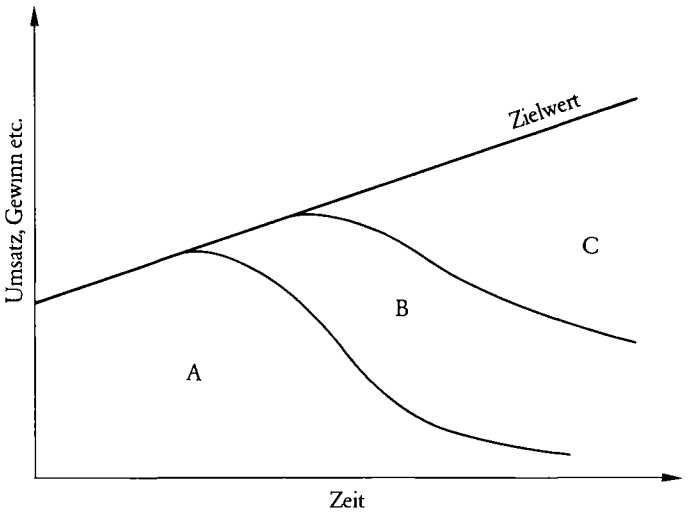


Abb. 1: „Gap-Analyse"

Lücken zunächst auf der Grundlage von begrenzten Variationen der bestehenden Produkte und der Durchdringung alter Märkte zu „füllen" sind. In Richtung neue Produkte und/oder neue Märkte ist nur für den Fall zu gehen, daß es nicht gelingt, „in der Nähe des status quo" die Lösungen zum Erreichen der Ziele in Umsatz und Ertrag zu finden (d. h. Präferenz für Variationen vorhandener Produkte, Marktdurchdringung, Rationalisierung etc.). Die Extrapolation des an der Verbesserung bestehender Zustände orientierten Planungsdenkens zwingt selten zum Umdenken in einer sich wandelnden Welt. Diskontinuitäten in der Entwicklung werden damit auch nicht ansatzweise erfaßt. Man bleibt relativ insensitiv gegenüber sich zunächst nur durch schwache Signale (Ansoff, 1976) abzeichnenden Veränderungen und versucht, den Symptomen mit inkrementalen Verbesserungen zu begegnen.

Die angeführten Probleme ähneln etwas denen der klassischen „Strategischen Planung", sind aber keineswegs unüberwindbar. In dem Maße, wie es gelingt, die Zukunftsprojektionen von einem rein extrapolativen Vorgehen zu lösen, entsteht auch hier eine Sensitivität für sich nur schwach abzeichnende Diskontinuitäten. Die besonders starke Hervorhebung der Synergieeffekte bei der Suche nach Produkt-/Markt-Strategien zur Schließung der Lücken kann ebenfalls verringert werden, so daß das status quo-Denken abnimmt. Dennoch bleiben einige Schwierigkeiten, die offenbar nur schwer zu beheben sind.

Die Gap-Analyse führt (insbesondere in Verbindung mit der dezentralen Geschäftsbereichsorganisation) allzu leicht dazu, daß strategische Überlegun-

gen nur *innerhalb* der bestehenden Geschäftsbereiche bzw. Produktlinien angestellt werden. Da niemand gerne den Ast ansägt, auf dem er sitzt, neigt man häufig zu einer allzu optimistischen Sicht der Möglichkeiten, „Ergebnislücken" bei den einzelnen Produktlinien durch neue Produkte innerhalb der eigenen Produktlinien füllen zu können. Ein grundsätzlicher Mangel ist, daß letzlich die Erarbeitung einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik fehlt.

Und dieses Fehlen der konzeptionellen Gesamtsicht verstellt den Blick für Lösungen, die nicht extrapolativ die Vergangenheit in die Zukunft „verlängern". Es erschwert auch die strategische Entscheidung darüber, welche Produktlinien oder Geschäftsfelder (gegebenenfalls auch zu Lasten traditionsreicher anderer) für eine sichere Zukunft gefördert werden müssen. Mit anderen Worten: Die Gap-Analyse zeigt zwar, wie man Lücken füllen könnte, sie sagt aber nicht, was das Unternehmen in Zukunft sein soll und will.

Hier setzt nun die Portfolio-Analyse an. Sie bietet einen Rahmen, der es erlaubt, den gesamten „Bestand", das Portfolio der Geschäfte in einer Gesamtschau zu betrachten und zu analysieren.[1] Auch hier sei zum Verständnis das Prinzip anhand des sehr eingängigen Konzepts der Boston Consulting Group kurz skizziert (Abb. 2).

Die Achsen positionieren eines der Geschäftsfelder eines Unternehmens wie folgt:
Die Ordinate definiert die (absolute) Attraktivität des „Geschäftsfeldes" nach dem Wachstum des Marktes. Die Abszisse ergänzt die Positionierung durch die (relative) eigene Erfolgschance zum Wettbewerb. Diese wird im einfachsten Fall ausgedrückt durch das Verhältnis des eigenen Marktanteils zum größten Wettbewerber in diesem Geschäftsfeld als Näherung für Kostenvorteile. Daraus ergibt sich die Klassifizierung der Geschäftsfelder in „Stars", „Melkkühe", „Fragezeichen" und „Hunde".

Wir beschränken uns hier auf eine kurze Erläuterung der einzelnen Felder und deren Rollen:

„Melkkühe" sind jene Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen (trotz schwachen Marktwachstums) eine dominierende Stellung besitzt und darum mehr Cash erntet als es investieren muß, um seine Marktposition aufrechtzuerhalten.

„Stars" sind Geschäftsfelder, in denen das Marktwachstum gleich oder größer ist, als der Rückfluß an Cash flow für das Unternehmen bringt. Das Unternehmen muß im allgemeinen in diese Felder investieren, um seine dominierende Position zu erhalten.

„Fragezeichen" sind jene Geschäftsfelder, in denen zwar ein starkes Marktwachstum herrscht, die Position des Unternehmens jedoch schwach ist. Die Grundstrategie lautet hier: „Double or quit" (verdoppeln oder aussteigen).

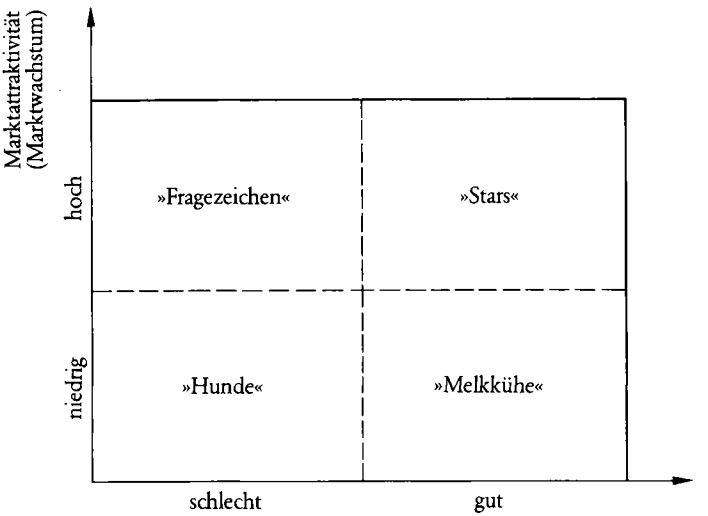


Abb. 2: Portfolio-Matrix (nach BCG)

Übrig bleiben dann die ,,Hunde". Das sind jene Geschäftsfelder, in denen sowohl das Marktwachstum schwach ist – und damit die Veränderungsmöglichkeiten – als auch die relative Konkurrenzposition. Es ist im Sinne dieser Definition natürlich, daß diese ,,Hunde" als Geschäftsfelder durch sorgfältig geplante Desinvestition aufzugeben oder für sie über eine weitere Segmentierung geeignete Nischen zu suchen sind.

Dieses Grundkonzept der Portfolio-Analyse, die Tätigkeit des Unternehmens in ,,Geschäftsfelder" aufzugliedern, hat etwas sehr Attraktives an sich. Es erhebt quasi den Manager zum Feldherrn.[2] Geschäftsfelder sind Schlachtfeldern vergleichbar, auf denen man seine ,,Bataille" ausficht oder ihr ausweicht. Man braucht sie für solche Entscheidungen nur nach (absoluter) Attraktivität und (relativen) Erfolgschancen zu klassifizieren.

Dieser analytische Vorteil der Portfolio-Analyse gegenüber der Gap-Analyse wird noch durch einen weiteren ergänzt. Sie liefert nämlich auch einem heterogenen Top-Management (Ingenieuren, Juristen, Kaufleuten und anderen Berufen) einen Bezugsrahmen für eine intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens. Dieser Aspekt sollte nicht unterschätzt werden. Dabei besteht nicht zuletzt auch ein gewisser ,,Automatismus", daß unangenehme Fragestellungen tatsächlich auf die Tagesordnung gelangen. Fragen, die beispielsweise die Zukunft möglicherweise ,,liebgewonnener", aber auf die Dauer nicht wettbewerbsfähiger Geschäfte offen zur Diskussion stellen.

Schließlich scheint uns die Portfolio-Analyse ausbaufähig. Wir selbst schlagen eine Weiterentwicklung vor (Ansoff, Kirsch und Roventa, siehe Kap. 3, S. 237 ff.; Kirsch und Trux, siehe Kap. 3, S. 225 ff.; Roventa, 1979), die dieses Instrument stärker mit der Konzeption einer strategischen Frühaufklärung in Verbindung bringt. Benutzt man nämlich diesen Ansatz so, daß Auffassungen und Unterschiede über die Positionierung von Geschäftsfeldern nicht auf unteren Ebenen durch „Kompromisse" unter den Tisch gekehrt, sondern der Geschäftsleitung zur „Diskussion" gestellt werden, dann erhalten auch „schwache Signale" eine Chance, die Wahrnehmbarkeitsschwelle zu überwinden.

Die Portfolio-Analyse kann so ein echter erster „robuster" Schritt in Richtung auf ein Strategisches Management sein; ein Schritt, der viele Mängel klassischer Ansätze der Strategischen Planung vermeidet oder sie zumindest mildert. Voraussetzung für ihren Erfolg ist aber ein Umstand, der von ihren Verfechtern häufig übersehen wird: Die aus ihr abgeleiteten Entscheidungen und Pläne müssen zu dem passen, was wir in einem Unternehmen als die „Strategische Grundhaltung" bezeichnen.

Liegt es einem Unternehmen, „Stars" in neuen Geschäftsfeldern zu entwickeln, oder sollte es nicht besser seine „Melkkühe" pflegen und füttern? Welche kulturellen Veränderungen sind möglich und notwendig, um „Stargeschäfte" zu entwickeln und auch zu verteidigen? Die Frage lautet also, ob die Portfolio-Analyse für jede Unternehmenskultur, Machtstruktur und ähnliches gleichermaßen paßt (vgl. Mauthe u. Roventa, siehe Kap. 2, S. 109 ff.).

Anders formuliert: Könnte es nicht sein, daß die Portfolio-Analyse eine „Haarschneidetechnik" der strategischen Führung ist, die derzeit „in" ist? Eine „Haarschneidetechnik", nach der runde, ovale, viereckige und andere „Köpfe" gleich behandelt werden („ohne Rücksicht auf Verluste")?

Dann nämlich wären zwei Entwicklungen zu erwarten: Erstens, daß diese „Mode", dieser „Style", irgendwann abgelöst wird durch einen anderen, und zweitens, daß in einer Periode großer Uniformität immer auch ein verstärktes Bedürfnis nach Originalität, nach Individualität empfunden wird. In unserer Metapher gesprochen: Könnte die Vorliebe für individuelle Haarschnitte zunehmen?

2. Die Unzufriedenheit Vieler – oder: Die Vorliebe für Individualhaarschnitte

Wer die Denkweise der Portfolio-Analyse zur Grundannahme seiner strategischen Programmplanung macht, akzeptiert (vielleicht sogar unbewußt) bereits eine spezifische Konzeption, die nicht in allen Unternehmen vorzufinden ist.

Es gibt nämlich eine ganze Reihe von Unternehmen, die mit der Portfolio-Analyse kaum etwas anfangen können. Wir könnten es uns an dieser Stelle leicht machen (und nicht wenige Berater tun dies in ähnlicher Form), indem wir die These aufstellen, daß solche Unternehmen in ihrem strategischen Denken einfach noch nicht genügend weit gediehen sind. Damit würden wir es uns jedoch *zu* leicht machen und verkennen, daß die strategischen Instrumente ebenso wie die Strategien selbst auf die im Unternehmen vorhandene Grundhaltung „passen müssen".

Wie kann man solche „Grundhaltungen" beschreiben? Sicher gibt es viele Faktoren, die die Identität eines Unternehmens bestimmen. Um die Grundhaltung zu kennzeichnen, wollen wir zwei Tendenzen näher betrachten:

1. *Die Einstellung zu Spezialisierung oder Generalisierung.*
   Gemeint ist damit die Neigung eines Unternehmens, sich im Extrem auf einen engen Produkt-/Markt-Bereich zu konzentrieren oder (im anderen Extrem) in sehr vielen unterschiedlichen Feldern tätig zu sein.
2. *Die Einstellung zu Veränderungen.*
   In „konservativen" Unternehmen muß man jede Veränderung rechtfertigen: das Alte hat von vornherein einen Wettbewerbsvorteil. Bei „progressiven" Unternehmen ist es genau umgekehrt: Neuerungen werden begierig aufgegriffen, das Althergebrachte muß seine Existenzberechtigung begründen.

Wir alle kennen diese Tendenzen und die daraus resultierenden Grundhaltungen; sie sind keinesfalls wertend gemeint (wie wir im folgenden noch darstellen werden).

Für unsere weitere Argumentation (vgl. auch Miles und Snow, 1978) ist es zweckmäßig, aus diesen Grundtendenzen zur Spezialisierung oder Generalisierung einerseits bzw. Konservatismus oder Progressivität andererseits sechs „Grundhaltungen" zu unterscheiden.

Fünf davon sind durch die „Positionierung" in Abb. 3 angedeutet, in der die eine Skala die Haltung zu Veränderungen, die andere die Neigung zur Spezialisierung andeutet. Hinzu kommt der Reagierer, der in den Skalen der Abb. 3 nicht einordenbar ist. Mit ihm wollen wir die kurze Kennzeichnung der möglichen strategischen Grundhaltungen beginnen.

(1) Der *Reagierer* steht außerhalb der Abb. 3, denn er hält nicht viel von

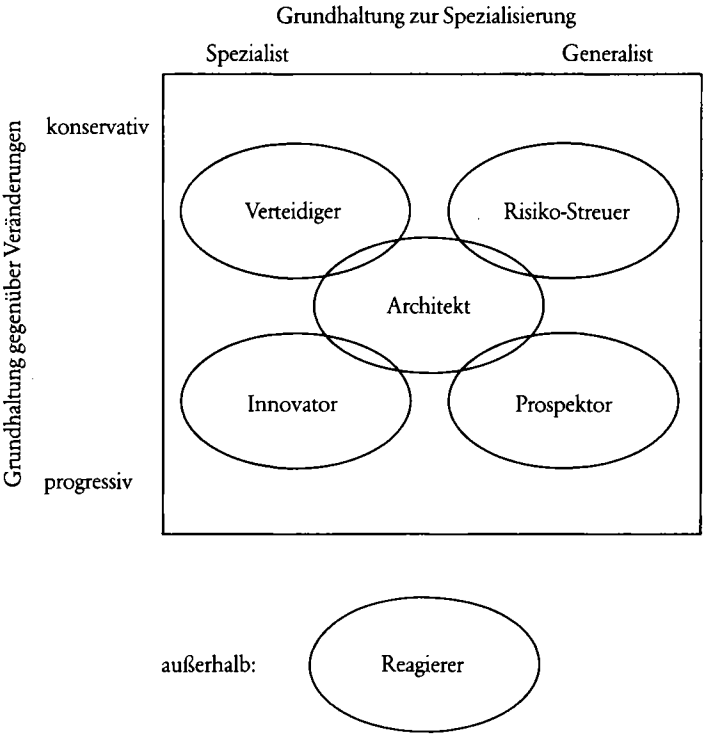


Abb. 3: Typen strategischer Grundhaltungen

vorausschauendem Planen. Dementsprechend denkt er auch geringschätzig über „Strategien", d. h. grundsätzlich präferierte Handlungsweisen im voraus festzulegen. Im Gegenteil: er will die Freiheit behalten, immer schnell und entschlossen dann zu handeln, wenn ihn betreffende Ereignisse entweder bereits eingetreten oder ganz offensichtlich zu erwarten sind. Dies gilt im gleichen Maße für Gefahren wie Gelegenheiten.

Seine Strategie ist es, scheinbar keine Strategien zu haben. In Wirklichkeit ist für ihn die *Flexibilität* oberste strategische Maxime. Er hat also eine starke strategische Präferenz, auch wenn er dieses leugnet.

In dieser Flexibilität (als strategische Grundhaltung) liegen seine Stärken und Schwächen. Zu den Stärken gehört das schnelle Nutzen von unerwarteten Gelegenheiten oder die Abwehr plötzlicher Gefahren. Da ist er anderen Unternehmenstypen manche Nasenlänge voraus. Er spart auch die Kosten eines umfangreichen Planungsapparates, um solche Ereignisse längerfristig vorauszusehen. Viele „Nischen"-Unternehmen können sich nicht zuletzt deshalb erfolgreich gegenüber Großunternehmen behaupten.

Diese Flexibilität hat aber auch ihre Schwächen und ihren Preis. Hierzu gehört zunächst das ständige Bereithalten einer „Manövriermasse", die überhaupt erst Reagieren ermöglicht. Diese wird z. B. durch Liquidität, freie Kapazitäten, nicht fest verfügte Lagerbestände oder ständige Umdisposition (Auftragsreihenfolge, Personaleinsatz) geschaffen. Diese „Manövriermasse" vermindert häufig – gerade bei größeren Unternehmen mit Reagierer-Eigenschaft – einen effizienten Einsatz seiner Ressourcen. Eine weitere Schwäche ist die Schnelligkeit der Entscheidungen. Schnell entscheiden heißt dem Reagierer eben alles, und dies schließt ein, daß die Gefahr von Fehlgriffen wegen der mangelnden Sorgfalt der (zeitaufwendigen) Entscheidungsanalyse wächst.

Schließlich gibt es langfristige Entwicklungen, auf die man sich rechtzeitig einstellen muß. Wenn ihre Folgen bereits spürbar werden, ist es für das Improvisieren und reine Durchwursteln gegebenenfalls schon zu spät. Eine Wanderung durch das Watt, ein Ausflug im Hochgebirge kann für den Reagierer mit einer Katastrophe enden. Dabei wäre die Flut langfristig exakt berechenbar gewesen und die Auswirkungen des (nicht berechenbaren) Wettersturzes hätten sich durch Routenwahl, Ausrüstung und Bergführer in tragbaren Grenzen halten lassen können.

Ob die Stärken oder Schwächen des Reagierens überwiegen, hängt auch von dem sozio-ökonomischen Feld ab, in dem er sich bewegt. Ein Reagierer braucht schon eine recht robuste Konstitution, um die Reserven für das Nutzen von Gelegenheiten zu mobilisieren oder die Nackenschläge seiner Fehlentscheidungen oder mangelhaften Vorausschau einzustecken. Im allgemeinen kann man sagen, daß der Reagierer in einem völlig turbulenten Feld mit zufällig auftretenden, jedoch nicht „tödlichen" Einzelrisiken sich am besten durchschlagen kann. Sein Metier ist eine Welt, die man nehmen muß, wie sie kommt, ohne ihren Lauf ändern oder voraussehen zu können. Der Wahlspruch des Reagierers könnte sein: „*Der den Augenblick ergreift, das ist der rechte Mann*" (Goethe, Faust I, Schülerszene).

(2) Der *Verteidiger* bewegt sich in seinem angestammten Geschäftsfeld wie in einer Domäne, die er als Eigentum betrachtet und gegen jeden Eindringling verteidigt. Er beschränkt also bewußt seine Aktivitäten auf diese Domäne und spezialisiert sich auf das, was er kennt und beherrscht. Diese Stärke der Erfahrung läßt ihn auch gegenüber Veränderungen sehr skeptisch sein. Das Bewährte braucht für ihn keine Legitimation, Neues dagegen wird sehr kritisch angesehen und nur übernommen, wenn es viele Tests durchgestanden hat. Er ist im Grunde konservativ. Seine konservative Grundhaltung steht aber nicht im Gegensatz zu vorausschauender Planung oder vielleicht sogar offensiver Verteidigung, wenn ihm dies nötig erscheint. Im Gegenteil: da seine Domäne überschaubar begrenzt und die Erfahrung groß ist, fällt es ihm verhältnismäßig leicht, extrapolierend zu planen. Er kennt sein Feld und kann

(vorwiegend induktiv) prognostizieren, was auf ihn zukommen wird. Darauf richtet er sich auch in seiner Vorwärts-Verteidigung ein.

Die *Kombination von Erfahrung und Beschränkung* auf eine überschaubare Domäne sind die große Stärke des Verteidigers. Er weiß, wie man „die Dinge richtig tut" und das Resultat ist seine hohe Effizienz. Seine gesamte Aktivität ist voll darauf gerichtet, in seiner Domäne eine möglichst starke Position zu erringen oder zu halten. Dies versucht er, durch einen genau auf den Markt zugeschnittenen Marketing-Mix und das Ausschöpfen des gesamten Rationalisierungspotentials im Betrieb zu erreichen.

Die Schwächen bestehen in der Monokultur seiner Domäne und der relativ geringen Kenntnis dessen, was außerhalb vor sich geht. Mit anderen Worten: Geht es seinem (dominanten) Absatzmarkt schlecht, ist sein ganzes Unternehmen betroffen. Wird in einem ihm völlig fremden Feld eine neue Technologie oder Marketingkonzeption entwickelt, kann ein Angreifer ihn mit diesen neuen Waffen auf seinem ureigensten Feld schlagen (z. B. Quartzuhr, elektronischer Tischrechner, Automobil gegen Eisenbahn).

Das dem Verteidiger angemessene Feld zeigt daher einen hohen Grad von Stabilität. Diese braucht nicht Stillstand zu bedeuten, denn auch eine konstante Veränderungsrate bedeutet für ihn Stabilität. Selbst wenn in seinem Feld für ihn nicht das freundlichste Klima herrscht, weiß er sich langfristig einzurichten wie der Polarforscher im arktischen Winter: er überlebt durch vorausschauende Anpassung und Kenntnis der Umstände. Diese Situation hilft ihm vielleicht sogar, Konkurrenten loszuwerden, die solchen Krisen mangels Vorsorge oder Mittel nicht gewachsen sind (Reagierer, Innovatoren, Prospektoren). Der Wahlspruch des Verteidigers könnte sein: *„Schuster bleib bei deinen Leisten"*.

(3) Wie im Bauwesen, so versucht der *Architekt* auch als Typus das Gebäude seines Unternehmens entsprechend seinen Vorstellungen von Zweckmäßigkeit, „Schönheit" und Zukunftssicherheit zu errichten bzw. durch Umbauten oder Erweiterungen den (bereits eingetretenen oder vorausschauend erwarteten) Veränderungen anzupassen. Der Architekt als Unternehmenstyp hat dementsprechend keine automatische Präferenz für angestammte Geschäftsfelder, Herstelltechnologien oder Führungssysteme. Er prüft möglichst vorurteilsfrei, was von dem Bestehenden beibehalten werden kann und soll und wo neue Gelegenheiten oder Gefahren rechtzeitig zu Veränderungen Anlaß geben. Vom Reagierer unterscheidet ihn die vorausschauende Planung und das systematische Vorgehen, vom Verteidiger die fehlende emotionale Bindung an bestimmte Märkte und Produkte, vom Risiko-Streuer die Bereitschaft zum Experiment und vom Prospektor oder Innovator wiederum das sichernde Abstützen auf vorhandene Elemente und das Verfolgen eines langfristigen „Generalbebauungsplanes" (der etwas Konservatives an

sich hat). Viele gewachsene Großunternehmen zeigen den Wandel vom Verteidiger zum Architekten.

Die Stärke des Architekten besteht in der Ausgeglichenheit seines Konzeptes, in der *emotionsfreien Wahrnehmung von Gelegenheiten* und der vorausschauenden Abwehr von Gefahren. Seine Schwächen liegen im Zeit- und Geldaufwand für die Entwicklung der „Architektur" als konzeptioneller Leitlinie, der Prüfung jedes Schrittes und der ausreichenden Innovationskraft. Auch fehlt ihm die entschlossene Konzentration der Mittel und Überzeugung auf eine engere Domäne, wie sie beim Verteidiger und Innovator zu finden ist. Kaum übersehbare Breite im Produkt-/Markt-Spektrum und mit ihr einhergehend die Gefahr einer Verzettelung unter erheblichen Kosten sind eine stete Gefahr für den Architekten.

Das dem Architekten adäquate Feld ist eine Welt im dynamischen Wandel. Dieser Wandel darf jedoch nicht so erratisch turbulent sein, daß eine Frühaufklärung oder eine Auswahl von robusten Entwicklungsschritten nicht mehr möglich wird. Erfolgt der Wandel aber in erkennbaren Richtungen, wird er diese in seine Architektur vorausschauend einbauen und damit frühzeitig wahrnehmen und das Unternehmen einen Fortschritt zeigen, der es ermöglicht, beim Eintritt der Veränderung wie der Igel im Märchen zu sagen: „Ich bin schon hier". Dies ist sein Vorsprung gegenüber dem Reagierer, Verteidiger und Risiko-Streuer. Der Wahlspruch des Architekten könnte sein: *„Lieber zweimal prüfen, als einmal verfehlen oder versäumen."*

(4) Der Risiko-Streuer ist ein Generalist mit gewissen Zügen des Verteidigers und des Architekten. Er hat vom Verteidiger die Präferenz für bestimmte (vorwiegend konservative) Domänen übernommen, vom Architekten dagegen die vorsichtige und analysierende Suche nach neuen Geschäftsfeldern. Diese neuen Geschäftsfelder sollen – anders als beim Prospektor – möglichst in ihren Gelegenheiten und Gefahren überschaubar sein. „Neu" heißt für ihn selbst neu, nicht absolut neu. Er ist im Grunde ein Verteidiger, der auf mehreren, sehr stabilen „Beinen" stehen will. Sinkt der Grund unter einem dieser Pfeiler seines Geschäftes ab, wird es immer noch von den anderen getragen. Mit dem Verteidiger verbindet ihn auch die Präferenz für Bewährtes. Ein neues Geschäftsfeld wird im allgemeinen nur dann betreten, wenn sich die Sicherheit dadurch erhöht. Bei „absolut" neuen Geschäftsfeldern läßt er lieber den „Hannemann vorangehen". Dies unterscheidet ihn vom Prospektor.

Die Stärke des Risiko-Streuers besteht in der Breite des Produkt-/Markt-Portfolios. Im günstigsten Fall hat er eine Herde von „Cash cows", und wenn keine Seuche ausbricht, reicht die Milch immer. Seine Schwäche liegt in der mangelnden Bereitschaft zum innovativen Risiko. Daher wird er auch selten aus eigener Kraft zu Stars in seinem Portfolio kommen, es sei denn, er entwickelt sie aufgrund seiner Stärke aus der „Fragezeichen"-Position.

Hierin ist ihm der Architekt überlegen. Das ihm angemessene Feld zeigt (wie beim Verteidiger) eine gewisse Stabilität. Allerdings kann er plötzliche Veränderungen in einzelnen Segmenten besser verkraften. Dagegen liegt ihm eine sehr dynamische oder gar turbulente Welt nicht. Für viele Unternehmen führt der Weg über den Risiko-Streuer zum Architekten. Der Wahlspruch des Risiko-Streuers könnte sein: *„Nur nicht alle Eier in einen Korb"*.

(5) Oberstes Ziel des *Innovators* ist es, einer bestimmten Idee in einem von ihm auserkorenen Geschäftsfeld zum Durchbruch zu verhelfen. Dabei braucht die Idee weder völlig neu zu sein, noch von ihm zu stammen. Maßgeblich ist, daß er sie in dem von ihm gewählten Feld solange vorantreibt, bis dieser Markt Hurra schreit. Ist dieses Ziel erreicht, wendet er sich der nächsten Innovation zu, ohne die alte Idee gegen Angreifer oder Nachfolger mit allen seinen Kräften zu verteidigen. Der Innovator kann also entweder selbst Erfinder sein oder sich mit einer Erfindung identifizieren. Seine Innovation kann aber auch darin bestehen, daß er eine Idee, die in anderen Feldern bereits ein alter Hut ist, von sich aus abwandelt und auf sein Zielfeld überträgt. Häufig besteht das Abwandeln dabei nur in einem Anpassen an die Gegebenheiten des Zielfeldes oder einer neuen Kombination längst bekannter Elemente des Marketing-Mix aus anderen Feldern.

Sein natürlicher Gegenspieler ist der Verteidiger. Beide konzentrieren sich auf eine Domäne und es kommt dann zum Kampf, wenn der Innovator eine Domäne erobern will, die bereits von Verteidigern besetzt ist. Der Innovator hat revolutionäre, zumindest aber reformerische Züge. Daß sich mit seinen Innovationen nicht nur der Markt, sondern auch die Identität seines eigenen Unternehmens ändert, wird entweder hingenommen oder ist für ihn ein gewünschtes Nebenziel.

Die *Stärke des Innovators liegt in der Konzentration der Kräfte* und seiner Überzeugung. Er glaubt an den Satz, daß eine gute Idee drei Stadien durchläuft: im ersten ist sie lächerlich, im zweiten undurchführbar und im dritten hat sie jeder selbst schon längst gehabt.

Dieser Satz zeigt aber auch die Schwächen. Was ist, wenn der Markt die Idee nicht annimmt? Wenn die Verteidiger mehr Kenntnisse, Reserven und Tricks haben als er angenommen hat? Wenn andere die Idee schnell kopieren und sie „jeder selbst hat"? Im letzteren Fall kommt der Innovator in die Gefahr, ungewollt zum Verteidiger zu werden – insbesondere, wenn er keine neuen Ideen findet.

Am günstigsten ist für den Innovator ein Feld, das ein schrittweises Vordringen erlaubt, bei dem man mit jedem Schritt zulernen und Terrain gewinnen kann. Der Wahlspruch des Innovators könnte sein: *„Ich kam, sah, und siegte"*.

Wieviel Unternehmen mit einem solchen Wahlspruch sind aber schon un-

tergegangen? Und umgekehrt: Wieviel große Namen der Weltwirtschaft sind mit diesem Wahlspruch entstanden oder aus einer Krise genesen?

(6) Der *Prospektor* ist ständig auf der Suche nach etwas Neuem. Entdeckt er seinerseits in einem Geschäftsfeld noch nicht voll erfüllte Kundenbedürfnisse, wird er nach neuen Lösungen suchen. Findet er andererseits eine neue Technologie (z. B. Laser), sucht er (umgekehrt) nach Problemen, für die diese Technologie eine Lösung (z. B. Bildplattenspieler) sein kann. Er fragt gewissermaßen ständig entweder „Hier ist das Problem, wo ist die Lösung?" oder „Hier ist die Lösung, wo ist das Problem?". Welchen Weg er auch einschlägt, er ist, wie der Prospektor der Ölindustrie, *ständig auf der Suche nach neuen Quellen.*

Entscheidend für seinen Erfolg ist weniger Effizienz (d. h. die Dinge *richtig* zu tun) als Effektivität (d. h. die *richtigen* Dinge zu tun). Er muß es verstehen, sich mit den richtigen Problemen oder Lösungen zu beschäftigen. Was dabei „richtig" ist, kann man allerdings mit Sicherheit immer erst nachher sagen. Sein Erfolg hängt also von der Trefferrate und der Ergiebigkeit der fündigen Quellen ab. Dies gibt dem Prospektor immer etwas von einer Abenteurer-Natur.

Ein richtiger Prospektor verteidigt auch nicht allzu zäh seine Positionen, wenn die Architekten nachstoßen. Er schöpft den Rahm ab und ist dann wieder unterwegs zu neuen Claims. Vom Innovator unterscheidet ihn die Leichtigkeit, mit der er von einer Idee zur anderen wechselt. War ein Claim nicht fündig – nun gut, er geht zum nächsten. Seine Stärke ist der Ideenreichtum und das Wissen, wie man bei den Feldern die Spreu vom Weizen sondert. Der gute Prospektor ist ständig in der Explorationsphase; zum Analysieren und Pflegen alternder Melkkühe fehlt im die Geduld und die Zeit. Der Prospektor braucht eine Unternehmenspersönlichkeit mit sehr starker Kreativität und Intuition.

Die Schwächen des Prospektors liegen in der Art seines Vorgehens, die etwas von einem Glücksspiel hat. Auch wenn seine mittlere Trefferrate weit über 50% liegt (und er Erfolge, z. B. im Sinne von Return on Investment oder positivem kumulierten Cash Flow, erzielt), so können doch lange Pechsträhnen kommen, die seine Kräfte übersteigen. Häufig wird er dann von Großunternehmen „aufgesaugt", innerhalb deren Kultur und Grundhaltung er aber nicht selten „eingeht".

Das Feld ist für den Prospektor günstig, wenn es relativ unerforscht und in bezug auf seine Ideen aufnahmebereit ist. Beide Bedingungen gelten für eine turbulente Situation. Hier bieten sich neue Gelegenheiten an und für bisher nicht gekannte Probleme werden neue Lösungen gesucht. Und sollte die Turbulenz nicht vorhanden sein – nun, dann wird er sie schon schaffen. Der Wahlspruch des Prospektors könnte sein: *„Wer nicht wagt, der nicht gewinnt".*

Nach dieser Beschreibung verschiedener Grundhaltungen kehren wir kurz zur Portfolio-Analyse zurück. Werden alle beschriebenen Grundtypen sie gleichermaßen nutzbringend anwenden können?

Typische Verteidiger werden sich häufig sehr schwer tun, Geschäftsfelder im Sinne der Portfolio-Analyse abzugrenzen und dieses Instrument anzuwenden. Aufgrund der vielfältigen Synergiebeziehungen können kaum Geschäftsfelder bestimmt werden, für die a priori eine relativ unabhängige Strategie formuliert werden könnte.

Andererseits kann man aber auch feststellen, daß viele bekannte Großunternehmen bis in jüngster Zeit typische Verteidiger waren und sich nun zu Architekten entwickeln. Und für Architekten „paßt" die Portfolio-Analyse.

Die Grundhaltung eines Unternehmens kann also durchaus angesichts veränderter Marktverhältnisse änderungsbedürftig sein, und so kann es sein, daß die Portfolio-Analyse einen Verteidiger vielleicht sogar erheblich mehr anspricht als einen Architekten, der sein „Gebäude" gut kennt. Mancher, der heute noch eine traditionelle Domäne verteidigt, hat vielleicht in seiner Denkhaltung bereits einen deutlichen Wandel vollzogen und sieht in diesem Instrument eine Möglichkeit, seine unter Umständen unbewußten „Ahnungen", sein intuitives „Gespür" zu artikulieren, zu formulieren und zu kommunizieren.

Daß ein solcher Wandel der strategischen Grundhaltung nicht im Produkt-/Markt-Bereich und bei den verwendeten Analyseinstrumenten halt machen darf, wird nicht weiter überraschen. Grundsätzlich gilt, daß Strategie, Umweltsituation und Struktur des Unternehmens aufeinander abzustimmen sind. Da darüber hinaus unterschiedliche Organisations- und Führungsformen, d. h. Strukturen, nur funktionieren, wenn sie im Einklang mit den Menschen, ihren Werthaltungen, Einstellungen und Fähigkeiten stehen, erweitert sich das Spektrum der strategischen Analyse sehr schnell auf all das, was man auch als die *„Kultur" eines Unternehmens* bezeichnet.

Viele Unternehmer mußten in den vergangenen Jahren die schmerzliche Erfahrung machen, daß der von ihnen angestrebte strategische Wandel scheiterte, weil die hierfür erforderliche „kulturelle Transformation" nicht zu bewerkstelligen war.

Pragmatisch denkenden Praktikern mag der Begriff „Kultur" im Zusammenhang mit strategischen Fragen der Unternehmensführung zu hoch gegriffen erscheinen und Skepsis erwecken. Wer sich jedoch auf den Weg zu einem Strategischen Management begibt, muß sich mit einigen begrifflichen Konzepten vertraut machen, die – oft in globaler Weise – Tatbestände des Unternehmens und seines sozio-ökonomischen Umfeldes ansprechen, die von den vertrauten Denkkategorien nicht erfaßt werden. Strategisches Management ist eben ein Denken jenseits des Tagesgeschäftes. In diesem Bereich

wird ein Begriffsrahmen benötigt, der es erlaubt, Unterschiede zwischen Unternehmen – aber natürlich auch zwischen Geschäftsbereichen in größeren Unternehmen – entsprechend akzentuieren zu können. Nur so verhindert man, daß ein Haarschneideautomat entsteht, der individuelle Unterschiede – auf die es meist sogar ankommt – negiert und einen „Einheitshaarschnitt" verpaßt. Mehr Raum für Individualität, für die besonderen Gegebenheiten und treibenden Kräfte eines Unternehmens ist gerade im strategischen Bereich dringendst erforderlich.

Nun haben wir bislang einen scheinbaren Widerspruch in unserer Argumentation: einerseits schlagen wir vor, eine Typologie zur Bestimmung der Grundhaltung eines Unternehmens zu verwenden, andererseits sprechen wir aber auch von der *unverwechselbaren Identität* des Unternehmens. Dieser Widerspruch läßt sich aber auflösen, wenn wir uns die Rolle und Funktion einer Typologie bewußt machen. Sie ist zunächst lediglich der Ausgangspunkt einer kritischen Diskussion im Unternehmen über seine Identität. Im Zuge der anschließenden Bemühungen einer Präzisierung und Gestaltung des unternehmenspolitischen Rahmens wird selbstverständlich dann auch eine spezifische Formulierung der Identität entwickelt. Die Typologie als Ausgangspunkt einer kritischen Diskussion ist einer Leiter vergleichbar, die man benutzt, um ein Hindernis zu überwinden: ist man oben, wirft man die Leiter weg.

Jedes Unternehmen muß im Zuge einer kritischen Analyse zu seiner eigenen „Story", zur individuellen Beschreibung seiner Identität gelangen. Diese muß die spezifischen Stärken und Schwächen, Gefahren und Gelegenheiten beschreiben und darf nicht bei „Normstrategien" (als Patentrezepten) stehen bleiben. Und es ist unerläßlich, daß dies in einer Sprache geschieht, die im Unternehmen selbst verwendet und verstanden wird.

3. Das Problem der Sprach- und Lebensformen – oder: Eine Lanze für Dorffriseure

Unsere einleitende Forderung war, daß Strategisches Management nicht zu einem Haarschneideautomaten degenerieren darf. Wir haben bereits angedeutet, daß z. B. die Portfolio-Analyse nicht für alle Unternehmungen gleichermaßen paßt.

Wissenschaftler und Berater, die stets nur ihr liebgewonnenes Instrument anwenden, verkaufen Haarschneideautomaten; auch wenn die Zahl der „Wählscheiben" im Einzelfall beeindruckend erscheinen mag. Ganz generell

wird man wohl die These formulieren müssen, daß das Strategische Management zunächst mit der vorhandenen Identität des Unternehmens in Einklang stehen muß. Wenn dann über ein „passendes" Strategisches Management auch die Identität einem Wandel unterworfen wird, muß diese gleichermaßen den tragenden Kräften des Unternehmens wie dem veränderten Feld entsprechen. Die veränderte Identität darf zu keinen „Misfits" führen.

Nun ist diese Forderung leichter ausgesprochen als präzisiert oder gar verwirklicht. Wir können hier nur mit Hilfe von Beispielen argumentieren. Jeder, der eine Fremdsprache halbwegs beherrscht, kennt das Gefühl, daß er sich in einem Gespräch in dieser Sprache zwar ganz gut verständigen und auch Vereinbarungen treffen kann. Dennoch fühlt er häufig intuitiv, daß der erzielte Konsens nur sehr unvollkommen widerspiegelt, was man eigentlich zum Ausdruck bringen wollte. Oft bleibt ein undefiniertes Gefühl des Unbehagens, ja sogar des Manipuliertseins.

Worauf ist dieses Phänomen zurückzuführen? Der einzelne Mensch ist gewohnt, in ganz spezifischen Kontexten zu denken, Situationen und Probleme zu erfassen und auch zu bewältigen. Diese Kontexte werden durch die Sprachen mitgeprägt, die der Mensch beherrscht und die ihrerseits untrennbar mit den jeweiligen Lebensformen „verwoben" sind. Das Erlernen einer fremden Sprache, deren mit ihr verwobenen Lebensformen man nicht beherrscht, versetzt einen zwar in die Lage, im Kontext dieses begrifflich-sprachlichen Rahmens Aussagen zu produzieren. Aus der Perspektive der eigenen Lebens- und Sprachformen bleiben diese jedoch „fremd".[3]

Sofern man gemäß diesen Aussagen handeln soll, bleibt ein intuitives Unbehagen, das nicht mit der Unsicherheit aufgrund unvollkommener, aber im Lichte der eigenen Lebens- und Sprachformen „verstandenen" Informationen verwechselt werden darf.

Die meisten Unternehmen denken strategisch, freilich in Kategorien und nach den Regeln ihrer eigenen Sprach- und Lebensformen, wobei normalerweise der Anteil eines rein intuitiven Denkens sehr hoch ist. Auch im Bereich eines Unternehmensberaters entwickelt sich eine Sprach- und Lebensform, die sehr eng mit dem Instrumentarium des Strategischen Managements „verwoben" ist, das dieser Berater anwendet. Ähnliches gilt für wissenschaftliche Aussagen zum Strategischen Management.

Man muß davon ausgehen, daß die „strategische" Sprach- und Lebensform der Berater einerseits und der Klienten andererseits „inkommensurabel", d. h. nur mit großen Schwierigkeiten ineinander übersetzbar sind. Daran ändert sich auch wenig, wenn der Klient mit der Zeit die Sprach- und Lebensformen des Beraters erlernt. Er kann sich sogar möglicherweise in dessen „Sprache" fließend ausdrücken. Er kann von „Cash-Fallen", von „Shared Experience" oder „Matrix Pricing" sprechen und damit sogar „sinnvolle" Sätze aus der Sicht des Beraters produzieren.

Dennoch bleibt der Klient in einer verzweifelten Lage: Er muß in einem ihm „fremden" Kontext strategisch denken, und der Berater unterstützt ihn dabei mit kontextspezifischen, „rationalen" Argumenten. Die „Übersetzung" in die eigene Sprach- und Lebensform gelingt jedoch nicht so recht und damit auch die Umsetzung, die Fähigkeit, diese Sprache auch „leben zu können". Die fremde Sprache mit ihren Kategorien und Regeln wird zum „Haarschneideautomaten". Formulierte Strategien werden nicht selten als reine Geistesprodukte zu den Akten gelegt, denen – in der Wahrnehmung der Betroffenen – wesentliche Züge für erfolgreiches Handeln fehlen.

Ist dieses Dilemma überhaupt zu lösen? Man könnte in der Tat sagen, daß es geradezu Aufgabe eines Kontextes des Strategischen Managements ist, „verfremden" zu wollen und den Klienten aus den gewohnten Gleisen seiner eigenen Sprach- und Lebensformen (und der damit verbundenen „Weltanschauung") zu reißen. Die vorgefundenen Sprach- und Lebensformen sollen ja gerade nicht so belassen werden, wie sie sind. Ein Kompromiß ist also notwendig. Doch wie könnte dieser aussehen?

Angenommen, ein Mensch – nennen wir ihn von Schlegel – wäre fest davon überzeugt, daß es das Leben eines Deutschen bereicherte, würde dieser die Dramen Shakespeares kennen. Zwei Wege stünden diesem von Schlegel offen: Zum einen könnte er dafür plädieren, daß möglichst alle Deutschen so gut Englisch und die damit verbundenen Lebensformen erlernen, daß sie Shakespeare im Original lesen und auch „verstehen" können. Zum anderen könnte von Schlegel aber auch versuchen (er hat es ja tatsächlich getan), Shakespeare ins Deutsche zu übersetzen, wobei er freilich die Mühe auf sich nahm, eine spezifische Variante der deutschen Sprache zu erfinden und Shakespeare „nachzudichten". Und diese Nachdichtungen/Übersetzungen haben tatsächlich die Sprach- und Lebensformen mancher Deutschen bereichert.

Zurück zum Strategischen Management. Die Entwicklung eines strategischen Managementsystems für ein individuelles Unternehmen mit ihrer eigenen Identität und spezifischen Lebens- und Sprachform hat viel mit einer solchen (Nach-)Dichtung zu tun. Dabei setzen wir das Wörtchen „Nach-" in Klammern, weil – im Gegensatz zu den Dramen Shakespeares – die Entwicklung eines strategischen Managementsystems in einem konkreten Unternehmen nicht in der Übertragung eines bereits voll ausgearbeiteten Systems auf das konkrete Unternehmen besteht. In genereller Form kann ein Strategisches Management lediglich als System*konzeption* formuliert werden. Aber auch dort, wo man sich an einem System eines anderen Unternehmens orientiert, muß bis auf weiteres davon ausgegangen werden, daß auch in diesem anderen Unternehmen viele Teile des Strategischen Managements – im Sinne einer geplanten Evolution des Systems – bislang lediglich in mehr oder weniger konkreten *Konzepten* vorliegt.

Insgesamt erscheint es – gerade für den Praktiker – zweckmäßig, zwischen vier Sprachebenen zu unterscheiden:
Die *Sprachebene 1* umfaßt die begrifflich-theoretischen Bezugsrahmen der grundlagenorientierten und auch angewandten Forschung zum Strategischen Management.

In der *Sprachebene 2* sind die Beraterkonzepte bzw. Modelle eines Strategischen Managements formuliert, wobei oftmals eine vereinfachte Sprachvariante dem Zwecke dient, die Vermarktung des Berater-Modells zu erleichtern. Die einfache Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group mit den Melkkühen, Stars, Fragezeichen und armen Hunden ist ein Beispiel einer solchen „Sprache", die freilich neben den Kategorien auch die zulässigen Argumentationsschemata umfaßt. So ist beispielsweise bei „armen Hunden" die Argumentation recht stark mit den Begriffen „Marktsegmentierung" und „Cash-Falle" verbunden, wogegen bei „Fragezeichen" die „Förderungsmöglichkeiten", aber auch die notwendigen Finanzmittel analysiert werden müssen.

Auf der *Sprachebene 3* finden wir demgegenüber die aus den Beratermodellen (und wissenschaftlichen Bezugsrahmen) entwickelten Anwender-Modelle (bzw. Klientenmodelle) eines Strategischen Managements, wobei nach unserer Forderung viele Elemente zu berücksichtigen sind, die der ursprünglichen Sprach- und Lebensform des Anwenders (Klienten) entsprechen (*Sprachebene 4*).

Zwischen allen Sprachebenen müssen ständig zum Teil *„qualvolle" Übersetzungsprobleme* gelöst werden. Zwischen den Sprachebenen besteht aber auch ein (hoffentlich) fruchtbarer Konflikt, der zu einer wechselseitigen Kritik anregt. Gerade dieser Konflikt wird von Planungsstäben und externen Beratern zumeist zugunsten ihrer eigenen Sprach- und Lebenswelt und auf Kosten des direkt betroffenen Linienmanagements entschieden.

Daß viele strategische Studien in einer konfliktbeladenen Atmosphäre stattfinden und nach Erstellung kaum jemals umgesetzt werden, darf so auch niemand überraschen. Wer für die Evolution eines strategischen Managementsystems in der Praxis plädiert, darf sich in unserer Sicht nicht wie ein klassischer Kolonialoffizier gegenüber scheinbar „primitiven" Völkern verhalten.

Wenn man die jeweilige Praxis der Unternehmen als Lebens- und Sprachform behandelt, dann sollte man sich klar machen, daß die Sprachen, die man in der Praxis vorfindet, nicht die Reichhaltigkeit besitzen, wie sie z. B. in der Wissenschaft oder in recht verfeinerten Konzepten einzelner Berater zum Teil üblich ist.

Dies gilt für das Sprechen über „Strategien", nicht jedoch im Hinblick auf das operative Geschäft: Dort scheint es eher umgekehrt zu sein. Der operative „Frontkämpfer" kann unter Umständen Nuancen ausdrücken, die in

„wissenschaftlichen" Sprachen nicht adäquat erfaßt werden können und so eher untergehen. Generell gilt wohl: Die Lebens- und Sprachformen der Praxis sind sehr viel mehr von den Denkgewohnheiten und dem intuitiven Erleben der einzelnen Menschen in ihrem jeweiligen Feld geprägt und keineswegs so sprachorientiert, wie es eine mehr analytische Betrachtungsweise von Beratern, Stäben oder Wissenschaftlern ist.

In diesem Zusammenhang darf auch nicht außer acht gelassen werden, daß sich Menschen in ihrer Wahrnehmung, in ihrem Erleben und Beurteilen unterscheiden. In Anlehnung an Jung (1923) lassen sich vier Idealtypen bilden: Thinking Sensation, Thinking Intuition, Feeling Sensation und Feeling Intuition. Je nachdem, ob die sinnesbezogene Wahrnehmung (Sensation) oder ein intuitives Erfassen (Intuition) auf der einen Seite sowie ein eher rationales, analytisches Element (Thinking) in der Bewertung der Eindrücke, oder aber ein mehr gefühlsmäßiges Beurteilen (Feeling) im Vordergrund des Individuums stehen, werden Personen vergleichsweise nahe an sprachlicher Artikulation sein (Thinking Sensation) oder recht weit davon entfernt (Feeling Intuition). Mintzberg (1976) stellt in seinem viel beachteten Harvard Business Review-Aufsatz „Planning from the Left Side and Managing on the Right" vor dem Hintergrund von Ergebnissen der Gehirnforschung die These auf, daß erfolgreiche Unternehmer häufig mehr rechtsseitig orientiert sind, also eher intuitiv und ganzheitlich erfassen, als mehr linksseitig orientierte, analytisch ausgerichtete Menschen.[7]

Robert P. Jensen, Chairman der General Cable Corporation, begründete den Unterschied anläßlich einer Diversifikationsentscheidung recht treffend: „Es ist nicht so, daß die Zahlen falsch wären. Aber sind die dahinterstehenden Annahmen richtig?" Ray Kroc von McDonald beschreibt den Ablauf einer wichtigen Marktentscheidung im Jahre 1960 wie folgt: „Ich verschloß mein Büro, ging auf und ab, . . ., rief meinen Berater (der ihm abgeraten hatte, Anm. d. Verf.) und sagte: ‚Kaufen'. Ich hatte das sichere Gefühl, es klappt." (Mc Donald hatte 20 Jahre später 1979 bei einem Umsatz von 1.938 Mio. US $ einen Gewinn von 189 Mio. US $!) Solche rechtsseitig orientierten Menschen haben aber erheblich größere Schwierigkeiten, ihre Lebens- und Sprachformen verbal zugänglich zu machen. Nur „verstehende" Teilnahme kann sie gegenüber „Außenstehenden" öffnen.

Nehmen wir z. B. den Mittelstand – vor allem jene mittelständischen Unternehmen, die noch unterhalb der Schwelle der Unübersichtlichkeit operieren. Hier „kennt" der Eigentümer-Unternehmer in der Regel noch die meisten Vorgänge im Unternehmen und in „seinem" Markt aus eigenem Erleben. Die „Sprachorientierung" seiner Lebenswelt ist wenig ausgeprägt und sein privates und geschäftliches Leben ist eng miteinander verwoben. Häufig kennzeichnet ihn eine starke emotionale Verbundenheit zu der von ihm beherrschten Technologie, „seinen" Produkten und/oder „seinen" Kunden.

Wissenschaftler und wissenschaftlich gebildete (oder sollte man sagen: „verbildete") Berater besitzen allzu selten das Einfühlungsvermögen, das für eine authentische Beratung mittelständischer Unternehmen erforderlich erscheint. Kein Wunder, daß sich Wissenschaftler und die professionelle Beratungspraxis hier so schwer tun.

Doch kommen wir zum Friseurhandwerk zurück: Sicherlich kennen Sie die Redewendung, daß jemand, wenn er von fremden Problemen belästigt wird, fragt, ob derjenige denn keinen guten Friseur habe. Dies ist auch leicht erklärlich: Gute Friseure haben die Fähigkeit, gute Zuhörer zu sein und sich in fremde Sprachen und Probleme einzufühlen. So wird auch der Friseur – vor allem der gute Friseur – zumeist mit allen möglichen Problemen seiner Kunden konfrontiert. Er hat sich in den Jahren seiner Berufsausübung angeeignet, sich nicht nur in fremden „Lebens- und Sprachformen" einzufühlen, sie zu verstehen, sondern er gilt zumeist in diesen Sprach- und Lebensformen sogar als „kompetenter" Sprecher und somit Gesprächspartner im Dialog. Durch *„verstehende" Teilnahme* gelingt es ihm, fremde Sprach- und Lebensformen zu erschließen und mit dem einen oder anderen guten Rat zu helfen. Wenngleich bei „Stadtfriseuren" bisweilen diese Fähigkeit (vielleicht: leider?) schon etwas unterentwickelt ist, ist sie gerade bei „Dorffriseuren" meist noch recht ausgeprägt vorhanden, zumindest bei guten Dorffriseuren. Deshalb unsere „Lanze für Dorffriseure".

Ziehen wir also das Fazit: Wie bei der Mode (den Frisuren) brauchen wir auch in der Betriebswirtschaftslehre sogenannte „Trendsetter", die neue Perspektiven eröffnen. Diese neuen Perspektiven dürfen wir dagegen nicht als Religionen auffassen. Wir müssen gegen diese neuen Trends die Individualität setzen und feststellen, daß ein solcher Widerstand gegen einen Trend kein Sakrileg darstellt, sondern einfach einen Ausdruck des Common Sense.

4. Das Dilemma der Beratung im Strategischen Management – oder: Auch gute Friseure können pleite gehen

Unser Beitrag ist ein Plädoyer, bei der Beratung im Bereich des Strategischen Managements „empfänglicher" (more responsive) zu sein: Die spezifische Individualität bzw. Identität des Unternehmens sollte mehr berücksichtigt werden – und dies wiederum setzt ein *„Verstehen" der Lebens- und Sprachformen im Unternehmen* voraus. Typologien von Unternehmensidentitäten, wie wir sie beispielhaft dargestellt haben, erleichtern allenfalls den Zugang zu

einer Rekonstruktion der jeweiligen Unternehmensidentität; sie können aber das „Verstehen" der vorgefundenen Lebens- und Sprachformen nicht ersetzen.

Wir schlagen daher vor, der Analyse eine weitere Phase, nämlich die der „strategischen Exploration", vorzuschalten. Das Strategische Management umfaßt dann die vier Phasen: Exploration, Analyse, Planung und Steuerung. Die Exploration soll in möglichst unstrukturierten Gesprächen den Mitarbeitern die Gelegenheit geben, aus ihrer Sicht des Unternehmens seine Stärken und Schwächen sowie die spezifischen Gefahren und Gelegenheiten zu beschreiben. Eine „Struktur" oder Sprachregelung für diese Beschreibung besteht nicht. Jeder kann so sprechen, wie ihm der Schnabel gewachsen ist. Eine solche Exploration darf nicht mit einer allgemeinen Meinungsbefragung in einem Unternehmen verwechselt werden. Man wird sie zweckmäßig auf Schlüsselkräfte (vom Vertreter bis zum Vorstand) konzentrieren, die eine gute Übersicht und Erfahrung über die Teilgebiete oder das Gesamtunternehmen haben. Diese Frontkämpfer des operativen Geschäftes nehmen auch häufig (weitgehend intuitiv) Entwicklungen wahr, die sie anderen nur schwer vermitteln können, wenn diese kein Einfühlungsvermögen in ihre Lebenswelt besitzen. Viele „schwache Signale" gehen bei einer klassischen strategischen Analyse unter, weil dem Empfänger zugemutet wird, seine Wahrnehmungen in einer ihm möglicherweise fremden Sprache des „Designs" zu artikulieren.

Schließlich wird häufig nur eine ausführliche Exploration zu einer halbwegs adäquaten Vorstellung von der Unternehmensidentität (in der Sprache des Unternehmens selbst) führen. Wir haben bereits auf die Notwendigkeit hingewiesen, diese Identität von Zeit zu Zeit kritisch zu überprüfen und sie gegebenenfalls behutsam zu ändern.

Der Grund dafür ist, daß Identität, Image und das Feld (in dem ein Unternehmen operiert) den Rahmen und die Grenzen für jede realistische Unternehmenspolitik und darauf beruhende strategische Konzepte liefern.

Wenn man auf diese Weise den unternehmenspolitischen Rahmen systematisch in das Strategische Management einbezieht (wofür wir plädieren), so gewinnt die Exploration noch mehr an Bedeutung.

Wir brauchen nicht zu betonen, daß die Möglichkeiten, einen gewachsenen unternehmenspolitischen Rahmen „planmäßig" zu verändern, begrenzt sind. Aber eine Exploration in unserem Sinne wird insbesondere dazu beitragen, daß das Unternehmen mit seinen strategischen Programmen und Stoßrichtungen sich selbst nicht „untreu" wird. Genau das kann nämlich leicht passieren, wenn ein „Verteidiger" bei der strategischen Programmplanung auf der Grundlage einer unsachgemäß angewandten Portfolio-Analyse wie ein „Risiko-Streuer" oder „Architekt" behandelt wird.

Unser Konzept der vier Phasen des Strategischen Managements soll selbst-

verständlich nicht starr verstanden und gehandhabt werden. In jeder der Exploration folgenden Phase kann und wird man auf Methoden und Ergebnisse früherer Phasen zurückgreifen oder – in kritischen Fällen – auch vorgreifend handeln.

Man könnte in dem Sinne die vier Phasen in einer gewissen Analogie zur Medizin sehen, die ihren Prozeß in Anamnese, Diagnose, Behandlungsplan und Therapie gliedert.

Bei der *Anamnese* geht es dem Arzt darum, durch ein (zum Teil recht behutsames) Explorieren der Krankheitsgeschichte, der Vergangenheit sowie des sozialen Umfeldes (wie beispielsweise der Familiengesichtspunkte) des Patienten ein Gefühl zu bekommen dafür, wo eigentlich diagnostische Maßnahmen anzusetzen haben. Die heute bisweilen zu beobachtende Degenerierung zu einer „Apparate-Medizin" zeigt – neben vielen anderen Begleiterscheinungen – offenbar die Tendenz, daß die klassische Anamnese immer mehr in den Hintergrund tritt. Statt dessen wird der Patient üblicherweise sofort mit einer Reihe diagnostischer Tests konfrontiert, um damit zur Diagnose zu gelangen. Dies hat natürlich zum einen das Problem, daß diagnostische Tests recht materialaufwendige „Fischzüge im Trüben" darstellen, zum anderen vor allem aber auch, daß etwas „versteckte" Krankheiten und ihre Ursachen (die häufig ihre Gründe in den speziellen Lebensgewohnheiten des Patienten haben) so nur recht schwer erkannt werden können. „Gute" Ärzte widmen demgegenüber noch sehr viel Zeit und Aufmerksamkeit dieser Exploration, sprich: Anamnese.

Der gute Berater sollte ebenfalls Anamnese (sprich: Exploration) betreiben, um empfänglicher gegenüber den vorgefundenen Lebensformen und den mit diesen verwobenen Schlüsselideen, Bedürfnissen, Denkweisen und Weltanschauungen zu werden. Eine recht mechanistische Anwendung ein- und desselben Beraterkonzeptes – und sei es mit noch so vielen „Wählscheiben" und „Hebeln" ausgestattet – erinnert uns an den Haarschneideautomaten. Viele – oft versteckte – Eigenheiten und individuelle Gegebenheiten des Geschäfts werden mit „weggeschert" und mit ihnen womöglich die für den Erfolg ausschlaggebenden Faktoren.

Freilich, empfänglich gegenüber fremden Lebens- und Sprachformen zu sein heißt auf der anderen Seite nicht, diese Lebens- und Sprachformen als „heilige Kühe" zu behandeln. Als Verfechter einer wissenschaftlichen Unternehmensführung bzw. Beratung der Praxis halten wir natürlich an der Grundthese fest, daß wissenschaftliche Paradigmen (hierzu rechnen wir auch Paradigmen der Beratungspraxis, wie etwa den Kern der in vielen Varianten angewandten Portfolio-Analyse) eher einen Erkenntnisfortschritt ermöglichen als viele nicht-wissenschaftliche Lebens- und Sprachformen. Der wissenschaftliche Berater wird deshalb in aller Regel eine Änderung der Lebens- und Sprachformen des strategischen Denkens und Handelns seiner Klienten

für erforderlich halten. Die Fähigkeit, zu einem strategisch relevanten Erkenntnisfortschritt zu gelangen, kann unter Umständen durch eine allzu große Empfänglichkeit (Responsiveness) auch beeinträchtigt werden. Auch der Arzt wird sich von einer methodisch durchgeführten Diagnose und deren – in einer halbwegs verständlichen Variante seiner Fachsprache formulierten – Mitteilung an den Patienten nicht abbringen lassen, wenn die vorherige Anamnese eine „Laientheorie" des Patienten zutage fördert, derzufolge dessen chronisches Bauchweh in seiner Sicht auf die Konstellation der Sterne zum Zeitpunkt seiner Geburt zurückzuführen ist. (Um kein Mißverständnis aufkommen zu lassen: Nicht alle „Laientheorien" sind a priori irrelevant; manche scheinen sogar erheblich besser zu sein als jene der berufsmäßigen Wissenschaftler oder mancher Berater.)

Der gute Berater ist also durchaus in einem *Dilemma* zwischen Empfänglichkeit und dem Streben nach strategisch relevantem Erkenntnisfortschritt. Immerhin: Erweist er sich gegenüber den vorgefundenen Lebens- und Sprachformen empfänglich, so fällt ihm normalerweise auch deren Änderung im Interesse eines Erkenntnisfortschritts leichter. Das Dilemma der strategischen Beratung wird erst dann in seiner ganzen Tragweite sichtbar, wenn man beachtet, daß ein Beratungsunternehmen nicht nur empfänglich und erkenntnisfähig, sondern natürlich auch handlungsfähig bleiben muß.

Es ist selbstverständlich sehr leicht, ein Plädoyer wider den Haarschneideautomaten zu führen und von Wissenschaftlern und Beratern zu fordern, ganz individuell vorzugehen, offen zu sein, empfänglich gegenüber fremden Sprach- und Lebensformen zu bleiben und die Identität des jeweiligen Unternehmens zu berücksichtigen. Dies alles ist nur möglich, wenn entsprechende Ressourcen vorhanden sind, und jeder hat hier schmerzliche Kompromisse zu schließen. Auch ein „guter" Dorffriseur wird sehr schnell pleite gehen, wenn er nicht darauf achtet, daß er die Individualität der Behandlungen, das vorsichtige Einfühlen durch Gespräche mit dem Kunden usw. auf das Maß beschränkt, das der Kunde letztendlich zu zahlen bereit ist.

Wir sehen dieses Dilemma. Uns scheint es aber besser zu sein, sich immer wieder die Notwendigkeit eines Kompromisses bewußt zu machen, als daß die Empfänglichkeit gegenüber der Individualität von Unternehmen und ihren Führungsgremien und -personen überhaupt nicht bei der Entwicklung und Einführung strategischer Konzepte betrachtet wird.

In diesem Sinne glauben wir, daß das Konzept eines mehr individuellen Strategischen Managements sowohl der wissenschaftlichen Erkenntnis als auch dem Erfolg in der Praxis dienlich ist.

Anmerkungen

[1] Vgl. z. B. Roventa (1979).

[2] Die Aussage des Vorstands eines großen Elektrounternehmens verdeutlicht diese Attraktivität: „Die Portfolio-Analyse ist der erste methodische Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität des Top-Managements."

[3] Die Diskussion dieses Lebens- und Sprachformproblems hat ihren Hintergrund und ihre Tradition in der verstehenden Soziologie, ausgelöst vor allem durch Überlegungen von Wittgenstein (1953). Winch (1974) hat die Überlegungen der Wittgensteinschen Spätphilosophie als Ausgangspunkt seines Plädoyers für eine verstehende Sozialwissenschaft gewählt. Nach Winch läßt sich eine fremde Lebens- und Sprachform nur dann verstehen, wenn über Partizipation an dieser Lebens- und Sprachform deren Regeln eingeübt und sie zu beherrschen gelernt wird (vgl. auch unsere späteren Ausführungen).

[4] Rowan (1979) bringt hierfür eine ganze Reihe von Beispielen erfolgreicher Innovatoren. Vgl. auch Gowan (1980).

Literatur

Ansoff, H.I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S. 129–152.

Gowan, J.C. (1980): The Production of Creativity Through Right Hemisphere Imagery, Journal of Creative Behavior, I/1980, S. 39–51.

Jung, C.G. (1923): Psychological Types, London 1923.

Kirsch, W. und Trux, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W.: Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981, S. 290–396.

Miles, R.E., und Snow, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, New York 1978.

Mintzberg, H. (1976): Planning from the Left Side and Managing on the Right, Harvard Business Review, Juli–Aug. 1976, S. 49–58.

Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979 (2. Aufl. 1981).

Rowan, R. (1979): Those Business Hunches are More Than Blind Faith, Fortune, 23. April 1979, S. 111–114.

Trux, W. (1980): Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Birkigt, K., Stadler, M. M., (Hrsg. 1980) Corporate Identity München 1980, S. 61–72.

Winch, P. (1974): Die Idee der Sozialwissenschaft und ihr Verhältnis zur Philosophie, Frankfurt 1974.

Wittgenstein, L. (1960): Philosophische Untersuchungen, in: Wittgenstein, L.: Schriften, Bd. 1, Frankfurt/M. 1960 (1. Veröffentlichung 1953).

Vom Marketing zum Strategischen Management

Werner Kirsch und Walter Trux

1. Marketing und Management im Zeichen sich verändernder Markt- und Gesellschaftsstrukturen

Als sich die Märkte Ende der 50er Jahre von Verkäufer- zu Käufermärkten wandelten, begann der Siegeszug des Marketing – verstanden als marktorientierte Führungsphilosophie und als ein dieser Philosophie entsprechendes Instrumentarium. Heute vollziehen sich noch weitreichendere Veränderungen nicht nur der Märkte, sondern auch der Gesellschaftsstrukturen, in denen die Unternehmen der Zukunft operieren müssen. Pessimismus scheint die Ausblicke auf den Rest des Jahrhunderts zu dominieren:

1. Die Pax Americana, unter der zu leben wir uns dreißig Jahre gewöhnt hatten, ist endgültig vorbei. Vietnam, Watergate, Dollarkrise und Iran sind nur Schlagworte, die zeigen, daß die USA ihre Funktion als Ordnungsmacht Nr. 1 verloren haben. Weder Rußland noch China noch Europa können in absehbarer Zeit diesen Platz einnehmen. Die Folge ist ein machtpolitischer Freiraum, in dem sich zunehmend Turbulenzen (von Währungskrisen über Protektionismus bis zu lokalen Kriegen) zeigen. Nach 30 Jahren abnormer Stabilität wird die Instabilität wieder zum Normalzustand. Wir befinden uns im Zeitalter der Diskontinuitäten.
2. Wir erleben einen volkswirtschaftlichen Umschichtungsprozeß größten Umfanges, bei dem die klassischen Industrieländer relativ und absolut an Wirtschaftsmacht verlieren können. Die Gründe dafür sind bekannt, nämlich die Konkurrenz der NIC's, die Zahlungsströme in die Ölstaaten, die abnehmende Leistungsmotivation der Wohlstandsgesellschaft in Verbindung mit einer ausufernden Anspruchsmentalität. Diese Ansprüche reichen vom Netz sozialer Sicherheit über die regelmäßige Steigerung des Realeinkommens bis zur Arbeitszeitverkürzung.
3. Gleichzeitig zeichnet sich (hauptsächlich, aber nicht allein) in der jüngeren Generation ein Wertwandel ab, der viele zum „Aussteigen" veranlaßt. Auch in die Führungspositionen der Unternehmen wachsen Persönlichkeiten jüngerer Generationen heran, die andere Werthaltungen besitzen als ihre Eltern und Großeltern, die den Wiederaufbau unserer Gesellschaft erfolgreich vollzogen haben. Wegen dieses Erfolges sprechen die Ideen und Leitmaximen, mit denen die älteren Generationen den Sinn und Zweck

ihres Tuns begründeten, die Jüngeren nur noch bedingt an. Die Folge: Die Identifikation mit den Unternehmen nimmt ab. Daß es in turbulenter werdenden Zeiten Sorge bereiten muß, wenn sich Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte und Experten immer mehr von den Unternehmen entfremden, bedarf keiner besonderen Begründung. Die „Sinn- und Orientierungskrise" ist ein sehr ernstzunehmendes Phänomen.

Diese drei Trends werden zusammen weitreichende Auswirkungen auf die Wirtschaft der Industrieländer haben. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß diese Veränderungen für die heute führenden Wirtschaftsländer und -blöcke nicht nur Gefahren, sondern auch Gelegenheiten enthalten werden.

Es würde zu weit führen, diese vor dem Hintergrund einer Reihe möglicher weltpolitischer Szenarien darzustellen. Dies ist bereits durch mehrere Studien und Berichte ausführlich geschehen. (Als Beispiel sei hier nur der Inter-Futures-Report der OECD genannt[1].)

Sicher wird es von der Branche, der individuellen Situation und den in der Wirklichkeit (aus einer Reihe von möglichen Szenarien) später eintretenden Entwicklungen abhängen, ob die Gelegenheiten oder Gefahren überwiegen.

Eines ist jedoch sicher: Diese Trends werden zu Turbulenzen führen, denen nur mit rechtzeitiger, struktureller Anpassung zu begegnen ist. Manche Wirtschaftszweige haben dies bereits leidvoll oder wohltuend erfahren.

Mit anderen Worten: So wie mit dem Wandel vom Verkäufer-zum Käufermarkt nach dem 2. Weltkrieg ein gekonntes Marketing (in der weitesten Bedeutung des Begriffes) der Schlüssel zum Erfolg war, wird diese neue Phase auch einen Wandel in der Führungsphilosophie der Unternehmen erfordern. Diesen notwendigen Wandel signalisiert der Titel unseres Beitrages: Vom Marketing zum Strategischen Management.

2. Die Portfolio-Analyse als erster Schritt zum Strategischen Management

Eine Reihe renommierter Berater bietet seit einigen Jahren mit Erfolg das Instrument der Portfolio-Analyse in unterschiedlichen Varianten an.[2] Dieses Instrument erleichtert in Zeiten zunehmender Unsicherheit eine konzeptionelle Gesamtsicht der strategischen Stoßrichtungen im Produkt-/Markt-Bereich. Die Grundfrage lautet: Stimmt mein Gesamtbestand („Portfolio") an Geschäftszweigen, Produktlinien, Märkten? Ist dieses Portfolio in sich ausgewogen?

Diesem Instrument der Strategischer Programmplanung liegt folgendes Vorgehen zugrunde:[3] Zunächst grenzt man eine Menge überschaubarer sogenannter Strategischer Geschäftseinheiten bzw. Geschäftsfelder ab. Diese Abgrenzung erfolgt nach marktstrategischen Gesichtspunkten unabhängig von der gewachsenen Organisation (Division, Abteilungen usw.). Im Vordergrund der Abgrenzung steht der Wunsch, für die einzelnen Geschäftsfelder relativ unabhängige Strategien formulieren zu können, d. h. die Geschäftsfelder so abzugrenzen, daß die Stoßrichtung in einem Geschäftsfeld A keine allzu gravierenden Auswirkungen auf die Geschäftsfelder B, C usw. besitzt. Bei der Abgrenzung wird man insbesondere auch darauf achten, daß man jeweils die Hauptkonkurrenten in den einzelnen Geschäftsfeldern eindeutig identifizieren kann.

Die einzelnen Geschäftsfelder (bisweilen auch in einem weiteren Sinne des Wortes „Märkte" bezeichnet) werden dann nach zwei Hauptgesichtspunkten beurteilt (vgl. dazu Abb. 1):

1. Wie attraktiv ist das Geschäftsfeld (Prospects for Sector Profitability) insgesamt? Vielfach wird dabei die Frage nach dem zukünftigen Wachstum dieses Marktes in den Vordergrund gestellt.
2. Wie stark ist unsere eigene relative Wettbewerbsposition, relativ immer auf die Position der Hauptkonkurrenten bezogen (Company's Competive Capabilities)? Häufig wird dabei der relative Marktanteil als wesentlichster Indikator für diese Wettbewerbsposition angesehen.

Hat man die einzelnen Geschäftsfelder nach diesen Hauptgesichtspunkten beurteilt (was selbstverständlich eine große Reihe von Erhebungen und Analysen voraussetzt), so können die einzelnen Geschäftsfelder in einer Matrix „positioniert" werden, wie sie durch Abb. 1 wiedergegeben wird. Diese Abbildung zeigt, daß man nicht nur die eigenen Geschäftsfelder positionieren kann, sondern daß es auch möglich ist, die (aufgrund der Konkurrenzanalyse) vermutete Situation der Hauptkonkurrenten durch eine entsprechende Positionierung sichtbar zu machen.

In Abb. 1 sind beispielhaft die Positionierungen eines bestimmten Geschäftsfeldes für das eigene Unternehmen (A) und für zwei Konkurrenten (B und C) eingetragen. Eine solche Positionierung der Geschäftsfelder gibt eine Übersicht über das sogenannte Ist-Portfolio. Sie liefert gleichsam die Diagnose des strategischen Gesamtproblems.

In der nachfolgenden „Therapie" geht es dann selbstverständlich um die Frage, was denn nun aufgrund der Diagnose des Ist-Portfolios getan werden muß. Dies ist die Frage nach dem Soll-Portfolio und den strategischen Stoßrichtungen für die einzelnen Geschäftsfelder.

Hierfür gibt es sogenannte Normstrategien, die es erleichtern, erste Anhaltspunkte für aussichtsreiche Handlungsalternativen zu finden. Von diesen Normstrategien kann selbstverständlich abgewichen werden, wenn eine ge-

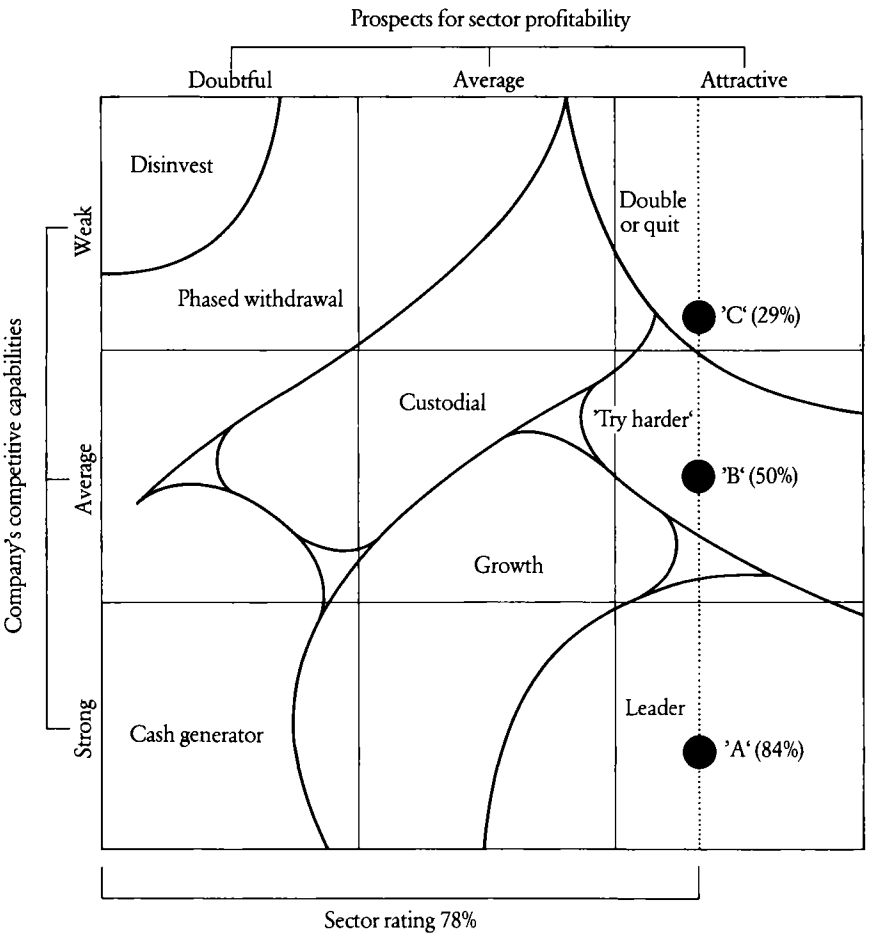


Abb. 1: Portfolio-Matrix
(Quelle: Shell Chemicals, 1980)

nauere Analyse dies als zweckmäßig erscheinen läßt. Abb. 1, die die von Shell Chemicals verwendete Portfolio-Matrix zeigt, gibt solche möglichen Normstrategien wieder.

Die Portfolio-Analyse ist nicht ohne Kritik geblieben. Obgleich wir gewisse Vorbehalte teilen, betrachten wir jedoch dieses Instrument als einen wichtigen ersten Schritt beim Aufbau eines Strategischen Managements. Positiv sind insbesondere die folgenden Aspekte zu vermerken: Die Portfolio-Analyse liefert auch einem sehr heterogenen Top-Management, das aus Inge-

nieuren, Juristen, Kaufleuten und Vertretern anderer Berufe besteht, einen Bezugsrahmen, der die Grundlage für eine intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens sein kann. Dieser Aspekt sollte nicht unterschätzt werden. Dabei besteht nicht zuletzt auch ein gewisser „Automatismus", daß unangenehme Fragestellungen tatsächlich auf die Tagesordnung gelangen.

Schließlich scheint uns dieses Konzept ausbaufähig. Wir selbst schlagen eine Weiterentwicklung der Portfolio-Analyse vor,[4] die dieses Instrument stärker mit der Konzeption einer Strategischen Frühaufklärung in Verbindung bringt.[5] Durch explizite Sichtbarmachung des Dissenses über die Positionierung der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten rücken Fragen nach jenen „schwachen Signalen" in den Vordergrund,[6] die zu unterschiedlichen Beurteilungen der strategischen Geschäftseinheiten geführt haben.

Diese prinzipiell positive Beurteilung darf jedoch nicht die Augen davor verschließen lassen, daß für eine erfolgreiche Anwendung dieses Instruments einige Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Vor allem muß das Instrument mit der strategischen Grundhaltung des Unternehmens in Einklang stehen.

3. Portfolio-Analyse und strategische Grundhaltung

Wer gemäß der Denkweise der Portfolio-Analyse seine strategische Programmplanung macht, verfolgt im Grunde (und vielleicht sogar nur unbewußt) bereits eine ganz spezifische Grundstrategie, die nicht in allen Unternehmen gleich ist. In Abb. 2 sind einige typische Grundhaltungen verdeutlicht.[7]

Zum einen ist dabei die Haltung gegenüber Neuerungen relevant. Sie kann konservativ, liberal analysierend oder progressiv sein. Zum anderen wird die Grundhaltung auch durch die Wahl von Betätigungsfelder im Produkt/Markt-Bereich bestimmt. Sie kann von der Spezialisierung auf ein Produkt in einem Markt bis zum Generalisten reichen (Konglomerat). Eine genauere Charakterisierung der verschiedenen Grundhaltungen finden sich in Kirsch und Trux (1981).

Das Instrument der Portfolio-Analyse dient sehr gut einem Risikostreuer, vor allem, wenn dieser zu einem liberalen Analysierer tendiert. Es kann aber bei entsprechender Handhabung auch auf die Situation des Architekten relativ gut passen. Typische Verteidiger werden sich jedoch häufig sehr schwer tun, Geschäftsfelder im Sinne der Portfolio-Analyse abzugrenzen und dieses Instrument anzuwenden. Aufgrund der vielfältigen Synergiebeziehungen können keine Geschäftsfelder bestimmt werden, für die a priori eine relativ

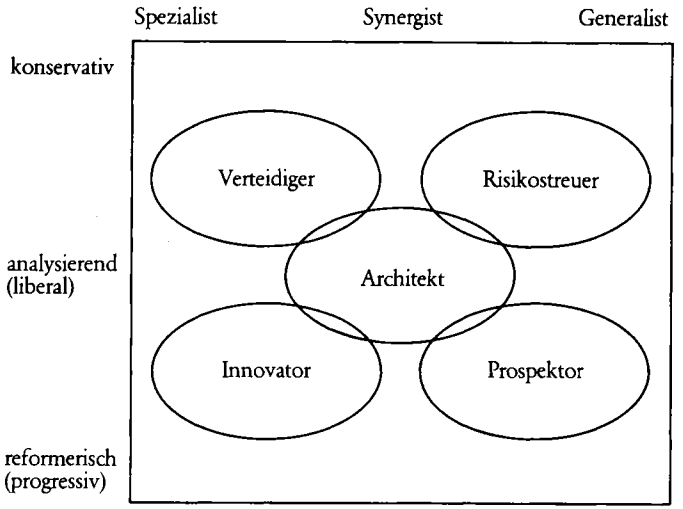


Abb. 2: Typen strategischer Grundhaltungen

unabhängige Strategie formuliert werden könnte. Dies bedeutet, daß die Normstrategien erheblich an Relevanz verlieren. Normalerweise ist von ihnen abzuweichen, weil man aufgrund der für einen Spezialisten typischen vielfältigen Synergiebeziehungen stets Rückwirkungen auf andere Geschäftsfelder befürchten muß. Auch die Positionierung der einzelnen Geschäftsfelder selbst fällt schwer, da die eigene Wettbewerbsposition in einem Geschäftsfeld A meist sehr stark davon abhängt, ob bzw. wie man in anderen Geschäftsfeldern strategisch operiert.

Die strategische Grundhaltung ist freilich keine „heilige Kuh". Gegenwärtig kann man beobachten, daß viele Unternehmen, die bis in die jüngste Vergangenheit typische „Verteidiger" waren, beginnen, sich zu „Architekten" zu wandeln. Die Grundhaltung eines Unternehmens kann also durchaus angesichts veränderter Marktverhältnisse änderungsbedürftig sein.

Daß ein Wandel in der strategischen Grundhaltung auf große Schwierigkeiten stößt, dürfte niemand verwundern. Eine solche „Transformation der strategischen Grundhaltung", die wohl nur sehr behutsam vollzogen werden kann, darf dann freilich oft nicht auf den Produkt-/Markt-Bereich beschränkt bleiben. Auch die interne Struktur und die Kultur des Unternehmens müssen sich diesem Wandel anpassen.

4. Strategie, Struktur und Kultur

Grundsätzlich gilt, daß Strategie, Umweltsituation und Struktur des Unternehmens aufeinander abzustimmen sind.[8,9] Da darüber hinaus unterschiedliche Organisations- und Führungsformen, d. h. Strukturen, nur funktionieren, wenn sie im Einklang mit den Menschen, ihren Werthaltungen, Einstellungen und Fähigkeiten stehen, erweitert sich das Spektrum der strategischen Analyse sehr schnell auf all das, was man auch die „Kultur" eines Unternehmens bezeichnet. Im folgenden beschränken wir uns auf den Zusammenhang von Strategie und Struktur.

Eine Diskussion dieses Zusammenhangs darf nicht ausschließlich an der – zweifellos ebenfalls sehr wichtigen – Frage anknüpfen, ob die einzelnen Produkt-/Markt-Strategien (im Sinne der Portfolio-Analyse) mit den vorhandenen oder einzuführenden Strukturen in Einklang stehen. Die Diskussion von Strategie und Struktur ist bereits auf der Ebene der Grundstrategien zu führen: Passen die Organisations- und Führungsformen mit der unternehmenspolitischen Grundhaltung (Verteidiger, Architekt, Prospektor usw.) zusammen?

Auch für diese Diskussion ist es hilfreich, die Vielfalt der Organisations- und Führungsformen auf einige Grundtypen zu reduzieren. In Abb. 3 werden die möglichen Grundtypen nach zwei Hauptgesichtspunkten gekennzeichnet: zum einen hinsichtlich des Zentralisierungsgrades, zum anderen hinsichtlich des Organisationsgrades bzw. der Grundhaltung zur Frage nach der Zweckmäßigkeit organisatorischer Regelungen.

Im Hinblick auf die erste Hauptdimension (Grad der Zentralisierung) sind folgende Gestaltungsmerkmale hervorzuheben:

1. In welchem Maße werden die Entscheidungen innerhalb der Organisation delegiert?
2. In welchem Maße werden die delegierten Entscheidungen sodann hierarchisch koordiniert bzw. in welchem Maße überläßt man die Koordination möglicherweise den interdependenten Entscheidungsträgern selbst, was zu einer Dominanz der horizontalen bzw. wechselseitigen Koordination führt?
3. In welchem Maße besteht für die Mitarbeiter jeweils die Möglichkeit einer Partizipation an den Führungsentscheidungen?

Die Zentralisation ist in dieser Sicht umso größer, je weniger delegiert wird, je mehr eine horizontale, d. h. zentrale Koordination im Vordergrund steht und je geringer die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter sind.

In dieser Hauptdimension (Abb. 3) finden wir auch eine mittlere Position, die jedoch keineswegs als „goldener Mittelweg" aufzufassen ist: die kontrollierte Dezentralisation. Diese zeigt zunächst alle Merkmale einer hohen Dezentralisation: viel Delegation, horizontale Koordination, Partizipation.

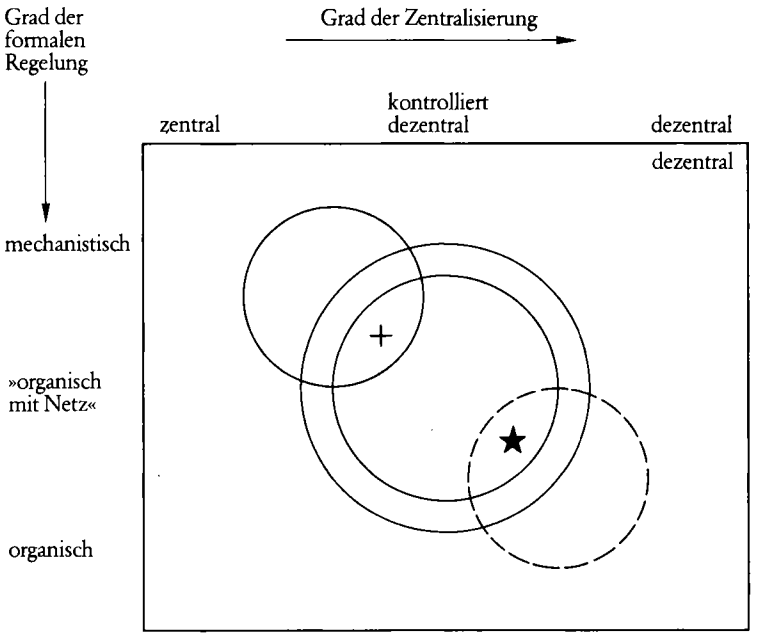


Abb. 3: Grundtypen von Organisations- und Führungsformen

Hinzu kommen jedoch spezifische Gestaltungsmerkmale, die die Kontrolle der dezentralisierten Entscheidung erleichtern.

Die zweite Hauptdimension (Abb. 3) gibt die unterschiedlichen Möglichkeiten einer Grundhaltung gegenüber dem Zweck organisatorischer Regelungen und damit den Organisationsgrad wieder. Wir finden in der wissenschaftlichen Diskussion ebenso wie auch in der Praxis unterschiedliche Leitbilder dafür, wie denn eigentlich eine ,,ideale" Organisation konzipiert bzw. entwickelt werden sollte: zum einen das tendenziell mechanistische Leitbild, zum anderen das tendenziell organische Leitbild.

Im Falle des mechanistischen Leitbildes ist die ideale Organisation einer Maschine ähnlich. Die Organisation soll so konstruiert werden, daß sie (wie eine gute Maschine) ohne Reibungsverluste mit einer möglichst hohen Effizienz funktioniert. Der Organisator sieht sich eher wie ein Ingenieur, der durch ein System durchdachter Regelungen das menschliche Zusammenwirken so gestalten möchte, daß es dem Ideal einer Maschine entspricht.

Dem organischen Leitbild dagegen steht nicht die Maschine, sondern der lebendige Organismus vor Augen, der aus sich heraus die Fähigkeit hat, sich an jeweils ganz unterschiedliche Bedingungen anzupassen, auch wenn dies immer wieder mit Friktionen und kurzzeitigen ,,Krankheitszuständen" ver-

bunden ist. Der Organisator sieht sich hier eher wie ein Arzt, dem es darum geht, die im Normalfall zu erwartenden Kräfte der Heilung und Selbstentfaltung zu unterstützen. Symptomatisch ist, daß man auch nicht mehr vom „Organisieren", sondern von der „Organisationsentwicklung" (Organization Development) spricht.

Auch in dieser Dimension zeigt Abb. 3 eine mittlere Position („organisch mit Netz"). Hier werden organisatorische Regelungen als durchaus notwendig angesehen, wenngleich man sich häufig nicht so recht mit ihnen anfreunden kann. Aber: sie werden bewußt mit dem Vorbehalt entwickelt und eingeführt, daß sie nur für den Fall anwendbar sein sollen, wenn das Zusammenarbeiten der Menschen nicht anders funktioniert. Man hält also hier sehr viel von einer organischen Entwicklung. D. h. man arbeitet „organisch", aber mit einem Netz von Regelungen für den Notfall.

Kehren wir nun zur Ausgangsfrage zurück: zum Zusammenhang zwischen Grundhaltung, Umweltsituation sowie Organisations- und Führungsformen. Was paßt hier zusammen? Eine beispielhafte Argumentation muß im vorliegenden Rahmen genügen. Wir wollen von einem Verteidiger ausgehen, der in einer relativ stabilen Umwelt operiert und bewußt darauf verzichtet, die Situation in bestimmten Geschäftsfeldern durch ein offensives Verhalten selbst turbulenter zu machen. In einem solchen Falle steht zweifellos die Effizienz als Anforderung an die Organisations- und Führungsformen im Vordergrund. Dies bedeutet aber, daß zumindestens tendenziell eine klassische Organisations- und Führungsform sinnvoll erscheint. Die passende Struktur mag dann in der Matrix in Abb. 3 etwa im Bereich des einfach umrandeten Kreises liegen.

Was aber passiert, wenn die Umwelt zum Teil turbulent wird? Dies kann etwa darauf zurückzuführen sein, daß sich die Unternehmung als Offensiv-Verteidiger bewegt und dadurch Reaktionen von Konkurrenten auslöst. Es kann aber natürlich auch sein, daß zwar eine defensive Verteidigung vorliegt, die aber unter dem Einfluß angreifender Konkurrenten zu operieren hat.

In einer solchen Situation ist von einem Mix der Organisations- und Führungsformen auszugehen, der etwa im Bereich des doppelt umrandeten Kreises liegt. Das Kreuz in der Abbildung zeigt die Organisations- und Führungsform derjenigen Einheiten an, die die Rolle der Verteidiger übernehmen. Der Stern dagegen positioniert die Einheiten, die offensiv operieren (das entspricht militärisch etwa einem Geleitzug mit Abfangjägern).

Die Größe und damit die Fläche der Kreise in Abb. 3 geben den Grad der Heterogenität der in den einzelnen Unternehmungen zu findenden Organisations- und Führungsformen wieder. Die Fläche der Kreise ist dabei nicht beliebig ausdehnbar. Man kann nicht in der Abteilung bzw. im Unternehmensbereich A zentral-mechanistisch und gleichzeitig in der Abteilung bzw. im Unternehmensbereich B dezentral-organisch vorgehen, wenn A und B eng

zusammenarbeiten müssen. Dies ist der Grund, weshalb in Abb. 3 das Kreuz und der Stern nicht beliebig weit auseinanderliegen sollten.

Die Tendenz unserer Argumentation wird jedoch bereits sichtbar: Je mehr es auf Flexibilität ankommt, desto mehr bewegen wir uns in Richtung nach rechts unten, wenn wir von der Matrix in Bild 3 ausgehen. Und wenn dies richtig ist, so ergeben sich beispielsweise für den typischen Reagierer, aber auch für den Prospektor und den Innovator die Konsequenz, daß hier sehr wohl Organisations- und Führungsformen in Erwägung gezogen werden sollten, die etwa in dem Bereich des gestrichelt umrandeten Kreises (rechts unten in Abb. 3) liegen.

5. Politik, Identität und Image der Unternehmung

Daß jedes Individuum eine unverwechselbare Identität besitzt, ist nichts neues. Ungewohnt ist es, auch von einem sozialen System, insbesondere von einer Unternehmung, zu sagen, es habe eine ganz spezifische Identität. Wenn man aber die strukturellen Gegebenheiten, die Verfassung, die Politik und nicht zuletzt auch die Kultur eines Unternehmens beschreibt und mit jenen anderen Unternehmen vergleicht, dann kristallisiert sich sehr schnell ein Kern grundlegender Eigenschaften heraus, durch den dieses Unternehmen seine unverwechselbare Identität erhält. Die grundlegende unternehmenspolitische Haltung im Produkt/Markt-Bereich (ob es sich etwa um einen Verteidiger, Prospektor, Architekten usw. handelt), aber auch die Grundhaltung im Bereich der Organisations- und Führungssysteme prägen diese Identität, die jedoch nicht auf diese Aspekte allein beschränkt ist. Die jeweilige Identität ist historisch gewachsen und hat insbesondere in den Werthaltungen der Mitarbeiter tiefe Spuren hinterlassen, ohne daß ihnen diese immer voll bewußt ist.

Die Elemente der Unternehmensidentität strahlen kontinuierlich nach innen (auf die Mitarbeiter), aber auch nach außen auf die Umwelt aus. Diese „Ausstrahlung" produziert in der Öffentlichkeit ein spezifisches „Image", ein Abbild der Identität.

Das Image eines Unternehmens kann der Identität sehr nahe kommen, ein vollkommenes Abbild wird sich jedoch nicht erreichen lassen. Wir müssen in den meisten Fällen wohl davon ausgehen, daß die innere und äußere öffentliche Meinung nur ein mehr oder weniger verfälschtes Bild der Unternehmensidentität besitzt. Historisch gewachsene Meinungen „überstrahlen" die tatsächliche Identität des Unternehmens und führen – aus der aktuellen Situation heraus betrachtet – zu „Vor"-Urteilen. Diese können sowohl nega-

tiv wie positiv sein. Es gibt Unternehmen, die nur noch vom positiven Vorurteil über sie leben.

Ein Strategisches Management wird deshalb nicht nur die Identität des Unternehmens, sondern auch dessen Image in den verschiedenen Sektoren der inneren und äußeren Öffentlichkeit in die Überlegungen einzubeziehen haben. Im Grunde geht es dabei darum, „Misfits" in der Konstellation von Identität und Image in realistischer Weise zu erkennen, diese als mittelfristige Beschränkungen für das strategische Manövrieren zu beachten, gleichzeitig aber auch behutsame Maßnahmen zu initiieren, die zu einer langfristigen Behandlung der erkannten Misfits führen können.

Eine Schlüsselrolle bei der strategischen Gestaltung von Identität und Image spielen nach unserer Auffassung die Verfassung und die unternehmenspolitischen Grundsätze, die das Verhalten des Unternehmens gegenüber den verschiedenen Interessentengruppen und Betroffenen regeln und die unter anderem die Führungsgrundsätze sowie die auf die vielfältigen Interessenten bezogenen übergeordneten Ziele (z. B. Ertrag halten, Mitarbeiter fördern usw.) einschließen.

Verfassung und Grundsätze prägen zum einen die Identität und unter Umständen auch das Image und können somit – verbunden mit Aktivitäten des Management Development bzw. der Public Relations – als „Hebel" für die erforderlich erachtete „kulturelle Transformation" sowie für die Veränderung der Identität bzw. des Images benutzt werden.[10]

Zum anderen besitzen sie normalerweise dann nur eine geringe Chance, sich in der Kultur des Unternehmens und in der öffentlichen Meinung zu verankern, wenn sie sich nicht allzu weit von der gewachsenen Identität entfernen. Auch die Unternehmenspolitik, d. h. das Formulieren und Durchsetzen von Grundsätzen, ist die Kunst des Möglichen – aber man muß die Steine nach der Schnur setzen und nicht umgekehrt.

Wenn man aber schon die Richtung der Schnur absteckt, dann gilt es zu beachten, daß Unternehmenspolitik nicht nur durch Identität und Image des eigenen Unternehmens bestimmt wird. Sie ist vielmehr in den größeren Zusammenhängen des sozio-ökonomischen Feldes zu sehen, dessen Auswirkungen sich kein Unternehmen entziehen kann. Wir sprechen hier jene politischen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Strömungen in der Gesellschaft an, die oft einen „Zeitgeist" zum Ausdruck bringen, den es bei der Gestaltung bzw. langfristigen Entwicklung der Unternehmenspolitik zu erfassen gilt.

Solche Überlegungen machen besonders deutlich, daß Strategisches Management ein Denken jenseits des Tagesgeschäftes ist. Dies muß prinzipiell akzeptiert sein, wenn man auf dem Weg zu einer langfristigen, zukunftssichernden und zielstrebenden Führung des Unternehmens auch die zentralen Zusammenhänge zwischen Unternehmenspolitik, Unternehmensidentität

und dem Image des Unternehmens (in der öffentlichen Meinung, aber auch in der Meinung der eigenen Mitarbeiter selbst) in die Betrachtung einbezieht.

Daß die veränderte Situation im turbulenter werdenden sozio-ökonomischen Feld vielfach einen tiefgreifenden Wandel des Unternehmens, seiner Identität, seines „Portfolios" an Geschäften, seiner Struktur und Kultur erforderlich erscheinen läßt, wird vielen Verantwortlichen heute immer mehr bewußt.

6. Strategisches Management: Geplante Evolution der Unternehmung

Kennzeichnet man die Vielfalt der strategisch orientierten Aufgaben einer Unternehmensführung in der skizzierten Weise und verweist man auf die Notwendigkeit eines gegebenenfalls tiefgreifenden strategischen, strukturellen und auch kulturellen Wandels in der Unternehmung, so gerät man leicht in den Verdacht, auf dem Gebiet der Unternehmensführung wie ein utopischer Systemveränderer zu argumentieren.

Dies wäre freilich ein fundamentales Mißverständnis. Tatsächlich liegt der von uns präferierten Konzeption eines Strategischen Managements eine „Philosophie" des strategischen Wandels zugrunde, die wir als „geplante Evolution" bezeichnen.

Abb. 4 gibt die Sichtweite der geplanten Evolution graphisch wieder. Danach vollzieht sich die Evolution in einer Folge überschaubarer Schritte. Jeder einzelne Schritt knüpft am Status quo an und schafft „Tatsachen", die den Status quo der nachfolgenden Schritte prägen.

Die Auslöser eines konkreten nächsten Schrittes können in akuten, vielleicht sogar abrupt auftretenden Mängeln und Störungen liegen, die häufig durch frühere „kleine" Schritte mit verursacht werden. Aber auch „autonome" Veränderungen bzw. Turbulenzen in der gegenwärtigen Umwelt des Systems können zu Mängeln und Störungen führen, die nächste Schritte auslösen.

Die einzelnen Schritte werden darüber hinaus aber auch durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Entwicklung des Systems gesteuert. Mit jedem Schritt werden dabei Erfahrungen gewonnen, die zu einer Modifikation und Konkretisierung der konzeptionellen Gesamtsicht führen. Diese steht jedoch auch unter dem Einfluß „neuer Ideen", die ebenfalls Impulse für eine Überarbeitung und Änderung der konzeptionellen Gesamtsicht geben.

In dem Maße, wie die Evolution am Status quo und an den bislang gemach-

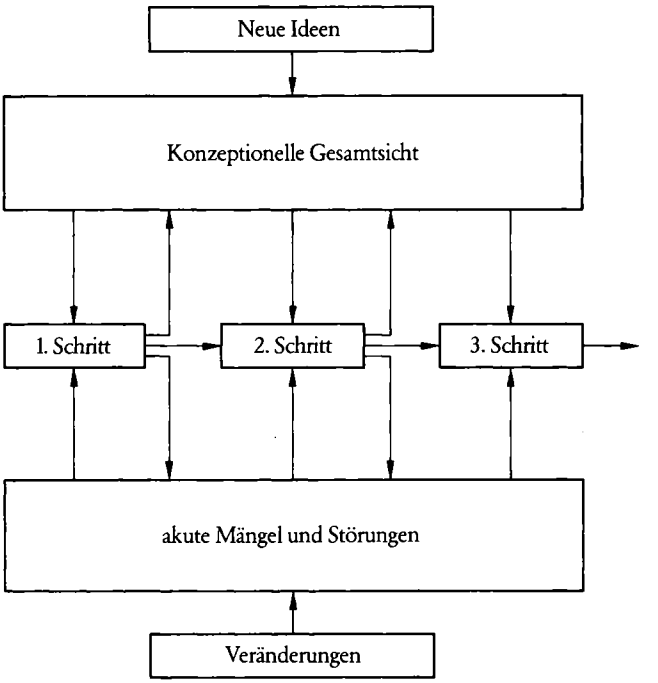


Abb. 4: Die geplante Evolution

ten Erfahrungen anknüpft, ist sie „induktiv orientiert", in dem Maße, wie „neue Ideen", die Evolution prägen, ist diese „deduktiv orientiert".

„Neue Ideen" im Sinne der geplanten Evolution sind auch neuartige gesellschaftliche Werte und nicht zuletzt auch „utopische" Zukunftsentwürfe oder Visonen. Das Zusammenwirken von induktiver und deduktiver Orientierung sowie das schrittweise Vorgehen – im Sinne Poppers piecemeal engineering („Stückwerkstechnologie")[11] – unterwirft jedoch solche Utopien bzw. Visionen einem harten Filter der Machbarkeit, bevor diese zu konkreten Schritten in der Evolution führen.

„Neue Ideen" stellen selbstverständlich ebenfalls Veränderungen des sozio-ökonomischen Feldes dar, mit dem freilich zunächst keine akuten Mängel und Störungen verbunden sind. Dies schließt nicht aus, daß sie zu solchen Störungen führen können, wenn sie nicht rechtzeitig Beachtung finden. Das Aufkommen der Idee des Umweltschutzes hat viele Unternehmen mit solchen Überraschungen konfrontiert. Insofern stellt das frühzeitige Suchen neuer Ideen einen wesentlichen Aspekt einer Strategischen Frühaufklärung dar.

Strategisches Management ist in diesem Sinne „Management of Evolution". Dies impliziert vor allem folgende drei Definitionsmerkmale:

Strategisches Management ist 1. die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelten.

Diese Steuerung und Koordination erfolgt 2. über eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, die selbst einer ständigen kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt.

Überprüfung und Anpassung der konzeptionellen Gesamtsicht sind 3. durch die grundsätzliche Leitidee geprägt, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt Betroffenen zu erreichen.

Zweierlei ist in dieser Charakterisierung eines Strategischen Managements unter anderem enthalten: Zum einen ist Strategisches Management mehr als Strategische Planung im Produkt-/Markt-Bereich (also als eine strategische Marketing-Planung). Das Spektrum eines Strategischen Managements ist weiter. Zum anderen sollte das Strategische Management nach unserer Auffassung unter einer Leitidee stehen, deren Ausgestaltung der Evolution des Unternehmens eine Sinnorientierung gibt.

7. Das Spektrum eines Strategischen Managements

Abb. 5 gibt das Spektrum eines Strategischen Managements in Form eines Würfels wieder. Danach umfaßt ein Strategisches Management die Phasen der Exploration, Analyse, Planung und Steuerung, die sich auf den (im folgenden definierten) Primär-, Sekundär-, Tertiär- und Quartärbereich als Objekte beziehen und vom Ergebnis her den unternehmenspolitischen oder strategischen Rahmen sowie die strategischen Programme betreffen.

Der Primärbereich dient der Versorgung des Marktes mit Produkten und Dienstleistungen. Der Sekundärbereich umfaßt die Beschaffung, Entwicklung, Pflege, Zuordnung und Verwendung der Ressourcen. Der Tertiärbereich enthält jene Betätigungsfelder, die mit der Organisation und Führung des Unternehmens, insbesondere mit der Gestaltung und Realisierung sogenannter Business Systems (Planungssysteme, Informationssysteme, Bildungssysteme usw.) zu tun haben.

Der Quartärbereich schließlich umfaßt alle jene Funktionen, die sich auf die „Standortbestimmung" des Unternehmens im sozio-ökonomischen Feld erstrecken. Dabei ist nicht nur an die Aspekte des räumlichen Standorts zu denken, sondern insbesondere auch an jene „Standortbestimmungen", die

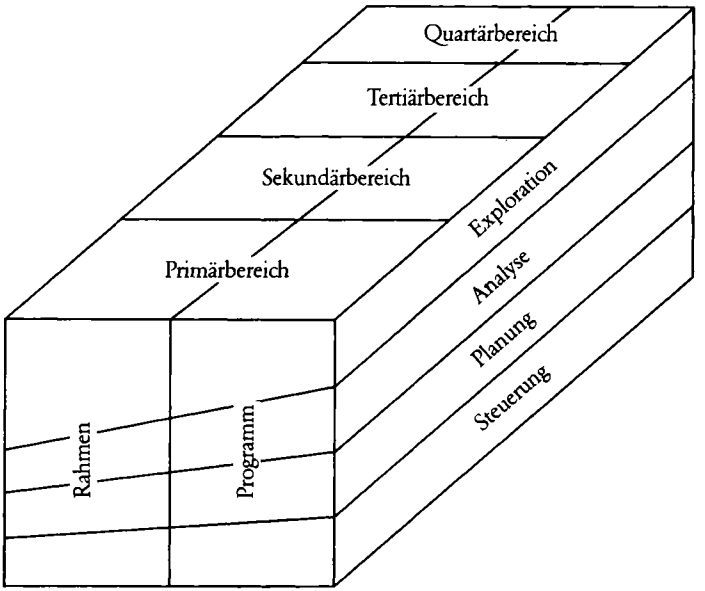


Abb.5: Das Spektrum eines Strategischen Managements

sich in der institutionellen Verankerung der Unternehmung im Bewußtsein der Gesellschaft (einschließlich ihrer eigenen Mitglieder) niederschlagen.

Die Tätigkeiten des Strategischen Managements beziehen sich einerseits auf die „strategischen Programme" und andererseits auf den unternehmenspolitischen bzw. strategischen Rahmen.

Im Mittelpunkt der Gestaltung des unternehmenspolitischen Rahmens steht das, was man in der Praxis häufig als Unternehmenspolitik bezeichnet. Im angelsächsischen Sprachraum wird hierfür der Terminus „Policy" verwendet. Die Formulierung übergeordneter Ziele und Unternehmensgrundsätze gehört ebenso zur Unternehmenspolitik in diesem Sinne wie die Bestimmung der Verfassung des Unternehmens, sei es über die Wahl der Rechtsform, sei es durch die Ausgestaltung des innerhalb der einzelnen Rechtsformen Möglichen. Unsere Erörterungen des Zusammenhangs zwischen Identität, Image und sozio-ökonomischem Feld eines Unternehmens sprechen ebenfalls zentrale Aspekte der Gestaltung des unternehmenspolitischen Rahmens an. Schließlich geht es nicht zuletzt um die Formulierung des inhaltlichen und prozeduralen Rahmens für das Management der strategischen Programme und die nachgelagerten Planungs- und Kontrollsysteme.

Innerhalb dieses durch das „Policy Planning" formulierten Rahmens werden dann in der strategischen Programmplanung die strategischen Stoßrich-

tungen und die damit verbundenen Unterstrategien, Unterziele bzw. Richtlinien bestimmt. Diese beziehen sich auf den Primär- bis Quartärbereich des Unternehmens und werden durch konkrete Programme und deren Projekte realisiert. Der Schnitt durch den Würfel in Bild 5 deutet jedoch an, daß Fragen des Quartärbereichs und (etwas weniger) des Tertiärbereichs in erster Linie Gegenstand des unternehmenspolitischen Rahmens sind, während Aspekte des Primär- und Sekundärbereichs in sehr viel größerem Umfange auch und gerade Gegenstand der strategischen Programmplanung sind.

Auch die Schnitte durch den Würfel gemäß den verschiedenen Phasen des Strategischen Managements sind nicht völlig parallel. In Abb. 5 ist angedeutet, daß der unternehmenspolitische Rahmen in besonders hohem Maße Objekt von Explorationen ist, während Analyse, Planung und Steuerung an Gewicht verlieren. Dahinter steht die These, daß die Möglichkeiten der Unternehmensführung, den unternehmenspolitischen Rahmen zu planen und zu verändern, sehr begrenzt sind und sich die Aktivitäten auf eine Exploration (und Analyse) des Status quo konzentrieren. Dies schließt nicht aus, daß die Gestaltung strategischer Programme gerade durch eine Präzisierung des im Kern nur begrenzt veränderlichen Rahmens in expliziter Form an Systematik und Rationalität gewinnen können. (Die Identität des Unternehmens kann – um ein Beispiel zu geben – nur sehr behutsam verändert werden, eine Exploration und explizite Formulierung der Identität kann jedoch viel dazu beitragen, daß das Unternehmen durch seine strategischen Programme sich nicht selbst „untreu" wird.)

Auf eine genauere Beschreibung der Tätigkeiten in den einzelnen Phasen muß hier verzichtet werden. Wir wollen jedoch auf die Notwendigkeit einer strategischen Steuerung (strategic controlling) besonders hinweisen, die der Umsetzung und der laufenden Überwachung der Strategien bzw. der zugrunde liegenden Planungsprämissen dient. Gerade dieser Phase wird in der Unternehmenspraxis nach unserer Ansicht gegenwärtig noch viel zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Sie kann insbesondere nicht ohne die Integration des Strategischen Managements in die gesamte Unternehmensplanung diskutiert werden. Die nachgelagerten langfristigen und kurzfristigen operativen Planungs- und Kontrollsysteme sind nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der strategischen Steuerung zu konzipieren.

Berücksichtigt man dies alles, so kommt man zu der Erkenntnis, daß Strategisches Management ein vielschichtiger, zielbewußter Lernprozeß ist. Aber auch die Entwicklung des Strategischen Managements selbst mit all seinen Teilsystemen ist einem derartigen Lernprozeß zu unterwerfen. Auch das Strategische Management kann – ganz im Sinne der Idee der geplanten Evolution – nur schrittweise verwirklicht werden.

Die Praxis steht hier erst am Anfang einer langwierigen Entwicklung. Dabei sollte neben der Entwicklung von Systemen und Instrumenten des Stra-

tegischen Managements nicht die Diffusion der zugrunde liegenden Leitbilder und Führungsphilosophie unterschätzt werden. Die Veränderung der Kultur eines Unternehmens im Sinne dieser Philosophie stellt ein nicht minder schwieriges Unterfangen dar. Parallelen zur Marketingphilosophie, deren Denkweise auch heute noch nicht überall in die Kultur der Unternehmen eingegangen ist, sind hier offensichtlich.

8. Strategisches Management und Marketing

Wir haben das Strategische Management bewußt in einer gewissen Analogie zum Marketing dargestellt. Auch im Falle des Marketing handelt es sich um eine Führungsphilosophie, die man über spezifische Marketinginstrumente in die Tat umzusetzen trachtet. Die Anwendungen dieser Führungsphilosophie und die entsprechenden Instrumente waren ursprünglich auf den Kernbereich der privaten, gewinnorientierten Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen beschränkt. In der Marketingforschung der jüngeren Vergangenheit finden sich jedoch vielfältige Bestrebungen, das Marketing programmatisch zu erweitern. Dies gilt zum einen für die Ausweitung des Anwendungsbereichs der Marketinginstrumente im Sinne eines „Non-business Marketing" oder eines „Social Marketing". Zum anderen finden sich auch Bestrebungen, die Marketingphilosophie in der Weise zu „vertiefen", daß auch der gesellschaftliche Bezug der Führungsaktivitäten jenseits eines ausschließlich gewinnorientierten Absatzdenkens in diese Führungsphilosophie einbezogen wird. Man denke etwa an das „Human Concept of Marketing".

Bild 6 gibt die angedeuteten Tendenzen im Marketingdenken wieder, wobei die Ziffern und Pfeile die historische Entwicklung widerspiegeln. Auf der Basis dieser Entwicklungslinien wollen wir im folgenden Marketing und Strategisches Management vergleichen.[12]

Die klassische, auf den Kernbereich beschränkte Fassung der Marketingphilosophie fordert eine marktorientierte Führung des Unternehmens (Feld 1 in Abb. 6). Die auf der Portfolio-Analyse aufbauende Strategische Planung ist sicherlich eine konsequente Weiterentwicklung einer solchen marktorientierten Unternehmensführung. Die Portfolio-Analyse ist aber auch als ein erster Schritt zu einem Strategischen Management zu sehen, dessen Philosophie zusätzlich den Gesichtspunkt der geplanten Evolution hervorhebt.

Freilich ist ein entscheidender Grund für die Postulierung eines Strategischen Managements, daß man eine Beschränkung strategischer Überlegungen auf den Produkt-/Markt-Bereich nicht mehr als ausreichend empfindet. Die Idee des Strategischen Managements trägt damit dem Umstand Rechnung,

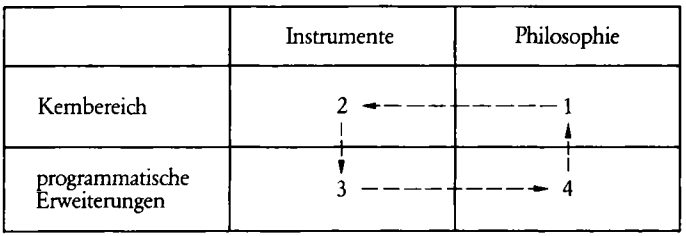


Abb. 6: Entwicklungslinien des Marketing

daß Unternehmungen (als interessenpluralistische Systeme) sich auch an den Bedürfnissen und Interessen anderer Betroffener (außer den Kunden) zu orientieren haben. Das Strategische Management entthront nicht das Marketingdenken, sondern lenkt die Aufmerksamkeit auch auf immer wichtiger werdende Ergänzungen.

Betrachtet man die Marketinginstrumente im klassischen Anwendungsbereich (Feld 2) aus der Sicht des Strategischen Managements, drängt sich sehr schnell der Eindruck auf, daß diese Instrumente meist zu sehr an mehr operativen Führungsproblemen orientiert sind. Soweit strategische Fragestellungen einbezogen werden, muß eine einseitig wachstumsorientierte Sichtweise bemängelt werden. So findet man in der Marketingdiskussion bisher wenig hilfreiche Hinweise, wie etwa das Marketing-Mix im Falle einer Rückzugsstrategie zu gestalten ist. Ferner vermißt man eine Unterstützung durch die klassische Marktforschung, wenn es etwa im Bereich der Portfolio-Analyse um die Beurteilung der Attraktivität eines Marktes bzw. Geschäftsfeld geht.

Generell kann wohl festgestellt werden, daß das Methodendefizit des Strategischen Managements zwar nicht durch die bestehenden Marketinginstrumente behoben wird, daß aber das Marketing hierzu wesentliche Impulse zu geben vermag.

Schwieriger wird der Vergleich zwischen dem Marketing und dem Strategischen Management, wenn man sich im Feld 3 der programmatischen Erweiterung des Marketing bewegt. Die Praxis hat diese Entwicklung mit großer Skepsis aufgenommen und kaum akzeptiert. Feld 3 in Abb. 6 ist beispielsweise angesprochen, wenn man das Konzept des Social Marketing betrachtet. Social Marketing ist der Versuch, die Denkweise und die Instrumente des Marketing für den „Verkauf" neuer Ideen und sozialer Veränderungen nutzbar zu machen. Damit wird jedoch die typische Problematik der Strategischen Steuerung angesprochen, die geplante Strategien in die Realität umsetzen soll. Es ist ein charakteristisches Kennzeichen des Strategischen Managements, daß es nicht von dem paraphrasierten kartesianischen Postulat „Ich

plane, also handle ich" ausgeht, sondern dem „Marketing" des strategischen Wandels im Unternehmen selbst und in der relevanten Umwelt besondere Aufmerksamkeit widmet. Die Strategische Steuerung ist ein hervorragender Anwendungsfall des Social Marketing und sollte dessen Instrumentarium nutzen.

Am schwierigsten ist der Vergleich zwischen der Idee des Strategischen Managements und jenen Marketingansätzen, die ein „Deepening" der Marketingphilosophie anstreben (Feld 4). Zweifellos sind diese Bemühungen durch den Versuch geprägt, den vielfältigen gesellschaftskritischen Argumenten zu begegnen, die sich immer wieder an einer zu engen Auslegung des Marketinggedankens entzünden. Diese sehen in der Marketingphilosophie gerne jene Ideologie, die für tatsächliche oder vermutete inhumane Auswüchse einer rein gewinn- und marktorientierten Unternehmensführung verantwortlich gemacht wird. In einem mündigen Interessenpluralismus setzt sich die Unternehmensführung mit einem großen Spektrum von Bedürfnissen und Interessen der direkt oder indirekt von der Unternehmenspolitik Betroffenen auseinander. Insofern sind die programmatischen Erweiterungen (und Vertiefungen) der Marketingphilosophie auch eine Antwort auf Herausforderungen, denen sich die Unternehmensführung in den kommenden Jahren durch veränderte Werthaltungen vermehrt gegenübersieht.

Diese Diagnose teilen wir. Freilich erscheint uns ein „Deepening" der Marketingphilosophie nicht der geeignete Ansatzpunkt. Wir ziehen es vor, das Strategische Management so zu gestalten, daß die dahinterstehende Philosophie diesen Herausforderungen Rechnung trägt. In diesem Sinne soll das Strategische Management das zentrale Instrument sein, mit dessen Hilfe ein Unternehmen „fortschrittsfähig" wird. Fortschrittsfähigkeit in diesem Sinne bedeutet eine Kombination von Erkenntnisfähigkeit, Handlungsfähigkeit und Empfänglichkeit (responsiveness) gegenüber Interessen und deren Veränderung.

Diese sehr schwierige Kombination zu realisieren, scheint uns die große Aufgabe der Unternehmensführung unter den am Anfang dargestellten Bedingungen der Zukunft zu sein. Gelingt dies, könnte das nicht nur die wirtschaftliche Zukunft sichern, sondern auch zu einer neuen Sinnorientierung wirtschaftlichen Handelns führen.

Anmerkungen

[1] Vgl. OECD (1979).
[2] Vgl. Roventa (1981).
[3] Zu einem Überblick zum Strategischen Management bzw. zur Strategischen Planung vgl. unter anderem Ansoff (1979), Dunst (1979), Gälweiler (1974, 1979), Hinterhuber (1977), Schendel und Hofer (1979).
[4] Vgl. Kirsch und Trux (1979), Kap. 3.1, S. 225 ff.
[5] Vgl. Müller (1981).
[6] Vgl. Ansoff (1976).
[7] Vgl. dazu auch Miles und Snow (1978).
[8] Vgl. Ansoff (1979).
[9] Die Diskussion über diese drei Aspekte findet sich u. a. (wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung) in Handy (1978), Khandwalla (1977) und Kieser und Kubicek (1977).
[10] Vgl. Trux (1980), Kap. 5.1, S. 425 ff.
[11] Vgl. Popper (1973).
[12] Vgl. Kirsch (1980).

Literatur

Ansoff, H.I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response of Weak Signals, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., 1976, S. 129–152.
Ansoff, H.I. (1979): Strategic Management, London 1979.
Dunst, K. (1979): Portfolio-Management-Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin – New York 1979.
Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung, Frankfurt – New York 1974.
Gälweiler, A. (1979): Marketingplanung im System einer integrierten Unternehmensplanung, Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis 1979, Sonderdruck Nr. 12 vom 2. 10. 1979.
Handy, C.B. (1978): Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management Development Methoden, Zeitschrift für Organisation 1978, Heft 7, S. 404–410.
Hinterhuber, H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin – New York 1977.
Khandwalla, P.N. (1977): The Design of Organizations, New York usw. 1977.
Kieser, A., und Kubicek, H. (1977): Organisation, Berlin – New York 1977.
Kirsch, W. (1980): Marketing und die Idee des Strategischen Managements, in: Meffert, H. (Hrsg.), Marketing im Wandel – Anforderungen an das Marketing-Management der 80er Jahre, Wiesbaden 1980, S. 63–76.
Kirsch, W., und Trux, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements, in:

Kirsch, W. (Hrsg.), Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981, S. 290–396.
Miles, R.E., und Snow, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure and Process, New York usw. 1978.
Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981.
OECD (1979): Facing the Future, OECD, Paris 1979.
Popper, K.R. (1973): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. 1, Der Zauber Platons, 3. Aufl., Bern-München 1973.
Roventa, P. (1981): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, 2. Aufl., München 1981.
Schendel, D., und Hofer, C. (Hrsg., 1979): Strategic Management: A new View of Business Policy and Planning, Boston-Toronto 1979.
Shell Chemicals (1980): The Directional Policy Matrix – An Aid to Corporate Planning, 2. verb. Aufl., London 1980.

Strategisches Management im Spannungsfeld der Unternehmenspolitik

Peter Roventa

„Politik besteht nicht selten darin, einen simplen Tatbestand so zu verkomplizieren, daß alle nach einem neuen Vereinfacher rufen."
(Giovanni Guareschi)
„Jeder hat soviel Recht, wie er Macht hat."
(Benedictus Spinoza)

1. Die politische Natur strategischer Probleme

Die Liste an Fragen, mit denen Unternehmen bei strategischen Entscheidungen konfrontiert sind, scheint sich immer mehr auszuweiten. Einige Beispiele aus einer solchen Liste zeigen deren Spannweite:

- Wie verändert das Auftreten neuer Technologien (wie beispielsweise des Mikroprozessors) die Produkte oder die Produktionsbedingungen und damit die Erfolgsfaktoren zwischen Wettbewerbern? Wie wirkt sich das „Zusammenwachsen" von Technologien aus? Man denke hier nur an die Telekommunikation, oder an die automatisierte Fertigung, um nur zwei zu nennen.
- Wie verschiebt sich die Wettbewerbslandschaft durch verändertes Kaufverhalten als Ausdruck von veränderten Lebensgewohnheiten? Man denke beispielsweise an die Turbulenzen im Einzelhandel und die Konzentrationstendenzen auf einige wenige Handelsketten.
- Wie verschieben die unterschiedlichen, zum Teil enorm hohen Inflationsraten und die damit einhergehenden Zinsniveaus und Währungsrelationen die Wettbewerbspositionen im internationalen Wettbewerb? Man denke hierbei nur an die Probleme der britischen Industrie.
- Sind „Schwellen-Länder", wie Brasilien, Chile oder Süd-Korea, unter anderem die „Japans" von morgen? Welche Rolle kann angesichts einiger rivalisierender „Japans" der europäischen Kontinent spielen? Was sind zukünftige Wettbewerbsvorteile gegenüber solchen Ländern? Oder aber „frißt" die Inflation und damit einhergehend die Schuldenlast der Schwellen-Länder ihren potentiellen Wettbewerbsvorteil wieder auf?

Wenn man sich solchen und ähnlichen Fragen gegenübersieht, fühlt man sich

stark an den bekannten Satz erinnert: „Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie sich auf die Zukunft beziehen".

Was sind aber die Folgen der resultierenden Unsicherheit für die Zukunft von Unternehmen und die Konsequenzen für die notwendigen strategischen Entscheidungen – aber auch Entscheidungsabläufe? „Harte", quantitative Aussagen werden immer unsicherer und damit auch immer angreifbarer. Aus allen möglichen oder denkbaren Entwicklungen lassen sich wiederum zahllose denkbare „Zukünfte" generieren.[1] Wenn es aber weniger „harte" quantifizierbare Aussagen über die Zukunft gibt, dann erscheint es nur folgerichtig, daß „weiche" intuitive Ahnungen, Visionen und Meinungen zumindest gleichrangig zu „harten" Analysen werden. In dem Maße, da der „harte" Charakter z. B. von quantitativen Prognosen „aufgeweicht" wird (angesichts der Unsicherheiten der versteckten Annahmen), in dem Maße verschwindet auch ihr kompetitiver Vorteil gegenüber „soft facts".

Eine *erste* Folge der erhöhten Unsicherheit ist also, daß qualitative Aussagen, unternehmerische „Visionen" und Intuition erheblich an Gewicht gewinnen. Sie dominieren bzw. substituieren sogar in manchen Fällen quantitative Aussagen, was ja angesichts der Unschärfen von quantitativen Prognosen allzu verständlich ist. Wir werden darauf später noch zurückkommen.

Eine *zweite* Folge aber ist, daß die politische Dimension strategischer Entscheidungen an Gewicht gewinnt. Normalerweise wird häufig ein Gegensatz konstruiert zwischen „Rationalität", „sachlichen" Entscheidungen auf der einen Seite und „politischen" Lösungen auf der anderen. Durch die Möglichkeit – und wir stellen dies allerorten fest –, auch die Werte und Annahmen zu treffender Entscheidungen kritisch in Frage zu stellen (gerade durch die erhebliche Unsicherheit), eröffnet sich ein weiter Raum für „politische" Prozesse im Unternehmen. Unternehmens*„politik"* wird nicht mehr durch „rationale", „objektive", nicht kritisierbare Fakten beschränkt. In dem Moment und in dem Maße, da es an absolut oder zumindest vergleichsweise zuverlässigen und sicheren, letztgültigen Informationen fehlt, entsteht ein Vakuum für politische Interaktion. So verwundert es eigentlich, daß die Diskussion der Strategischen Analyse und Planung fast ausschließlich instrumentell geführt wird und sie die Diskussion der politischen Aspekte weitgehend vermissen läßt.[2] Allenfalls wird oben angesprochener Kompromiß von „politischen Lösungen" bedauert. Dabei muß man sich aber bewußt machen, welch einschränkende „Rationalität" damit betrachtet wird. Bei strategischen Entscheidungen im Unternehmen handelt es sich in aller Regel nicht lediglich um *Meinungs*konflikte (bei denen man sich gegebenenfalls durch dialektische Strukturen oder „Objektivierung" einer „Wahrheit" nähern kann), sondern um handfeste *Interessens*konflikte.

Strategien sind für den aufmerksamen Beobachter sehr viel besser als Ergebnisse politischer Prozesse zu verstehen und sehr viel weniger als „ratio-

nale" Wahlakte in einer objektivistischen (oder vielleicht besser: begrenzten!) Sichtweise von „Rationalität". An dieser Stelle könnten wir auch die provokante Frage diskutieren, ob ein im idealen Sinne „rationaler" analytischer Prozeß wirklich rational wäre (dies vor allem auch wieder unter Beachtung der Unsicherheiten). Ist es nicht rational, wenn man eigene Karriereüberlegungen nicht völlig draußen läßt, wenn man den Ast, auf dem man selbst sitzt, nicht absägt? Ist es nicht rational, wenn man im politischen Prozeß, gegebenenfalls bereits weit im Vorfeld der einzelnen Entscheidungen, dieses „Sägen" unterbinden möchte?

Wir glauben, ein erweiterter Ansatz der „Rationalität" muß diese politische Dimension miteinbeziehen – und mit ihm die vielfältigen Konsensbildungs-, Machtausübungs- und Konflikthandhabungsaktivitäten. Der Prozeß der Strategienplanung und -umsetzung – umso mehr natürlich, je weiter wir uns in Richtung des Strategischen Rahmens und der Unternehmensziele bewegen – hat eher den Charakter eines Aushandlungsprozesses im Widerstreit der verschiedenen „politischen" Interessen als den eines „rationalen" analytischen Planungsprozesses. Strategien *formieren* sich eher (als Ergebnis und Muster von einzelnen Entscheidungen), als daß sie über bewußte Formulierungen von Strategien entstehen.[3] Nur Laien in solchen politischen Abläufen werden naiv eine Offenlegung der Grundsätze und Ziele fordern. Der strategische Prozeß ist kein wertneutraler Erkenntnisprozeß und keine Laborübung für Harvard-Schüler, ein analytisches Werkzeug kennenzulernen. Stets finden sich in ganz erheblichem Umfang Aktivitäten der Machtausübung, der Aushandlung von Kompromissen und der Mobilisierung von Unterstützung und Konsens.

Wichtig ist nicht nur, wie „rational" (im engeren Sinne) eine Entscheidung begründet ist oder wie stark sie analytisch begründbar ist. Wichtig ist vor allem auch, welche Kräfte- und Machtverhältnisse in diesen *Formierungs*prozeß von Strategien eingreifen und seine Ergebnisse auch tragen und so den Strategien zum Erfolg verhelfen. Je nachdem, welche Machtkonstellationen, welche Unterstützungspotentiale in der „Planungsgemeinschaft" vorhanden sind bzw. hinter ihr stehen, je nachdem, wie die Struktur konsensfähiger „Parteien" ist, welche „Koalitionen" sich herausbilden usw., je nachdem wird der strategische Prozeß auch unterschiedliche Richtungen und auch „Ergebnisse" als Resultante der Kraftwirkungen zeigen.

Dies soll aber nicht heißen, daß politische Gegebenheiten kritiklos als gegeben hingenommen werden müssen. Unsere Überlegungen sind kein Plädoyer für eine ungesteuerte Laissez faire-Politik. Sie sind vielmehr als Aufforderung für eine sehr sorgfältige Exploration des Unternehmens und seiner Umgebung zu verstehen. Eine solche Exploration muß versuchen, auch im Beziehungsgefüge von Identität, Image und sozio-ökonomischem Feld die jeweiligen politischen Kräfte zu eruieren. Dabei wird aber sehr rasch deut-

lich, daß der Planung und Steuerung von möglichen Veränderungen in einem solch komplexen Beziehungsgefüge unter Umständen recht enge Grenzen gesetzt sind.

Es bedarf daher auch keineswegs einer recht konservativen Grundeinstellung, wenn man in einem solchen extrem politisierten oder zumindest politisierbaren Kräftefeld normalerweise einen äußerst vorsichtigen Inkrementalismus vertritt. Selbst kleine Veränderungen an irgendwelchen Aktionsparametern und Stellgrößen können unter Umständen durch Verstärkungsprozesse und wechselseitige Beeinflussung ein Eigenleben entwickeln, das nur recht schwer unter Kontrolle zu halten ist. So kann bereits eine offizielle Verankerung eines Grundsatzes „Wir sind ein auf stete Innovation bedachtes Unternehmen" ganz erhebliche Konflikte in einem Unternehmen verursachen, das als „Verteidiger" zu charakterisieren ist. Verbunden z. B. mit einer Steigerung der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen für neue Produktlinien oder einer Propagierung neuer Geschäftsaktivitäten können traditionelle Geschäftsbereiche sich schnell in der Rolle einer „gemolkenen Cash-Cow" sehen. Daß damit im allgemeinen auch eine Veränderung der Motivationslage in einem solchermaßen „gemolkenen" Geschäftsbereich stattfinden wird, daß sich Widerstände aufbauen werden, wird niemanden überraschen. Dieses kleine Beispiel deutet aber die Notwendigkeit der Behutsamkeit in diesem politischen Kräftefeld an.

Angesichts des virulenten politischen Felds wollen wir im folgenden zwei wesentliche Gruppierungen etwas näher betrachten und Anforderungen, die an deren Rolle aus der Sicht der obigen Problematik zu stellen sind: einmal die Rolle und die Aufgaben der Geschäftsleitung, des Vorstandes oder des Top-Managements (chief executive officer), zum zweiten die seiner internen oder externen Berater.

2. Ein „Pflichtenheft" des Top-Managements

Unsere Ausführungen zur Rollenverteilung im Spannungsfeld der Unternehmenspolitik ist stark von dem Evolutionsgedanken getragen. Die entscheidende Frage ist, wie gut es gelingt, die Evolution von Organisationen und Systemen zu unterstützen, sie zu steuern, in Gang zu halten und planbar zu machen im Sinne einer geplanten Evolution. Mit anderen Worten: Inwieweit gelingt es dem Top-Management, die Selbsterneuerung von Unternehmen zu unterstützen.

Auf einem vergleichsweise abstrakten Niveau scheinen uns mit Jantsch (1969) drei Aufgabenkomplexe hierfür zentralen Stellenwert zu besitzen:

(1) *Integrative* Aufgaben, d. h., die Notwendigkeit, das *Gesamtsystem* (in unserem Sinn: Identität, Image und sozio-ökonomisches Feld) zu behandeln und die Integration zu ermöglichen. Hierzu gehören sicher auch Bemühungen um Konsens sowie Koalitionsbildung.
(2) *Normative* Aufgaben, d. h., die Etablierung von „Führung", die weit entfernte Ziele mit einem solchen Gewicht versehen können muß, daß diese wirksam z. B. Tendenzen der Expansion um der Expansion willen entgegentreten und die Zielorientierung (im Sinne Ackoffs und Emerys, 1975: „Zielbewußtheit") sicherstellen. In diesen Bereich gehört selbstverständlich auch die Entwicklung einer gesamtunternehmerischen „Vision".
(3) *Adaptive oder kybernetische* Aufgaben, d. h., die Notwendigkeit der Umsetzung der langfristigen Ziele, eine Umsetzung aber, die flexibel genug sein muß, sich veränderten Bedingungen anzupassen. Eine wesentliche Fähigkeit hierbei ist, sicherzustellen, daß Strategien im operativen „Tagesgeschäft" auch wirklich „gelebt" werden.

Mit Jantsch, der seine frühen Überlegungen 1979 fortsetzt, ist die Aufgabe des Top-Managements die eines *Katalysators.* Als Katalysator ist er verantwortlich dafür, daß die Evolution des Unternehmens zielgerichtet (zielbewußt?) abläuft und er sie steuernd in Gang hält:

„Er hätte gewissermaßen die in die richtige Richtung laufenden Prozesse zu verlängern, ... während er ergebnislose Prozesse nach einiger Zeit unterbrechen und unkreative nach Möglichkeit unterbinden müßte. So würde er zugleich Wechselwirkungen zwischen Prozessen fördern. ..."

Dabei tritt freilich ein Problem hinzu:

„Moderne langfristige Unternehmensplanung ... bringt mit ihren vielschichtigen Prozessen tatsächlich jene Flexibilität ins Spiel, die das Kennzeichen offener Evolution ist. Zum Teil ist es nur der Umstand, daß Manager Handlungsrichtungen und -intensitäten nicht wie Schiffskapitäne übersetzen können (‚Steuer Südsüdwest, halbe Kraft voraus!'), der sie punktuelle und strukturelle Ziele formulieren läßt. Aber diese Ziele werden mit der Erfahrung der auf sie ausgerichteten Prozesse laufend modifiziert, bis zur Unkenntlichkeit verändert oder überhaupt aufgegeben."
(Jantsch 1979, S. 367)

Fragt man sich, wo man in der Realität vielleicht heute schon etwas vorfindet, das etwa dieser Rolle als Katalysator entspricht, so denkt man unwillkürlich an Berichte über japanische Verhältnisse, insbesondere an die Rolle des Präsidenten. Bei den stattfindenden Entscheidungsprozessen hat man häufig den Eindruck, daß der Präsident – zumindest für Außenstehende – sehr in den Hintergrund tritt. Man sollte sich dabei freilich davor hüten, hier einen weiteren Mythos des „Japaners" aufzubauen. Wenn auch sicherlich eine Charakterisierung des Präsidenten japanischer Unternehmen als Katalysator vie-

les für sich hat, so darf doch nicht übersehen werden, daß selbst in vergleichsweise weitgehenden Konsensbildungsprozessen ständig Weichen gestellt und wichtige Grundsatzentscheidungen getroffen werden müssen. Diese zentralen Entscheidungen werden selbstverständlich recht stark vorangetrieben bzw. getroffen vom jeweiligen Präsidenten. Dennoch erscheint uns der Präsident vieler japanischer Unternehmen die Katalysator-Funktion recht weitgehend auszufüllen.

Fragt man, warum in der westlichen Hemisphäre das Top-Management in erheblich geringerem Umfang der Katalysator-Funktion entspricht, so sind sicherlich auch einige kulturelle Voraussetzungen mit entscheidend, wozu auch und insbesondere eine gewisse Gelassenheit hinsichtlich des Zeithorizonts langfristiger Überlegungen im japanischen Kulturraum gehört. Es scheint, daß das langfristige Denken – durchaus mit Verzichten in der Gegenwart verbunden – dort sehr viel akzeptabler ist.

Dieser kulturelle Aspekt präsentiert das sicher auch in japanischen Unternehmen vorhandene politische Spannungsfeld in einem etwas anderen Licht. Beginnend auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene – aber natürlich bis hinein in die Unternehmen – scheint es sehr viel eher „verschmerzbar" zu sein, daß temporär selbst größere Fehler gemacht werden oder manche „Schlacht" verloren geht, ohne daß vorschnell personelle Konsequenzen gezogen werden.[4] Daraus resultiert aber, daß in den ausgesprochenen Top-Positionen eine vergleichsweise große Kontinuität gegeben ist, die es vielleicht auch erleichtert, langfristige Ziele gelassener anzuvisieren, aus Irrtümern eher zu *lernen*, ja Irrtümer auf dem Weg der Evolution voll zu akzeptieren. Diese „Gelassenheit" hinsichtlich der langfristigen Überlegungen (was nicht mit einem tatenlosen laissez faire verwechselt werden darf!), die zum Teil recht zeitaufwendigen Konsensmobilisierungsaktivitäten, scheinen ein wesentlicher Beitrag des Top-Managements zu sein.

Die obige Charakterisierung der Aufgaben des Top-Managements ist zugegebenermaßen zu abstrakt, als daß man davon konkrete Aufgabenbündel definieren könnte. Wenngleich solche „Aufgabenbündel" letztendlich nur unternehmensspezifisch zu beschreiben sind und wesentlich von der jeweiligen Identität und dem Image eines Unternehmens, den politischen Kräften und Machtkonstellationen in und um das Unternehmen und nicht zuletzt vom sozio-ökonomischen Feld ganz individuell abhängen, müssen doch eine Reihe von „Pflichtaufgaben" in einem solchen „Bündel" enthalten sein. Naturgemäß kann ein „Pflichtenheft" aber angesichts dieser Abhängigkeiten freilich nur skizzenhaft bleiben.[5]

(1) Eine erste Aufgabe ist bestimmt, *Behutsamkeit* walten zu lassen. Vor allem die Phänomene, die sich aus der politischen Natur von strategischen Problemen ergeben, legen diesen Grundsatz strategischer Überlegungen nahe. So kann bereits das Offenlegen vorhandener Unternehmensgrund-

sätze, das Explizitmachen einer bestehenden Organisationskultur, die Diskussion um eine gemeinsame Wertbasis im Unternehmen nicht mehr oder nur schwer kontrollierbare Folgen zeitigen. Die dabei womöglich entstandene Politisierung, gegebenenfalls auch Polarisierung, kann nicht nur für das Top-Management selbst, sondern auch für das Unternehmen existenzbedrohende Züge annehmen. Dies ist somit auch ein Plädoyer für eine vorsichtige, behutsame, aber äußerst gründliche Exploration, vor allem, wenn man sich von der Ebene der Produkt-/Markt-Strategien weg hin zur Ebene der Unternehmenspolitik oder des strategischen Rahmens bewegt.

Behutsamkeit darf aber auf der anderen Seite nicht einen Freibrief für wenig erfolgversprechende Aktivitäten bedeuten. Dies führt uns bereits zur zweiten Aufgabe des Top-Managements.

(2) Eine wesentliche Teilaufgabe ist sicherlich, einerseits für die jeweiligen langfristigen Ziele und Aufgaben *um Unterstützung zu „werben"* bzw. sich auch um Koalitionen zu bemühen. Andererseits gehört es aber auch zu den wesentlichen Teilaufgaben des Top-Managements, eine *Akkumulation von Macht* in einem normalerweise engeren Kreis zu schaffen. Nur eine solche Machtakkumulation erlaubt es im allgemeinen, auch unpopuläre, weil „schmerzhafte" Entscheidungen zu erarbeiten *und* vor allem auch umzusetzen. Sie muß dem Unternehmen eine gewisse „Schlagkraft" verleihen, die es selbst unter schwierigen Umständen ermöglicht – z. B. unter Zeitdruck –, interessensbeladene oder konfliktäre Entscheidungen zu treffen und zu realisieren.

(3) Eine dritte (und angesichts der 2. Teilaufgabe gar nicht leichte) Aufgabe des Top-Managements ist, ein *Klima der Offenheit* für Meinungen, aber auch für Interessen zu schaffen. Dies bedeutet zum einen, ein Klima zu erzeugen, das erlaubt, auch ungewöhnliche Fragen stellen und auch vorderhand abwegige Lösungen vorschlagen zu können.

Es bedeutet zum zweiten, daß es möglich wird, wirkliche Alternativen zu erarbeiten. Alternativen, die nicht nur generiert wurden, damit zwei oder drei Alternativen vorhanden sind, sondern Alternativen, die im wahrsten Sinne des Wortes eine „Alternative darstellen" können.[6]
Ein Klima der Offenheit zu schaffen, bedeutet aber auch zum dritten, Pathologien einzudämmen, wie sie in allen Unternehmen vorhanden sind. Solche Pathologien sind beispielsweise Informationspathologien, wie die Ausfilterung von Informationen, die nicht in das Paradigma oder den herrschenden Kontext eines Unternehmens im weiteren Sinne oder einer Planungsgemeinschaft „passen". Diese „geteilten Selbstverständlichkeiten", die Teil dessen sind, was man auch als Kultur oder Stil eines Unternehmens bezeichnen könnte, gewinnen häufig den Charakter von Mythen und „Glaubensbekenntnissen". Eine ganze Reihe solch patholo-

gischer Verhaltensweisen finden wir im militärischen Bereich: Pearl Harbor und die Invasion in der Schweinebucht sind zwei von vielen Beispielen. Auch in Unternehmen lassen sich „Pearl Harbors" in Vielzahl entdecken: das Festhalten an der Mechanik der schweizerischen Uhrenindustrie mit seinen bekannten Folgen ist ein besonders krasses Beispiel.

Die Liste möglicher Pathologien ließe sich nahezu beliebig fortsetzen.[7] Wir wollen es jedoch hiermit bewenden lassen. Eine völlige Beseitigung der Informationspathologien wird sicher nicht möglich sein. Aufgabe des Top-Managements muß es jedoch sein, die vorhandenen Informationspathologien möglichst gering zu halten sowie sie durch entsprechende Entscheidungsstrukturen zu verringern.

(4) Eine weitere Aufgabe des Top-Managements liegt im Bereich des strategischen Planungsprozesses selbst. Das *Design des Planungsprozesses und seine Implementierung* gehört mit zur Verantwortlichkeit des Top-Managements. Dies bedeutet, daß das Top-Management hier weitestgehend involviert sein muß. Freilich kann und wird das Top-Management den Prozeß nicht bis ins Detail „hautnah" bestimmen. Aufgabe des Top-Managements ist es aber, die „grobe Linie" zu bestimmen. Unternehmen entwickeln durch extensive Stabstätigkeit häufig einen Drang zur analytischen Perfektion. Dies führt bei den betroffenen Linienmanagern in vielen Fällen dazu, die Diskussion um erstellte Analysen lediglich an einzelnen Details zu führen, um so das Ergebnis in Frage stellen zu können. Dies aber bewirkt, daß nachfolgende Analysen mit noch mehr Detail und „Beweisführung" erfolgen und somit ein gegenseitiges „Aufschaukeln" hin zu immer umfangreicheren, detaillierteren, aber immer enger definierten Studien. In solchen Unternehmen ist ein wesentlicher Beitrag der Unternehmensführung, für eine gewisse „Hemdsärmeligkeit" zu sorgen, d. h. einen ersten *robusten* strategischen Management-Prozeß zu definieren und zu beschleunigen, mit dem man (vor allem auch unter Berücksichtigung der Handlungsfähigkeit) zu Rande kommt. Daß dabei natürlich auch bis zu einem gewissen Grad Ungewißheit absorbiert wird (indem eine „vorläufige" Konzeption „verabschiedet" wird) und so das Design unter Umständen auch inhaltlich vom Top-Management zu bestimmten Zeiten stark geprägt wird, bedeutet noch nicht, daß es in der vollen inhaltlichen Verantwortlichkeit des Prozesses steht. Ebenso wenig schließen wir damit aber auch aus, daß das Top-Management – und sei es nur durch die von Mitarbeitern bei ihm vermuteten Intentionen – sehr wohl auch inhaltlich das Design entscheidend bestimmen wird.

(5) Eine fünfte und vielleicht die wichtigste Aufgabe des Top-Managements ist, den *Gesamtprozeß* Strategisches Management durch seine persönliche Interaktion *„lebensfähig zu halten"*.[8] Den Gesamtprozeß lebensfähig zu

gestalten bedeutet vor allem, ihn laufend durch begleitende und flankierende Maßnahmen der Motivierung, der Konsensbildung, der Generierung von Unterstützung sowie der Machtpromotion, aber auch der Aus- und Weiterbildung abzusichern. Im Sinne Churchmans (1979) bedeuten diese Aufgaben das „policy making", im Sinne Hunsickers (1980) „orchestration" vor allem auch der „betroffenen" (im zweifachen Sinne des Wortes!) Personen im Planungsprozeß sowie in der Umsetzung seiner Ergebnisse. Hierzu gehört nicht zuletzt die Etablierung und das Arbeiten an einer erfolgversprechenden Unternehmenskultur.[9]

An dieser Stelle kommen wir wieder auf die Metafunktion des Managements im Evolutionsprozeß Jantschs. Die Hauptaufgabe des Top-Managements ist die eines Katalysators: das Inganghalten und Verstärken „günstiger" Prozesse, aber auch das frühzeitige Unterbinden bzw. Dämpfen hemmender Prozesse. Diese allgemeine Rolle des Managements kann über obige Teilfunktionen freilich nur fragmenthaft erfüllt und beschrieben werden. Wir haben sie lediglich anhand besonders wesentlich erscheinender Aufgaben erläutert.

Bei einer spezifischen Ausgestaltung im Einzelfall müssen selbstverständlich eine Reihe von Kontingenzen mit in Betracht gezogen werden. So kommt es erstens ganz wesentlich auf die Zusammensetzung des Top-Managements an, wie Führungsstile, Erfahrung, Persönlichkeitsstrukturen, Charaktere, Einflußgruppen, um nur einige zu nennen. Zum zweiten kommt es darauf an, in welcher Stufe im Evolutionsprozeß sich ein Unternehmen gerade befindet: die Rolle des Top-Managements muß sich gewiß im Zeitablauf ändern. Als letzten Einflußfaktor wollen wir das Unternehmen und das sie umgebende Feld erwähnen. So wird es wichtig sein, welche Größe und Komplexität, aber vor allem, welche Identität und welches Image das Unternehmen besitzt und in welchem sozio-ökonomischen Feld es agiert. Bei einem Innovator hat die Stimulierung eines Klimas der Offenheit sicher einen anderen Stellenwert als für einen typischen Verteidiger. Bei einem stark diversifizierten Großunternehmen hat das stete Bemühen um lebensfähige Koalitionen eine höhere Priorität und birgt größere Probleme in sich als bei einem mittelständischen Betrieb, der noch stark durch die Gründerpersönlichkeit dominiert ist.

Abschließend wollen wir jedoch in diesem Zusammenhang davor warnen, naiverweise zwei Mythen zu verfallen:

1. Mythos: *„Offenheit" und Sensibilisierung garantiert „gute" Pläne*
   „Offenheit", entsprechendes Organisationsklima u. ä. können selbstverständlich lediglich notwendige und niemals hinreichende Bedingungen dafür sein, daß „gute" strategische Entscheidungen fallen. Ein „guter" Plan wird stets auch die „politischen" Gegebenheiten mit einbeziehen und es bedarf daher eines erheblichen „Gespürs" für das politisch „Machbare".

Gefährlicher ist es allerdings zumeist, einem zweiten Mythos zu verfallen, der häufig in Stabsabteilungen in Reinstkultur anzutreffen ist.

2. Mythos: *„Rational gute" (d. h. sorgfältig analysierte) Pläne realisieren sich quasi von selbst*

Zum einen liegt eine mangelhafte Umsetzung „guter" Strategien sicher daran, daß strategische Entscheidungen – wie im ersten Abschnitt gezeigt – nicht lediglich *Meinungs-*, sondern vor allem auch *Interessens*konflikte darstellen. „Schmerzhafte" Rückzugsstrategien werden sich erheblich schwerer bei ihrer Umsetzung tun als „große" Wachstumsstrategien. Zum anderen liegt aber auch häufig ein Hemmnis im *Analyseprozeß* selbst. Diejenigen, die heute über mangelnde Umsetzung durch das Management klagen, haben sich dies durch einen allzu rigiden Analyseprozeß in vielen Fällen selbst zuzuschreiben. Im Analyseprozeß wird nicht selten soviel „Porzellan zerschlagen", daß es eigentlich kaum überrascht, daß beim „Aufräumen des zerbrochenen Porzellans" in vielen Fällen auch einiges Positives mit in den Mülleimer wandert („Das Kind mit dem Bade ausschütten"). Ein wichtiger Beitrag des Top-Managements ist daher auch, dafür zu sorgen, daß ein ausgewogenes Verhältnis zwischen „kritischer Distanz" im Analyseprozeß und „Konsensherstellung" existiert. Dies aber betrifft zu einem wesentlichen Teil die häufig mit der Analyse betrauten internen oder externen Berater des Top-Managements und führt uns so zu unserem nächsten Abschnitt.

3. Das Problem der Beraterunterstützung

Der Berater – sowohl der externe als auch die internen Stabsstellen – gerät gerade im strategischen Bereich bei der Erfüllung seiner Aufgabe „Strategische Planung" recht rasch in ein Dilemma. Einerseits sind strategische Analysen, die kritische Durchleuchtung strategischer Positionen zur Fundierung strategischer Entscheidungen unerläßlich und von unerhörter Bedeutung. Aufgrund der Unsicherheiten und aufgrund der komplexen Wirkungsgefüge – auch aufgrund der nie voll durchschaubaren vielschichtigen politischen Prozesse – sind diese Analyseergebnisse aber letztlich immer nur *eine* Sichtweise, der Ausdruck *einer* „Rationalität". Ein „wahres", „objektives", umfassendes Ergebnis kann es nicht geben.

Daneben gibt es eine zweite Art von „Rationalität", die eher mit Begriffen

wie „Intuition", „Vision" und Ahnung umschrieben werden kann. Nun ist die Intuition erheblich schwerer durch „harte Fakten" zu belegen (allenfalls wird dies im Nachhinein durch „Rationalisierung" versucht). Damit gerät sie aber recht rasch in die semantische Nähe der „Spinnerei" oder „haltlosen Spekulation". Hinzu kommt ein zweites Problem: intuitives Wissen ist nicht nur schlecht oder überhaupt nicht analytisch begründbar, es ist auch vergleichsweise weit von sprachlichem Wissen „entfernt".[10] Intuitives Wissen besitzt daher zwei bedeutsame „Wettbewerbsnachteile". Zum einen gelingt ihre Verbalisierung und damit ihre Kommunizierbarkeit häufig nur recht unvollkommen. Zum anderen wird dieses Wissen recht rasch kapitulieren müssen, wenn es mit analytischen Mitteln „seziert" wird. Analysen und analytisch erworbenes Wissen wird so sehr rasch zu einem kaum überwindbaren Prüfstein der Intuition.

Wir können uns dies am Beispiel einer ganzen Reihe von wirklichen Innovationen, aber auch erfolgreichen Imitationen (wenn wir z. B. an das verspätete Engagement der IBM im Computergeschäft denken) vor Augen führen. Wirkliche Innovationen oder außergewöhnliche Imitationen erleben im analytischen Bereich (vor allem, wenn sie sich auf die Ebene der Semantik, der Sprache, der zulässigen Kategorien und Argumente usw. begeben) einen unangemessen harten Test: „Überleben" können einen solchen Test im allgemeinen dann nur nicht-wirkliche *Innovationen*, sondern zumeist bestenfalls *Variationen* von bestehenden Themen. Oder aber es gibt den wahren Entrepreneur, den „Unternehmer" im Schumpeterschen Sinne, der sich „arational" verhält, der sich über die „Rationalität" der Analysen hinwegsetzt. Wer hätte beispielsweise Edwin Lands Idee der Sofortbildkamera 1950 den enormen Erfolg vorausgesagt? Wer hätte Ray Kroc 1960 bei seinem Konzept für McDonald unterstützt? Wer hätte Nixdorfs Antreten gegen die IBM selbst noch 1970 für realistisch gehalten? Rowan (1979) gibt in seinem bekannten Fortune-Artikel „Those Business Hunches Are More Than Blind Faith" eine ganze Reihe ähnlicher Beispiele.

Ist eine solche Vision, ein intuitives „Gefühl", wirklich a-rational? Der Erfolg vieler Innovatoren scheint das Gegenteil nahezulegen. In unserer Sicht ist es eine *andere* Art von „Rationalität". Sehr häufig führt die Unterbewertung dieser Art von „Rationalität" dazu, daß entweder – wie oben – Scheingründe zur Rationalisierung mit herangezogen werden, oder dazu, wie im Falle des Chairman's der Norton Simon Company, David Mahoney, daß der Begriff „ich habe das Gefühl" durch „ich weiß" und „Instinkt" bzw. „Intuition" durch „Beurteilung" ersetzt wird:

„The chief executive officer is not supposed to say ‚I feel.' He's supposed to say, ‚I know'," asserts David Mahoney, chairman of Norton Simon. „So we deify the word instinct by calling it judgement."
(Rowan 1979, S. 111)

Wenn wir uns vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen die Frage stellen, warum McDonalds Strategie, Nixdorfs Antreten gegen die IBM oder Lands Angriff gegen den scheinbar übermächtigen „Goliath" Kodak Erfolg hatten, so scheinen zumindest drei Gründe von besonderer Bedeutung zu sein:

(1) Es gibt eine zweite „Art von Rationalität". Die „normale", analytische ist nur ein Ausschnitt, und Intuition, „Gefühl", „Vision" sind notwendige Ergänzungen dieser einen Sichtweise. Ray Kroc hat sich aus seiner Überzeugung heraus gegen die Analysen seiner Berater und für seine „Vision" ausgesprochen.

(2) Es kommt häufig weniger auf „Rationalität" einer getroffenen Entscheidung an als vielmehr auf die Konsistenz, als auf das Vorhandensein eines „geradlinigen Weges", auf das „sich treu bleiben", darauf, daß es zur eingeschlagenen Richtung paßt.[11] Vieles an Edwin Lands Vorgehen – mit einem geradezu fanatischen Sendungsbewußtsein – deutet auf die Kraft dieser Geradlinigkeit hin. Nicht zu unterschätzen ist der Elan, der Wille, der hinter einer „Idee" steht.

(3) Ein ganz entscheidendes Erfolgsmerkmal ist, die jeweiligen „politischen" Gegebenheiten, die Motivationslagen, die Unterstützungspotentiale im Unternehmen richtig einzuschätzen. Politik ist die Kunst des Machbaren. Wenn eine notwendige Machtkonzentration z. B. in einem sehr stark diversifizierten Unternehmen aufgrund seiner Zentrifugalkräfte nicht möglich erscheint, schließen sich bestimmte – auch „rational" noch so wünschbare – Alternativen aus. „Rationalität" im weiteren Sinne bedeutet vor allem auch, die politischen Kräfte ins Kalkül zu ziehen. Vieles an IBMs, aber auch an Nixdorfs Erfolg scheint einer „richtigen" Einschätzung zuzuschreiben sein.

Nun dürfen die bisherigen Überlegungen natürlich nicht als ein einseitiges Plädoyer für Intuition und gegen Analysen gewertet werden. Natürlich gibt es eine ganze Reihe sich im nachhinein als falsch herausgestellter „Visionen". Die meisten der Namen sind überhaupt nie bekannt geworden. Bekannt geworden sind letztlich nur falsche Visionen von Großunternehmen und damit größere Fehlentscheidungen. Man denke nur an General Electrics oder RCAs Computer-Engagement. Die vorstehenden Ausführungen sind aber sehr wohl als Plädoyer dafür zu verstehen, daß die *eine* logisch-analytische „Rationalität" durch eine *zweite* „Rationalität" der Intuition, der ganzheitlichen Einschätzung, der „Vision" zu ergänzen ist. Es gilt zu erkennen, daß die unternehmerische Vision, eine realistische Einschätzung der politischen Gegebenheiten sowie der jeweiligen Machtpotentiale u. ä. keinesfalls im Analyseprozeß beim harten Alltagsgeschäft der Analyse – der Datengewinnung und -auswertung – vernachlässigt werden darf.

Viele Stab-Linien-Prozesse sind in diesem Sinne dann ergänzungs- bzw. revisionsbedürftig.[12] Die starke Überbetonung analytischer Elemente führt

häufig zu einer Art „Greshamsches Gesetz der Information": statt „Silber verdrängt Gold", erfolgt hierbei eine Verdrängung qualitativen Wissens durch quantitative, „harte" Daten. Häufig wird dieser Tatbestand durch geradezu paradoxe Formulierungen, wie „mehr Qualität in die Analysen" noch unterstrichen, wobei „mehr Qualität" heißen soll: „mehr Quantität, mehr Daten".

Wer Analysen in der Unternehmenspraxis kennt, wird uns grundsätzlich in der obigen Diagnose dieser Situation – die vielleicht zugegebenermaßen hier etwas überzeichnet war – recht geben. Freilich differiert dieses Phänomen je nach Rollenverständnis des Verhältnisses Berater – Klient bzw. der Aufgabenzuweisung an den Berater. In unserer Sicht lassen sich mindestens drei wesentliche Unterscheidungsmerkmale herausarbeiten.

(1) Ein erstes Merkmal betrifft die funktionale Rolle im Planungs*prozeß*. Zwei Aufgaben sind hier im wesentlichen zu unterscheiden: zum einen das *Vorantreiben und Überwachen des* Planungsprozesses, zum anderen der *substantielle und inhaltliche* Beitrag *im* Planungsprozeß, also die Mitwirkung bei der Strategienentwicklung und -umsetzung selbst. Beide Aufgaben dürfen nicht isoliert definiert werden.

Eine Beschränkung auf die *Prozeßpromotion* hat zur Konsequenz, daß dieser Prozeß den Gegebenheiten im Unternehmen zum Teil nicht mehr gerecht wird: dem Planer fehlt das „Fleisch", das tiefere Verständnis der strategischen Problemstellungen. Folge ist eine Isolation.

Auf der anderen Seite bringt eine Konzentration auf die *substantielle* Planung recht rasch stark technokratische Elemente ins Spiel, wie wir unten noch sehen werden. Dies führt dazu, daß viele dem Planer die inhaltliche bzw. substantielle Rolle des Planens absprechen.[13]

In unserer Sicht müssen Berater bzw. Stäbe beide Aufgaben verbinden. Hierbei sind freilich Kompromisse zu schließen. Einen „Trade-off" der verschiedenen Rollen „Katalysator", „Analytiker", „Stratege" und deren Aufgabenerfüllung zeigt Abb. 1.

Eine Trade-off-Entscheidung und damit ein Kompromiß zwischen beiden Teilaufgaben muß selbstverständlich in Abhängigkeit von den Gegebenheiten im Unternehmen – vor allem auch in Abhängigkeit vom politischen Kraftfeld – getroffen werden.

(2) Ein weiteres Merkmal läßt sich in der Analogie zur Medizin recht gut illustrieren: Sieht sich der Berater als der Arzt, der eingreift, wenn dem Patienten „etwas fehlt", oder sieht er sich als ein Arzt, der versucht, die Selbstheilungsfähigkeit zu erhöhen? Sieht er sich als „Arzt" und Problemlöser im ersteren Sinne, wird er dazu neigen, die Analysen recht eigenständig durchzuführen, um dem Klienten (oder besser: „Patienten"?) das Ergebnis seiner Bemühungen – freilich möglichst glaubwürdig und überzeugend – zu präsentieren.

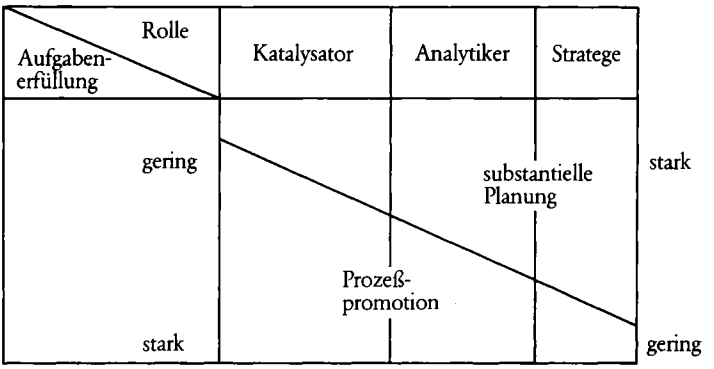


Abb. 1: Trade-off zwischen Prozeßpromotion und substantieller Planung bei unterschiedlichen Rollen des Beraters (nach Lorange 1978, S. 273)

Jeder, der eine Reihe von strategischen Analysen und deren Präsentationen in der Praxis bereits miterlebt hat, kennt diesen Typus des Beraters. Know how-Transfer ist ihm fremd oder zumindest nicht so wichtig. Der Arzt vermittelt dem Patienten ja auch nicht seine medizinischen diagnostischen und therapeutischen Fähigkeiten, sondern er versucht, recht rasch (gegebenenfalls nach kurzer Anamnese) über die eigentliche Diagnose zur Therapie zu gelangen, um so den Krankheitszustand schnell zu beenden. Wenn der Patient wieder erkrankt – gegebenenfalls sogar an derselben Krankheit –, soll sich der Patient wieder in ärztliche Behandlung begeben. Kennt der Arzt den Patienten bereits aus vorherigen Behandlungen – wie im Falle des Hausarztes –, verkürzt sich häufig noch dazu die Anamnese- und Diagnosephase und ein Heilerfolg wird im allgemeinen noch rascher erfolgen können.

Dem steht der Beratertyp gegenüber, der sich eher als jemand definiert, der die „Selbstheilungsfähigkeiten" erhöhen möchte. Bei ihm steht der Know how-Transfer an vorderster Stelle: der „Patient" soll in ähnlichen Fällen wissen, was er zur Eigendiagnose machen muß und welche Therapie angebracht erscheint.

Ein Berater der letzteren Philosophie wird zumeist eher Prozeßpromotion im Vordergrund sehen; anders als der „Arzt" im ersteren Sinne, der jeweils „Krankheiten" heilt und dessen Aufgaben überwiegend die substantielle Planung sein wird.

(3) Ein drittes Merkmal betrifft das zugrunde liegende Modell der Beratung und das dahinterstehende Erkenntnismodell. Idealtypisch lassen sich zumindest drei solche Modelle herausarbeiten:[14] das technokratische, das dezisionistische und das pragmatistische Modell.

Die *technokratische* Philosophie zeichnet sich durch eine starke Prägung

des Prozesses durch Sachgesetzlichkeiten aus. Selbst Ziel- und Wertentscheidungen könnten ebensogut aufgrund der realen Gegebenheiten sowie der Kenntnis von Sachzwängen abgeleitet und somit auf ihre „Objektivität" und „sachliche Richtigkeit" geprüft werden.[15]

Im *dezisionistischen* Modell ist dagegen die Rolle des Beraters auf die „Produktion" und Bereitstellung von Fakten und Tatsachen für die eigentlichen Entscheidungen des Klienten beschränkt. Typischer Ausfluß dieser Sichtweise ist das Stab-Linien-Prinzip.

Die *pragmatistische* Philosophie wird häufig als ein Kompromiß oder eine Synthese von technokratischen und dezisionistischen Elementen umschrieben.

„Weder ist der Fachmann, wie im technokratischen Modell es vorgestellt wird, souverän geworden gegenüber den Politikern, die dem Sachzwang unterworfen sind und nur noch fiktiv entscheiden; noch behalten die Politiker, wie im dezisionistischen Modell, außerhalb der zwingend rationalisierten Bereiche ein Reservat, in dem praktische Fragen allein durch Willensakte entschieden werden müßten. Vielmehr scheint eine wechselseitige Kommunikation derart möglich zu sein, daß einerseits wissenschaftliche Experten die entscheidungsfällenden Instanzen ‚beraten' und umgekehrt die Politiker die Wissenschaftler nach Bedürfnissen der Praxis ‚beauftragen'." (Habermas 1964, S. 415)

Der wechselseitige Dialog führt zu einer gegenseitigen Befruchtung, einer gegenseitigen Beratung, einem gemeinsamen Lernen.

Je mehr auf „objektive Gesetzmäßigkeiten" abgehoben wird, die – verstärkend – nur von Außenstehenden, von „Neutralen", erkannt werden können, umso markanter treten technokratische Züge hervor. Hier ist das dahinterstehende Erkenntnismodell offenkundig: Es gibt ein „richtiges" Vorgehen und, um dies zu ermöglichen, bedarf es Außenstehender, die Sachzwänge als solche nicht aus „politischen Erwägungen" heraus verheimlichen.

Es wird natürlich deutlich, daß die obigen Merkmale stark miteinander verwoben sind. So wird der Technokrat den Analyseergebnissen und „harten Daten" ohne größere Zweifel den Vorrang gegenüber „vagen Ahnungen" geben. Desgleichen neigt er im allgemeinen dazu, sich als substantieller Planer zu sehen, als Planer, der immer dann zu rufen ist, wenn größere Probleme ins Haus stehen. Je mehr dezisionistische oder pragmatistische Elemente dominieren, um so gewichtiger sind auch nur schlecht verbalisierte intuitive „Gefühle" und um so mehr gewinnt die eigentliche Prozeßpromotion und Katalysatoraufgabe an Bedeutung. Um so wichtiger wird aber auch das wechselseitige „Verstehen" der Dialogpartner und ein Know how-Transfer ist eine naturgemäße Folge dieses „Verstehens".

Welche Rolle dem Berater im Aufgabenfeld des strategischen Prozesses zufällt, hängt nicht zuletzt auch davon ab, wie die übrigen „Rollen" bereits „verteilt" sind. Da aber die Ermittlung dieser Gegebenheiten bereits eine

vergleichsweise anspruchsvolle Aufgabe ist, die das „Verstehen" der Zusammenhänge, das „Einfühlen" in fremde „Sprach- und Lebensformen"[16] erfordert, plädieren wir – zumindest für die erste Exploration (vor allem im Bereich des Strategischen Rahmens) – für den eher vorsichtig explorierenden Dezisionisten oder Pragmatisten als für den strengen Technokraten. Wir plädieren damit auch für mehr „responsiveness" gegenüber den spezifischen Unternehmensgegebenheiten, wobei uns auch hier bewußt ist, daß selbstverständlich zur Sicherung der Handlungsfähigkeit stets Kompromisse zu schließen sein werden.

Auf der anderen Seite verlangt eine Beratung im strategischen Bereich ein nicht zu geringes Maß politischer Fähigkeiten. Fähigkeiten, das Machbare zu erkennen *und* das Machbare auch zu *„produzieren"*. So kann es sehr wohl sein, daß sich die Rolle des Beraters wandeln muß. Wird er im Anfangsstadium vielleicht als „Technokrat" lediglich Analysen bereitstellen und damit die Intuition des Top-Managements „herausfordern", so wird er gegebenenfalls nach einer getroffenen Entscheidung die Aufgabe haben, den Elan zu unterstützen. Vielleicht wandelt sich mit dieser Rollendifferenziertheit auch das Verhältnis Berater – Klient vom temporären „Manpower-Leasing" zum Dialogpartner auf Dauer: ein Partner, der sich im Laufe der Zeit immer besser „verstehend einfühlen" kann und die „Anamnese" entsprechend dem guten Hausarzt immer mehr vervollkommnet. Freilich, er wird nie eine „objektive" Instanz im Entscheidungskarussell des Unternehmens sein können. Analysen sind immer auch Argumentegeneratoren im politischen Aushandlungsprozeß. Neutralität und Objektivität wird der Berater schon aus diesem Grund nie haben können. Zudem auch für seine (gegebenenfalls weiteren!) Aktivitäten gewisse Machtpotentiale entscheidend sind.

4. Schluß: Die Notwendigkeit einer realistischen Erwartungshaltung

Abschließend möchten wir freilich noch auf zwei wesentliche Elemente in der Interaktion zwischen Berater und Top-Management hinweisen. Ein erster Teilbereich betrifft die *richtige Einbindung des Beraters.* Eine wichtige Rolle hierbei spielt die Gesamtkonzeption des Strategischen Managements, insbesondere dann, wenn sie ausgearbeitet ist mit Unternehmensidentität, Image und ähnlichen Elementen. Sehr häufig bleibt der Berater völlig im unklaren darüber, was denn eigentlich die Gesamtkonzeption ist. Es ist dann kaum verwunderlich, daß die unter solchen Umständen erbrachte Beraterleistung

recht wenig in diese Gesamtkonzeption paßt und sie eher wie ein ,,Haarschneideautomat" wirkt: ein ,,Automat", der auf die individuellen Eigenheiten des konkreten Unternehmens kaum eingeht, wie wir an anderer Stelle gezeigt haben. Einen solchen ,,Haarschneideautomaten" kann man aber unter diesen Gegebenheiten nicht allein dem Berater anlasten, weil man ihm unter Umständen überhaupt nicht die Chance gegeben hat zu einer etwas ausgiebigeren Exploration, bei der sich dann auch natürlich die Top-Manager zu entsprechenden Gesprächen im Sinne einer ,,Anamnese" zur Verfügung stellen müßten. Ohne eine solche Einbindung des Beraters ist in unserer Sicht im Strategischen Management nur ,,Stückwerk" zu leisten. Mit anderen Worten: die Kooperation zwischen Unternehmensleitung und Beratern muß sich mehr darauf konzentrieren, im strategischen Gesamtrahmen zu denken, an diesem gemeinsam zu arbeiten und ihn dann in ganz gezielten und nachprüfbaren Schritten zu verwirklichen.

Ein zweiter wichtiger Aspekt betrifft die *Erwartungshaltungen an den Berater.* Häufig sind diese Erwartungen – sowohl des Top-Managements selbst als auch der übrigen Mitarbeiter des Unternehmens an die Berater – zu hoch oder völlig falsch gesetzt. Der Berater kann einer solchen anspruchsvollen Rolle nicht gerecht werden. In unserer Sicht gehört es daher auch mit zur Katalysator-Funktion des Top-Managements, einerseits die Gewichte richtig zu verteilen (zwischen Analyse und Intuition beispielsweise), wie wir bereits gesehen haben, andererseits aber auch das Verhältnis Berater/übrige Mitarbeiter in der Weise beeinflussen, daß sich hier nicht falsche Erwartungshaltungen aufbauen. Solch realistische Erwartungshaltungen können viele Enttäuschungen während und/oder nach einer Beratungsunterstützung vermeiden helfen. Eine ,,realistische" Erwartungshaltung zu stellen, bedeutet aber wiederum ,,delikate" Aufgaben für das Top-Management. Dieses darf bei konfliktären Entscheidungen – die es natürlich trotz aller Konsensbildungsaktivitäten geben wird, da es sich ja auch um *Interessens*konflikte handelt – nicht einfach darauf vertrauen, daß die Analyseergebnisse auch umgesetzt werden. So müssen neben der Erarbeitung einer Analyse (z. B. durch die externen oder internen Berater) zum Teil ganz erhebliche flankierende Maßnahmen getroffen werden. Dazu gehören beispielsweise die Implantierung gewisser ,,Schlichtungsregeln", das Schaffen von ,,Arenen" zum Austragen solcher Konflikte, aber auch nicht zuletzt eine entsprechende Ausgestaltung der Anreiz- und Sanktionssysteme: Ein geordneter Rückzug aus einem Geschäft, der gegebenenfalls aus Gesamtunternehmenssicht erforderlich ist, muß zumindest ebenso ,,belohnt" werden wie die erfolgreiche Umsetzung einer ,,großen Wachstumsstrategie".

Eine realistische Erwartungshaltung einzunehmen bedeutet aber auch, sich klar zu machen, daß Unternehmenspolitik eben ,,Politik" ist, also die Kunst des Machbaren. In vielen Fällen ist das Machbare weit von möglichen Ziel-

vorstellungen entfernt. Das Ziel kann dann womöglich – wenn überhaupt – nur über große „Umwege" angesteuert werden: z. B. durch eine „Politik der kleinen Schritte", wobei die ersten „kleinen Schritte" unter Umständen sogar noch weiter vom „Ziel" wegführen! Hier kommen wir auf die einleitenden Zitate zurück und damit auf das „schmutzige Geschäft" der Politik: Politik bedeutet, unter Umständen die Gegebenheiten so zu verkomplizieren, daß alle nach einem neuen Vereinfacher rufen. Unternehmenspolitik zu machen ist eben mehr, als Ziele zu verabschieden sowie Strategien zu erarbeiten und zu formulieren. Unternehmenspolitik bedeutet vor allem, das Machbare auch wirklich zu „produzieren".

Anmerkungen

[1] Dies erinnert recht stark an Jorge Luis Borges blendende Erzählung „Der Garten der Pfade, die sich verzweigen" mit seinen verschiedenerlei Zukünften und verschiedenerlei Verzweigungen in der Zeit, die wiederum auswuchern; vgl. Borges (1979), S. 199 ff.

[2] Eine sehr positive Ausnahme in der deutschsprachigen Literatur bilden die Arbeiten von Kirsch. Die konsequente Fortentwicklung der Ansätze im Rahmen seiner „Entscheidungsprozesse" führt ihn bereits 1976 (zusammen mit Bamberger) zu einer Betonung dieser Phänomene im strategischen Bereich, vgl. Kirsch und Bamberger (1976). Eine positive Ausnahme in der englischsprachigen Literatur stellt die Reihe „West Series on Business Policy and Planning" dar, die neben dem Band von Hofer und Schendel „Strategy Formulation: Analytical Concepts" einen Band unter dem Titel „Strategy Formulation: Political Concepts" von Ian MacMillan den politischen Prozessen widmet. Dieses Buch gibt einen sehr guten Überblick über die Diskussion der politischen Prozesse, die im Rahmen der Diskussion um Strategisches Management sehr zu Unrecht ein Schattendasein führt. Daneben sind auch die Arbeiten von Joseph Bower und Andrew Pettigrew wegbereitend.

[3] Vor allem, wenn man die *realisierten* Strategien betrachtet, diese von den *intendierten* unterscheidet und nachfolgende Raionalisierungen offenlegt; vgl. Mintzberg (1978). Zudem entsteht ja auch das Problem, daß bereits der Akt der Ausformulierung – selbst von getroffenen und realisierten Entscheidungen – unter Umständen eine ganz erhebliche politische Aufwirbelfunktion mit sich bringt. Dies erklärt auch, warum bisweilen recht lange mit „verdeckten Karten gespielt" wird.

[4] Ein Symptom hierfür – das man zwar nicht überbewerten sollte – scheint uns zu sein, daß der Tenno als Repräsentant eines gesamtpolitischen Systems „Japan", das im 2. Weltkrieg ja doch eine vernichtende Niederlage hinnehmen mußte, daß ein solcher Repräsentant auch die schlimmste Katastrophe „überlebt".

[5] Für weitere Hinweise über die Rolle des Top-Managements im einzelnen vgl. insbesondere Ansoff (1980), S. 125 ff. und Hunsicker (1980). Vgl. z. B. auch King

und Cleland (1978), S. 280 ff., Lorange (1980), S. 253 ff., Mintzberg (1973), S. 54 ff., Steiner (1979), S. 80 ff.

[6] Unter Umständen erfordert dies neue Planungs- und Entscheidungsstrukturen, z. B. Prozesse dialektischer Natur. Vgl. z. B. Mitroff und Mason (1981), die anhand eines Beispiels einen neuen Begriffsrahmen zur Strukturierung dialektischer Prozesse zeigen.

[7] So berichten z. B. King und Cleland (1978), S. 282, unter der Überschrift „Disciplinary and Organizational Parochialism" vom Falle Thomas Alva Edison sowie von Graham Bell, welchen nicht gelang, ihre Erfindungen an bereits bestehende Unternehmen zu verkaufen. Das „not invented here"-Prinzip läßt sich in vielen Unternehmen erschreckend beobachten.

[8] An dieser Stelle könnte man statt „lebensfähig" auch den Begriff „fortschrittsfähig" verwenden vgl. Kirsch und Trux, S. Kap. 5, S. 471).

[9] Ein Business Week-Artikel vom 27. Oktober 1980 zeigt anhand einer ganzen Reihe von Unternehmen, wie die Veränderung der Unternehmenskultur erst eine strategische Führung, ein strategisches Management ermöglicht. Vgl. auch Brandt (1981), S. 164 f., der weitere Beispiele zeigt.

[10] Vgl. hierzu unsere Ausführungen bei Müller, Roventa und Lückerath, siehe Kap. 2, S. 163.

[11] De Woot et al. (1980) zeigen dies recht deutlich in den Ergebnissen ihrer Langzeitstudien (7 Jahre!) in belgischen und französischen Unternehmen. Daß diese Geradlinigkeit nicht zuletzt davon abhängt, daß die Strategie mit der Unternehmenskultur übereinstimmt, versteht sich von selbst. Die nur sehr schwer veränderbare Unternehmenskultur gibt so unter Umständen recht enge strategische Spielräume. Der bereits oben zitierte Business Week-Artikel vom 27. Oktober 1980 zeigt eine Reihe von Beispielen für diese Zusammenhänge und deren Veränderbarkeit.

[12] Vgl. Müller, Roventa und Lückerath, siehe Kap. 2, S. 163.

[13] Vgl. z. B. Argenti (1968), S. 227 oder King und Cleland (1978), S. 283.

[14] Vgl. hierzu im einzelnen Kirsch und Bamberger (1976).

[15] Ein typischer Ausdruck dieser Philosophie kann mit dem Popperschen „Brückenprinzip", „Sollen heißt Können", umschrieben werden.

[16] Vgl. hierzu die Überlegungen zum „Haarschneideautomaten" in diesem Kapitel.

Literatur

Ackoff, R. L., und Emery, F. E. (1975), Zielbewußte Systeme, Frankfurt–New York 1975

Ansoff, H. I. (1980), Strategic Management, London usw. 1980

Argenti, J. (1980), Corporate Planning, London 1968

Borges, J. L. (1979), Labyrinthe, München 1979

Brandt, S. C. (1981), Strategic Planning in Emerging Companies, Reading/Mass. usw. 1981

Churchman, C. W. (1979), The Systems Approach and Its Enemies, New York 1979

De Woot, Ph. und Heyvaert, H. (1980), Strategic Management and Economic Performance: Empirical Research on 160 Belgian Corporations, Working Paper, Brüssel 1980

Habermas, J. (1964), Wissenschaft und Politik, Offene Welt 1964, S. 413–423

Hunsicker, Q. (1980), Can Top Managers Be Strategists, McKinsey Quarterly, Sommer 1980, S. 45–53

Jantsch, E. (1969), Perspectives of Planning, Paris 1969

Jantsch, E. (1979), Die Selbstorganisation des Universums, München–Wien 1979

King, W. und Cleland, D. I. (1978), Strategic Planning and Policy, New York 1978

Kirsch, W. (1977), Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 1977

Kirsch, W. und Bamberger, I. (1976), Strategische Unternehmensplanung, Rationalität und Philosophien der politischen Beratung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1976, S. 341–356

Lorange, P. (1980), Corporate Planning, Englewood Cliffs/N. J. 1980

McMillan, I. C. (1978), Strategy Formulation: Political Concepts, St. Paul usw. 1978

Mintzberg, H. (1973), The Nature of Managerial Work, New York usw. 1973

Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formulation, Management Science 1978, S. 934–948

Mitroff, I. I., und Mason, R. O. (1981): Structuring Ill-Structured Policy Issues, Strategic Management Journal 1981, S. 331–342.

Rowan, R. (1979): Those Business Hunches Are More Than Blind Faith, Fortune, 23. April 1979, S. 110–114.

Steiner, G. A. (1979): Strategic Planning – What Every Manager Must Know, New York–London 1979.

Zweites Kapitel

Der Weg zur Strategie: Strategische Analyse und Planung

„Ach, daß der Mensch so häufig irrt
und nie recht weiß, was kommen wird."
(Wilhelm Busch)

Ein Kernstück jedes Strategischen Managements bleibt die Strategische Programmplanung. Die Frage der Strategischen Programmplanung läßt sich in zwei Teilfragen dekomponieren: Zum einen, wie man zur Formulierung geeigneter Strategien auf der Grundlage von noch vergleichsweise ungesteuerten Explorationen und schon strukturierten Analysen gelangt; zum anderen aber auch in die Frage nach der Umsetzung und Steuerung der gewollten Strategien. Daß beide Teilfragen eine Reihe von Rückkopplungen aufweisen, braucht nicht näher erläutert werden. So geben beispielsweise Schwierigkeiten in der Umsetzung gewählter Strategien (z. B. wenn die Steigerung von Marktanteilen nicht mit den geplanten Zeit- und Kostenbudgets zu realisieren ist) Hinweise für neue Analysen, die womöglich in veränderten strategischen Plänen und neuen Steuerungsaktivitäten münden. Ebenso muß selbstverständlich nicht jeder strategische Management-Prozeß alle Phasen voll umfassen. Im Falle eines strategischen Krisenmanagements werden (angesichts des Zeitdrucks) Explorationen ohne stringente Analysen und ohne systematische Planung unmittelbar in Aktivitäten einer (strategischen) Steuerung übergehen, bei der es darauf ankommt, existierende Strategien in reaktiver Weise anzupassen und/oder angesichts der Krise soviel wie möglich zu retten.

Solche wechselseitigen Beziehungen schützen aber nicht davor, die Teilaufgaben im Rahmen einer Strategischen Programmplanung gedanklich „sauber" zu trennen. Dies vor allem auch deshalb, um zu verhindern, daß einzelne Teilphasen, z. B. die der bewußten Steuerung von Strategien, im Strategischen Prozeß „vergessen" oder vernachlässigt werden. Wir wollen uns zunächst in diesem Abschnitt den Möglichkeiten zuwenden, Strategien zu erarbeiten. Auf die Steuerungsaspekte, die in einem engen Zusammenhang mit der integrierten Unternehmensplanung stehen, wollen wir im vierten Kapitel zurückkommen.

Wenn wir den Weg zur Strategie in die „Etappen" Exploration, Analyse und Planung unterteilen, so finden sich diese Phasen in den folgenden Beiträgen wieder. Der erste Beitrag von Peter Roventa und Karl-Dieter Mauthe *Offene Fragen zur Strategischen Analyse – Ein trilaterales Konzept* befaßt sich mit methodologischen Grundpositionen, wenn man im Unternehmen mehr (Strategische Analyse) oder weniger (Strategische Exploration) gesteuerte Analysen durchführt. Dabei sind eine Reihe kritischer Fragen aufgeworfen, denen sich ein „kritischer Designer" von Konzepten der Strategischen Exploration oder Analyse stellen muß. Dieser Bezugsrahmen ergänzt so vor allem die Ausführungen über Explorationen, die wir im ersten Abschnitt mit dem *„Plädoyer wider den Haarschneideautomaten"* bereits kennengelernt haben und leitet zu weiteren Fragen einer Strategischen Analyse über.

In einem zweiten Beitrag von Karl-Dieter Mauthe und Peter Roventa *Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand – Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden* wird die in den letzten Jahren immer mehr ins Zentrum gerückte Portfolio-Analyse kritisch beleuchtet. Dieses Instrument existiert inzwischen in einer ganzen Reihe von Versionen. Angesichts der Vielfalt der Versionen tut sich ein Unternehmen heute relativ schwer, die auf seine Gegebenheiten passende Version auszuwählen. Der Beitrag gibt für diese Auswahl Hinweise.

Der Beitrag von Kurt Gerl und Peter Roventa *Strategische Geschäftseinheiten – Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements* durchleuchtet kritisch die Praxis der Bildung Strategischer Geschäftseinheiten oder Geschäftsfelder, der eine zentrale Bedeutung bei der Strategischen Analyse und Planung zukommt. Es werden mögliche Segmentierungsansätze der Praxis skizziert und erläutert. Neben diesen mehr methodischen Aspekten werden auch organisatorische Konsequenzen dargestellt, die sich im Führungssystem des Unternehmens niederschlagen müssen.

Sind die jeweiligen Geschäftsfelder eines Unternehmens, also ihre Aktivitäten, definiert und abgegrenzt, so entsteht die Frage, wie „attraktiv" sich die vom Unternehmen bedienten Märkte bzw. deren potentiellen Erweiterungen darstellen. Im Beitrag von Günter Müller, Peter Roventa und Thomas Lükkerath *Die Bewertung der Marktattraktivität – ein offenes Problem der Strategischen Analyse* wird – ausgehend von den in der Unternehmenspraxis eingesetzten Methoden zur Bestimmung dieser Attraktivität – ein neuer Ansatz entwickelt und vorgestellt. Dieser Ansatz soll einige Mängel herkömmlicher Methoden abschwächen und unter Ausnutzung dialektischer Entscheidungsstrukturen „bessere" oder „validere" Aussagen über die Attraktivität von Märkten liefern. Damit bildet der Beitrag auch schon den Übergang zur Planung und Bewertung von Strategien, da eine Bewertung nur im Zusammenhang mit der Attraktivität der anvisierten Märkte erfolgen kann.

Die Überlegungen zur Bewertung von Strategien werden in dem Beitrag

von Rainer Reichert und Rainer Stinner *Die Bewertung von Strategischen Programmen* fortgeführt. Hier wird auch der Zusammenhang zwischen der Erarbeitung Strategischer Programme und ihrer Bewertung aufgezeigt. Ebenso werden einige Bewertungsprozeduren kritisch diskutiert, wie sie in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden.

Offene Fragen zur Strategischen Analyse – Ein trilaterales Konzept

Peter Roventa und Karl-Dieter Mauthe

1. Strategische Analyse: Eine Möglichkeit zur Umsetzung der Ideen des Strategischen Managements

Als Konsequenz aus der Evolution des „strategischen Problems" fordern Ansoff, Declerck und Hayes (1976) in ihrem Buch „From Strategic Planning to Strategic Management" eine Weiterentwicklung der klassischen Strategischen Planung hin zu einem *Strategischen Management.* Diese Arbeit hat die Planungsdiskussion sowohl auf Seiten der Wissenschaft wie auch auf Seiten der Praxis entscheidend mitgeprägt. So häufen sich in jüngster Zeit recht augenfällig beiderseitig die Beiträge, die unter dem Titel „Strategisches Management" bzw. „Strategische Unternehmensführung" subsumiert werden können[1]. Wenngleich mit diesen Begriffen eine Vielzahl unterschiedlicher Vorstellungen assoziiert werden, so läßt sich dennoch eine gemeinsame Zielsetzung herausarbeiten: Ein Strategisches Management muß der Unternehmensleitung die Möglichkeit bieten, die langfristige Evolution des Unternehmens und dessen Aufgabenumwelten konzeptionell zu steuern und zu koordinieren[2].

Diese Steuerung der Unternehmensentwicklung gestaltet sich vor allem angesichts der folgenden zwei Problemkreise als besonders schwierig. Zum einen verhindert das zunehmende Auftreten von *Turbulenzen* und *Diskontinuitäten* eine gleichmäßige und kontinuierliche Steuerung[3]. Zum anderen läßt sich eine *Beschränkung des strategischen Problems* auf die *Planung* von Produkt/Markt-Beziehungen nicht länger aufrecht erhalten. Vielmehr muß als Konsequenz hieraus neben der *„reinen"* Planung auch der *Implementierung und Durchsetzung* verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Folglich müssen außer technisch-ökonomischen Gesichtspunkten auch zunehmend psychologische und gesellschaftspolitische Phänomene beachtet und entsprechend berücksichtigt werden[4].

Durch die *Dynamik* einerseits und die Erhöhung der *Komplexität* andererseits entsteht die Gefahr, daß die Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung im Prozeß der laufenden Kurskorrekturen aus den Augen verloren geht und sich eine ungesteuerte Evolution vollzieht. Die hieraus resultierenden

Probleme bedingen für die praktische Realisierung der Leitideen einer Strategischen Unternehmensführung erhebliche Schwierigkeiten. Daher ist es auch nicht überraschend, daß sich Strategische Planungssysteme, die erhöhten Ansprüchen genügen, bislang kaum in Anwendung befinden.

In dem Kooperationsprojekt der Fichtel & Sachs AG und dem Lehrstuhl für betriebswirtschaftliche Planung an der Universität München bestand die zentrale Aufgabe im Entwurf eines Strategischen Managements. Abb. 1 gibt in vereinfachter Form die Gesamtarchitektur der bei F & S angestrebten Konzeption des Strategischen Managements wieder[5].

Aus der Abbildung wird deutlich, daß bei diesem Konzept des Strategischen Managements zwischen *Strategischer Programmplanung* und *Strategischer Rahmenplanung* unterschieden wird. Letzterer kommen dabei zwei wesentliche Teilaufgaben zu: Zum einem muß die Strategische Rahmenplanung einen *prozeduralen Rahmen* für die eigentliche Programmplanung schaffen. Dies schließt von Zeit zu Zeit die kritische Überprüfung mit ein, inwieweit die bestehenden Systeme den postulierten Anforderungen eines Strategischen Managements gerecht werden und welche „Korrekturen" und „Veränderungen" im prozeduralen und somit auch methodischen Bereich notwendig sind. Daneben hat sie im Sinne des *policy planning*[6] jedoch auch eine inhaltliche Dimension. Diese findet ihren Niederschlag in der Diskussion und gegebenenfalls Reformulierung der Unternehmensziele und Unternehmensgrundsätze. Die Zielsuche ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Taktischem und Strategischem Management[7]. Das Taktische Management, das Ziele als gegeben annimmt und deren Erreichung anstrebt, wird daher auch als „*zielstrebend*" bezeichnet. Im Gegensatz hierzu obliegt einem Strategischen Management die Wahl bzw. die Bestimmung des „gewünschten" Zustandes. Daher kann es als „*zielsuchend*" und in seiner Fortentwicklung als „*zielbewußt*" charakterisiert werden[8]. Der so abgesteckte strategische Rah-

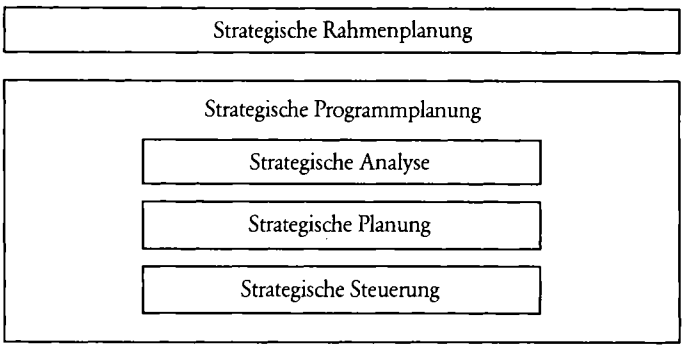


Abb. 1: Gesamtarchitektur des Strategischen Managements

men wird der Strategischen Programmplanung, d. h. der Analyse, der Planung und der Steuerung von Strategischen Programmen, zugrundegelegt.

Ein derartiges Gesamtkonzept läßt sich sinnvollerweise nicht in einem „total system approach" realisieren, sondern kann nur schrittweise aufgebaut werden. Einen geeigneten Denkrahmen zur Umsetzung der Philosophien des Strategischen Managements sehen wir in der Konzeption der *geplanten Evolution*[9]. Nach diesem Denkmodell wird das langfristig angestrebte System (hier: des Strategischen Managements) in einer gesteuerten Schrittfolge verwirklicht. Die anfangs globale Gesamtsicht zur Steuerung der Evolution konkretisiert sich dabei im Zeitablauf zunehmend, verändert sich aber auch durch gemachte Erfahrungen und neu hinzukommende „Ideen". Ein wesentliches Merkmal dieser Modellsteuerung ist, daß nicht alle Teilschritte von vornherein im Detail festgelegt sein müssen, sondern daß es genügt, nur den jeweils nächsten Schritt zu definieren. Er muß so gewählt werden, daß er „robust" genug ist und selbst bei großer Unsicherheit und auch sich wandelnden Ansprüchen und Zielvorstellungen in die gewünschte „Richtung" führt.

Ein möglicher „robuster" Schritt zur Realisierung eines Strategischen Managements liegt in der adäquaten Ausgestaltung der *Strategischen Analyse*. Ihre primäre Aufgabe besteht in der *systematischen Suche und Diagnose von aktuellen und möglichen strategischen Problemen im Unternehmen selbst sowie in seinen vorhandenen und potentiellen Umwelten*[10].

In den meisten Arbeiten zur Strategischen Analyse finden sich Aussagen, wie ein solches Subsystem konzeptionell ausgestaltet sein müßte, um eben diese Strategischen Probleme rechtzeitig und adäquat erfassen zu können. Somit stehen hauptsächlich prozedurale und methodische Fragen im Vordergrund. Dieser – für Wissenschaft und Praxis zweifellos fruchtbare – Weg soll hier nicht beschritten werden. Vielmehr wollen wir eine Reihe von Fragen aufwerfen, denen sich ein „kritischer Designer" beim Entwurf einer Strategischen Analyse aussetzen muß. Durch dieses *Infragestellen* soll zunächst ein verbessertes *Problembewußtsein* geschaffen werden, das die bislang bei strategischen Analysen vorhandene Asymmetrie zwischen reiner Datenbereitstellung und Einstellungsänderung zugunsten einer verstärkten Sensibilisierung aufhebt. So sollten bei der Konzipierung des Subsystems Strategische Analyse eine Reihe grundsätzlicher Fragen diskutiert werden. Dabei muß jedoch angemerkt werden, daß ein „vollständiger" Fragenkatalog allgemein nicht angegeben werden kann. Die angeführten Fragen sollen eher die exemplarische Ausfüllung eines Bezugsrahmens darstellen, eines Bezugsrahmens, der zur Strukturierung einer Strategischen Analyse zugrunde gelegt werden sollte. Es ist vor allem darauf hinzuweisen, daß ad hoc jede Frage eine Chance haben sollte, in das Design und somit auch in den Analyseprozeß selbst mit einzugehen. Dies besagt, daß die Zulässigkeit einer Frage nicht anhand von zuvor festgelegten Kriterien entschieden werden kann, sondern

sie sich bei der Suche nach möglichen Antworten ergeben muß. Der so initiierte kritische „Dialog" bewirkt, daß der Entwurf einer Strategischen Analyse sich als iterativer, sich konkretisierender Prozeß vollzieht, wobei die gesamte Analyse anhand des durch Fragen generierten Wissens reflektiert, überprüft und verfeinert wird.[11] Wenn man sich die Problematik einer Umsetzung der doch vergleichsweise abstrakt gehaltenen Philosophien des Strategischen Managements vor Augen führt, werden folgende Fragen im Zentrum stehen:

1. Welches sind die *Grundideen des Strategischen Managements*, die sich auch in der Analysekonzeption niederschlagen müssen?
   Hier sind im wesentlichen drei Bereiche angesprochen: Zum einen die Handhabung der mit den großen und letztlich nie eliminierbaren Unsicherheiten verbundenen Chancen und Risiken. Zum anderen die Notwendigkeit, neben der Vielzahl strategisch relevanter Daten auch die Werte und Anschauungen zu integrieren. Zum dritten ist es erforderlich, die Dynamik und damit den Wandel sowie vor allem die zunehmenden Diskontinuitäten, rechtzeitig zu antizipieren und zu berücksichtigen.
2. Wie kann verhindert werden, daß die abstrakt abgegebenen Commitments hinsichtlich der oben angesprochenen Grundideen nicht in der Unternehmenspraxis und damit bei der *Realisierung und Umsetzung der Gedankenkonzepte* wieder verloren gehen?
   Hier ist die Frage aufgeworfen, wie im Dilemma zwischen pragmatisch notwendigem nächsten Schritt und einer anspruchsvolleren idealen Konzeption verfahren werden soll. Und weitergehend: Wenn ich zugunsten der einen oder anderen Seite verfahre, wie kann sichergestellt werden, daß Kurskorrekturen auch stattfinden und nicht versanden?
3. Wie kann eine *Sensibilisierung* bei den Mitarbeitern im Unternehmen erreicht werden, die dazu beiträgt, daß eine Strategische Analyse nicht lediglich nach den „Buchstaben des Gesetzes" – sprich nach erstellten Richtlinien – durchgeführt wird, sondern nach der „Intention des Gesetzgebers", also mit den entsprechenden Einstellungen und auch Einstellungsänderungen, die notwendig sind, um strategische Probleme anzugehen?
   Hier sind Fragen aufgeworfen, die später aufgegriffen werden und sich von Organisationsentwicklung, Management Development bis hin zu einer geeigneten Ausgestaltung der verwendeten Instrumente, aber auch des „Gesamtkonzepts" Strategische Analyse erstrecken.

Es gilt nun, bei der Konzipierung einer Strategischen Analyse vor allem Antworten auf die hier angeschnittenen Fragenkomplexe zu suchen, wenn die Grundidee eines Strategischen Managements – verstanden als *regulative Leitidee* – nicht lediglich Lippenbekenntnisse und abstrakte Commitments bleiben sollen. Eine Strategische Analyse als robuster erster Schritt zur Verwirklichung eines Strategischen Managements muß solche Anspru-

che auch „operationalisieren" und in *machbare* Schritte umsetzen. Welche Teilaspekte dafür zu beachten sind, soll im nächsten Abschnitt behandelt werden.

2. Basiselemente der Strategischen Analyse

Akzeptiert man die obigen Fragen als relevant für die Konzipierung einer Strategischen Analyse, so lassen sich bei dem Bemühen, Antworten auf die Fragen zu finden, drei Basiselemente herausarbeiten:

1. Daten
2. Methoden
3. Menschen

Sehen wir uns allerdings die Praxis der in Unternehmen durchgeführten Analysen an, so geht es dort hauptsächlich um den Aspekt „*Daten*"[12].

- Welche Daten sind aussagefähig für strategische Fragestellungen?
- Wie können solche Daten ermittelt werden?
- Mit welcher Unsicherheit sind sie behaftet?

Diese Fragen erscheinen uns für ein anspruchsvolles Analysekonzept zu einseitig. Sie werden zunächst in Abschnitt 2.1 durch einige häufig vernachlässigte Fragen ergänzt.

Wenn der Vorwurf erhoben wird, daß lediglich der *Datenaspekt* bei der Durchführung der Analyse im Vordergrund steht, so soll dies aber nicht heißen, daß der zweite wesentliche Teilaspekt, die *Methodik der Analyse*, total vergessen wird. Nur, die Methodik wird üblicherweise im Vorfeld diskutiert, abgewägt und dann verabschiedet. Im weiteren Verlauf geht es dann lediglich um die Erhebung der Daten für eine einmal gewählte Methode. Es sei denn, vergleichsweise starke Anhaltspunkte sprechen dafür, die Methodik neu zu diskutieren. Eine Änderung dürfte aber in der Unternehmenspraxis mit außerordentlichen Schwierigkeiten verbunden sein. Die Forderung, die wir erheben und in Abschnitt 2.2 etwas verfeinern und differenzieren wollen, lautet, daß ein Kernstück der Strategischen Analyse auch die *laufende* Methodenreflexion und -weiterentwicklung bleiben muß.

Dies gilt ebenso für den dritten Aspekt, den wir vereinfacht mit „*Menschen*" umschreiben wollen. Hier wird in der Praxis der Strategischen Analyse die Notwendigkeit einer Sensibilisierung, einer Organisationsentwicklung, eines Management Development und ähnliches zwar konstatiert, dies geht aber beim „pragmatischen Schritt" auch recht rasch wieder verloren. Zudem erfolgen meist die Datensuche und Methodenwahl vergleichsweise wenig unter dem Gesichtspunkt, damit Organisationsentwicklung oder Sen-

sibilisierung zu betreiben. Die dabei angeschnittenen Problemkreise werden in Abschnitt 2.3 wieder aufgegriffen.

Wir können nun die Forderung Galtungs (1977, 1978), die Sozialwissenschaft als *trilaterale Wissenschaft* aufzufassen, die sowohl *Daten, Theorien* als auch *Werte* zum Gegenstand ihrer Bemühungen macht, analog auf die Strategische Analyse anwenden. In diesem Sinne fordern wir eine *„Trilateralität" der Strategischen Analyse,* die alle drei Aspekte zum Zentrum ihrer Überlegungen macht und keinen a priori vernachlässigt oder peripher erscheinen läßt. *Daten, Methoden* und *„Menschen"* müssen ähnlich wie Daten, Theorien und Werte in Einklang, in ein *Gleichgewicht,* gebracht werden. Bevor wir die gegenseitigen Beziehungen und Befruchtungsmöglichkeiten im dritten Abschnitt wieder aufgreifen, wollen wir uns zunächst dem ersten Teilaspekt „Daten" zuwenden.

2.1 Das Problem der Daten

Erhebt man in der Praxis der Strategischen Analyse das Stichwort „Daten", werden sofort Assoziationen an Begriffe wie „Suche", „Erhebung", „Verarbeitung", „Speicherung", „Wiedergewinnung" u. ä. wach. Die Assoziation an solche Begriffe gibt auch in etwa den Schwerpunkt der Diskussion in diesem Bereich wieder[13]. Wir wollen aber einige weitergehende „offene" Fragen diskutieren, denen sich eine kritisch fundierte Strategische Analyse gerade vor dem Hintergrund des Strategischen Managements stellen muß:

1. Eine erste Frage lautet, ob es interpretationsfreie „Daten" bzw. hard facts an sich überhaupt gibt? Anders formuliert, ist nicht immer ein Minimum an *Begründungsdefizit* vorhanden[14]? Ein Beispiel in diesem Zusammenhang ist, ob ein vergleichsweise konstanter Absatz in der Vergangenheit auf einen relativ stabilen Markt hinweist oder ob dieses „Faktum" lediglich ein historisches „Datum" ist, das keinerlei weitere Aussagen erlaubt, somit pragmatisch irrelevant ist? Wenn es auf Stabilität hinweist, welche „Theorien" stehen dahinter[15] und wie begründet sind diese?
2. Eine noch weitergehende Frage lautet: Gibt es überhaupt so etwas wie ein *„wahres Analyseergebnis"*, das einigermaßen standpunkt- oder *kontextneutral* ist[16]? Wenn ja, dann lassen sich auch die Konvergenzbemühungen, die Erzielung von Konsens bei Datenanalysen vertreten. Wenn nein, dann ist natürlich die Konvergenzbemühung und die Eindeutigkeit des Weltbildes, das durch Daten zu bestätigen gesucht wird, ein nutzloses, verkehrtes, ja geradezu gefährliches Unterfangen. Dies führt dann lediglich dazu, daß schwache Anzeichen, die nur von wenigen geteilt werden oder – mit Hilfe des in bestimmter Richtung interpretierten Datenmaterials – nicht voll in Einklang stehende alternative Weltbilder verlorengehen.

3. Eine damit in engen Zusammenhang stehende Frage ist: Gibt es – wenn das Ergebnis nicht kontextneutral ist, wenn es Ergebnis einer *„Lebensform"* ist – die Möglichkeit, diese „Lebensform" zu ergründen, um Daten interpretieren zu können, ohne laufend Interpretationsüberschüsse zu produzieren? Angesprochen ist hier der auf der Wittgensteinschen Spätphilosophie[17] gründende Verstehensansatz. Mit anderen Worten, kann ein Analytiker eine ihm grundsätzlich „fremde Lebensform" überhaupt ergründen und Ergebnisse bzw. Aussagen dieser fremden Lebensform „erforschen" und auch in entsprechende „Sprechhandlungen" rücktransformieren, die in der ihm fremden Lebensform die intendierte Wirkung zeigt? Kann er dies, ohne selbst – gleich dem Anthropologen Feyerabends (1976, S. 343 f.) – Mitglied dieser „Lebensform" zu werden[18]?
4. Eine vierte Frage lautet: Gibt es neben „Daten" und „hard facts", deren weicher Charakter ja oben bereits angedeutet wurde, auch eine andere Art „Datum", das vielleicht mit Intuition, Spekulation, Vision umschrieben werden kann? Wie ist dabei dann das Verhältnis zwischen *„objektiven"* (?) hard facts und den *intuitiv* erfaßten soft facts? Konkret: Zugunsten wessen entscheidet man im Konfliktfall? Avanciert die analytische Überprüfung aufgrund sogenannter hard facts zum Prüfstein und damit zum Maßstab der Intuition[19]? Kann sie dies überhaupt vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Inkommensurabilität von „Lebensformen" sinnvollerweise?

Diese und ähnliche Fragen sollten den Problemkreis „Daten" etwas umreißen. Dabei wollen wir nochmals daran erinnern, daß sie lediglich als Beispiele zur Ausgestaltung des vorgestellten Bezugsrahmens zu sehen sind.

Nun zum nächsten Teilaspekt, den Methoden im Rahmen der Strategischen Analyse.

2.2 Das Methodenproblem

Im Rahmen der Strategischen Analyse werden eine Reihe von Methoden diskutiert und in der Unternehmenspraxis eingesetzt. Es sind dies neben recht ausgereiften Konzepten, wie die Stärke-Schwäche-Analyse, Verwundbarkeitsanalyse, Gap-Analyse und Portfolio-Analyse u. ä., die bereits recht weit verbreitet sind, auch gegenwärtig noch vergleichsweise schlecht-strukturierte Konzepte, wie die Misfit-Analyse oder der Einsatz von Netzwerkanalysen.

Im folgenden wollen wir – wie eingangs betont – nicht die einzelnen Methoden und ihre Modifikation vertiefend darstellen, zumal dies in der Literatur bereits ausführlich vollzogen wurde[20]. Statt dessen sollen wiederum weiterführende Fragen aufgeworfen werden:

1. Inwieweit sind Analysen und damit eine Aufspaltung von *Ganzheiten*, von „Gestalten", in analysierbare Subsysteme generell möglich?
2. Sind diese Teilbereiche, z. B. Produkte/Märkte, die betrachtet werden, überhaupt isolierbar? Oder ist das Ergebnis derartiger Analysen stets nur eine unangemessene Suboptimierung?
   Um diese Aspekte zu verdeutlichen, sei hier kurz der interessante Versuch von Ulrich (1979) referiert, der eine fiktive Debatte zwischen H. A. Simon und C. W. Churchman simuliert, um deren divergierende Sichtweisen zur Komplexitätshandhabung und Analyse von Systemen offenzulegen:
   Für Simon (1969), der innerhalb eines analytisch-reduktionistischen Paradigmas argumentiert, ist eine auf Objektivität gestützte Dekomposition komplexer Systeme auch auf soziale Systeme übertragbar. Während Simon der Ganzheit von Systemen (Holismus) keine wesentliche Bedeutung zur Erklärung von Systemen beimißt, betont andererseits Churchman (1971, 1979) eben diese Ganzheit als Wissensquelle. Er fordert die Einbeziehung von Subjektivität und weist das Dekompositionsprinzip als unzweckmäßig zurück (design-nonseparability), um den „Geist" von Individuen und ganzen Systemen sowie deren Einzigartigkeit bei der Beschreibung, Erklärung und der Planung von Systemen berücksichtigen zu können.
3. Eine weitere Frage im Zusammenhang mit der Anwendung von Methoden muß sowohl von dem Durchführenden der Analyse als auch von dem Benutzer der Analyseergebnisse diskutiert und beachtet werden. Besteht nicht die Gefahr, daß die durch einen ausgeprägten Methodeneinsatz vorgegebene – teilweise bewußt dokumentierte – Rationalität dazu beiträgt, die den Daten immanente Unsicherheit methodisch zu verbrämen? M. a. W. sollen so eventuell „soft-facts" methodisch zu „hard facts" aufbereitet werden? Müßte umgekehrt für Strategische Analysen nicht eher gefordert werden, die Unsicherheiten offenzulegen?

Weitere Fragen, die sich mit der *Methodenentwicklung* als Aufgabe der Strategischen Analyse ergeben, sind beispielsweise:

1. Inwieweit kann sichergestellt werden, daß pragmatisch erste Schritte bei der Realisierung einer Methode ergänzt werden durch Verfeinerungen, die einer gewählten Idealkonzeption, z. B. einer konzeptionellen Gesamtsicht – verstanden als deduktives Leitbild – entsprechen? Und hier die Unterfrage, ob dies im Einklang mit dem Menschenbild zu bringen ist? Besteht nicht eine starke Tendenz, an einmal eingeführten Konzepten festzuhalten, weil dahinter nicht unerhebliche psychologische Commitments und Identifikationen stehen? Daneben tritt zusätzlich die Gefahr auf, eine bislang bewährte und allgemein akzeptierte Methode auch auf veränderte Probleme unreflektiert zu übertragen[21]. Diese „Verteidigungstendenz", die durch bewährungsinduzierte Überzeugungen und auch aus Furcht vor den Widerständen in den betroffenen Abteilungen entsteht, muß durch die

Schaffung eines entsprechenden Methodenbewußtseins (Methodenklima) verbunden mit einem Methodenmarketing abgebaut werden. Hierbei sind freilich die unternehmens*politischen* Gegebenheiten entsprechend zu berücksichtigen (vgl. insbesondere Roventa, Kap. 1, S. 65).

2. Eine ganz wesentliche organisatorische Frage in diesem Zusammenhang ist, inwieweit in einer Organisation erreicht werden kann, daß Metaaufgaben, also z. B. Methodenentwicklung und -fortentwicklung erfüllt werden? Hier findet sich als ein recht positives Beispiel der Unternehmenspraxis – in unserer Sicht – das Vorgehen der General Electric, die quasi einen Methodenwettbewerb, einen Methodenstreit durchführt und die besten methodischen Konzepte alljährlich in einem „planning practices book" prämiert und veröffentlicht und somit einen zweifachen Schritt leistet: zum einen, dem Anspruch auf Methodenneu- und -fortentwicklung gerecht zu werden und zum anderen, die gefundenen Methoden auch in der Organisation als beispielhaft zu diffundieren[22].
3. Um einen erfolgreichen Methodeneinsatz zu gewährleisten, muß auch die folgende Frage untersucht werden. Besteht ein Zusammenhang (Anwendungsvoraussetzung) zwischen der einzelnen Analysemethode und der für ihre adäquate Verwendung notwendigen *Unternehmenskultur* bzw. *Unternehmensidentität?* So unterscheiden z. B. Miles und Snow (1978) vier Grundtypen solcher Unternehmensidentitäten[23]: reactor, defender, analyzer und prospector[24]. Je nachdem, welcher Grundtyp in einem Unternehmen dominiert, können einzelne Methoden verstärkt zum Einsatz kommen bzw. präferiert werden. So ist anzunehmen, daß ein Defender eher Analyseinstrumente bevorzugt, die ihm die Mobilisierung seiner Rationalisierungspotentiale erlauben, z. B. Kosten- und Wertanalysen wie auch die bekannte Gemeinkosten-Analyse (overhead value analysis). Anders der Analyzer: Hier dominiert ein anderes strategisches Denken. Somit finden auch im allgemeinen Methoden wie Portfolio- oder Misfit-Analysen die für ihren Erfolg notwendige Akzeptanz.

Gerade die letzteren Fragen, die zu ergänzen wären z. B. durch Fragen, wie solche Methoden grundsätzlich aussehen müssen, um wirklich als Instrumente des *Strategischen Managements* gelten zu können[25], führen auch schon sehr stark zum dritten Aspekt der Strategischen Analyse hin, den wir vereinfacht mit „Menschen" umschrieben haben.

2.3 „Menschen"

In diesem Zusammenhang sind zwei Teilaspekte zu unterscheiden: Einmal muß *begleitend und flankierend* zur Analyse eine Sensibilisierung der Mitar-

beiter gegenüber strategischen Fragestellungen erfolgen[26]. Dies wird häufig zwar als selbstverständlich akzeptiert, jedoch zumeist bei der eigentlichen Analyse aus „Zeitdruck", „Handlungszwang" usw. wieder vernachlässigt. Eine viel weitergehendere Frage ist aber, wie Methoden, Instrumente und das Gesamtdesign der Strategischen Analyse ausgestaltet sein müssen, um *selbst einen Beitrag zur Sensibilisierung von Mitarbeitern zu leisten* und dadurch die notwendigen Einstellungsveränderungen zu erreichen bzw. zu unterstützen. Hier kommt es wesentlich darauf an, Selbstverständlichkeiten, die unreflektiert hingenommen werden, kritisch zu überprüfen. Offene Fragen sind dabei:

1. Wie kann die Fähigkeit zum *kritischen Hinterfragen* erhöht werden? Wie überhaupt die Fähigkeit, Kritik als positiv zu empfinden?
2. Wie können *Mythen,* also Vorstellungen, an die man unreflektiert glaubt, die aufgrund von Ausbildung usw. erworben (indoktriniert) sind, in Frage gestellt werden? Solche Mythen aus dem Bereich der Organisationstheorie, die sich in der Organisationspraxis wiederfinden, greifen Westerlund und Sjöstrand (1979) in „Organizational Myths" auf. So handelt es sich z. B. um einen für die Analysepraxis recht fundamentalen Mythos, daß es eine wahre Beschreibung gibt. Hieraus läßt sich auch die Suche nach diesem einen, „wahren" Ergebnis herleiten. Eine dialektische Struktur von Problemen, somit alternativ „richtige" Bilder, wird dadurch grundsätzlich ausgeschlossen. Weiter ist hier z. B. der Mythos als Beispiel anzuführen, daß es gut sei, mehrere Alternativen zu entwickeln: Alternativen werden aber häufig nur so entwickelt, daß sie die einmal gewählte oder präferierte Alternative eigentlich stützen. Dabei entsteht ein Sicherheitsgefühl, alles beachtet zu haben. Diese und ähnliche Mythen kritisieren die Autoren und führen z. T. Anti-Mythen ein, bewußt jedoch, daß es wiederum Mythen sind. In diesem Zusammenhang muß auch der Frage nach psychologischen und doktrinenbedingten Informationspathologien nachgegangen werden (Vgl. Kirsch und Klein (1977), Kirsch und Trux (1979), Wilensky (1967)). Eine entscheidende Frage im Rahmen der Strategischen Analyse ist somit auch:
3. Wie kann dieses Bewußtsein bezüglich der Mythen in der Praxis der Strategischen Analyse geschärft werden, um es im Unternehmensalltag nicht in Vergessenheit geraten zu lassen?
4. Wie kann ein dauerndes Infragestellen und maximale Kritik ertragen werden, ohne daß entweder eine gewisse „Müdigkeit" gegen den steten Reflexionsprozeß oder aber eine „Lähmung" dergestalt erfolgt, daß kein nächster Schritt mehr sinnvoll anwendbar erscheint?

In der Analysepraxis kommen solche und ähnlich fundamentale Fragen wesentlich zu kurz. Die Strategische Analyse ist aber somit zumeist auch vergleichsweise unreflektiert. Wir wollen die Liste an offenen Fragen im fol-

genden nicht weiter verlängern und erläutern, sondern uns abschließend der These von *dynamischen Ungleichgewicht* zwischen den Aspekten Daten – Methoden – „Menschen" zuwenden.

3. Die These vom dynamischen Ungleichgewicht: Entwurf eines trilateralen Konzepts

Die drei Elemente Daten – Methoden – „Menschen" stehen selbstverständlich in enger, wechselseitiger Beziehung zueinander. Dies klang bisweilen auch in den oben aufgeworfenen Fragen deutlich an. Um nun diese Beziehungen zwischen den Basiselementen und die damit verbundene gegenseitige Befruchtung zu verdeutlichen und zu systematisieren, greifen wir auf Galtungs Konzept der *trilateralen Wissenschaft* zurück[27]. In Analogie zu diesem Ansatz läßt sich das in Abb. 2b dargestellte Dreieck der *„trilateralen Strategischen Analyse"* entwickeln.

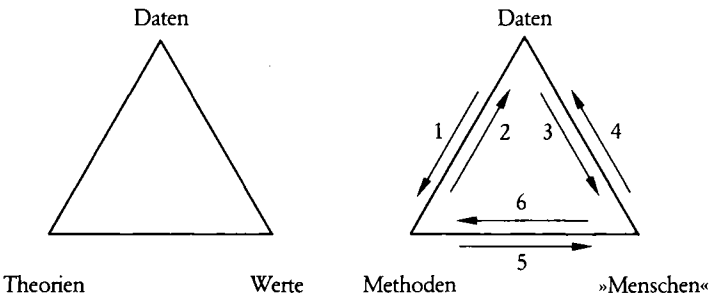
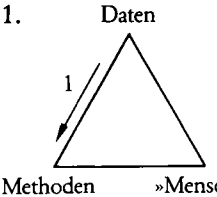
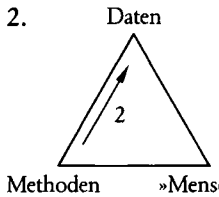


Abb. 2a: Galtungs Konzept der trilateralen Wissenschaft
Abb. 2b: Die „trilaterale" Strategische Analyse

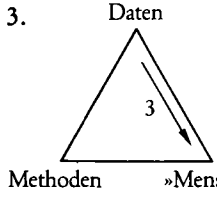
Dieses Dreieck bildet einen geeigneten Ausgangspunkt für einige abschließende *paradigmatische Fragen,* die oben bereits mit angeklungen sind. Die durchnumerierten Beziehungen (Anforderungen) zwischen den Basiselementen dienen zur Systematisierung der Fragen, welche auch anhand von Beispielen verdeutlicht werden sollen. Gerade das Bemühen, auf diese paradigmatischen Fragen mögliche Antworten und Alternativen zu suchen und die Konsequenzen hieraus zu explizieren, erscheint uns als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Analyse.

1. 

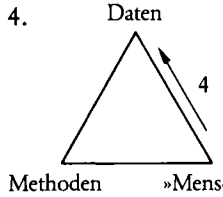
Die 1. Beziehung (Pfeil 1) ist die Frage nach den Anforderungen der Daten an die Methoden: Wie müssen die Methoden konzipiert sein, um der Struktur, der Morphologie und der Qualität der Daten Rechnung zu tragen? Anders formuliert, wie müssen die Methoden organisiert sein, um den Unsicherheiten und Diskontinuitäten, der Komplexität und Dynamik der Daten im strategischen Bereich gerecht zu werden? Hier stellt sich gleich das Problem, wie die Reduktion von Komplexität auf der einen Seite und die Offenlegung von Unsicherheit andererseits integriert werden können.

2. 

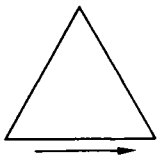
Pfeil 2 beinhaltet die Frage, wie die Daten aufgebaut sein müssen, *welche Daten* benötigt werden und welche Qualität die Daten aufweisen müssen, um in den im strategischen Bereich diskutierten *Auswertungsdesigns* verwendet werden zu können. So z. B. wenn neuere Methoden wie die „misfit-Analyse" oder die sozio-ökonomisch fundierte Netzwerkanalyse eingesetzt werden sollen. Hiermit sind Fragen angesprochen, wie man die Daten erheben kann, welche Informationsquellen berücksichtigt werden sollten, wie sie abgespeichert und wiedergewonnen werden können[28], um auch berücksichtigt zu werden.

3. 

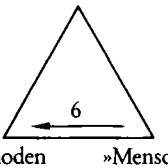
Pfeil 3 fragt nach den Einstellungen der an der Analyse beteiligten „*Menschen*" gegenüber der Aussagefähigkeit und Wichtigkeit der einzelnen *Daten*. So z. B. wenn soft- und hard-facts zusammen berücksichtigt werden müssen, so wenn selektive Informationsprozesse vorliegen, die psychologische u/o doktrinenbedingte *Informationspathologien* hervorrufen. Auch ist hier nach dem notwendigen Kritikpotential, der Kritikfähigkeit und der Kritikbereitschaft gegenüber Daten gefragt.

4. 

Welche Struktur bzw. welche Gestalt können Daten nur haben, wenn Aspekte der Wahrnehmung, des Problemerfassens, der Selektion usw. beim Menschen erkannt und zugrunde gelegt werden? Vor diesem Hintergrund verlieren hard-facts ihren harten, unumstößlichen Charakter und können somit nicht als Prüfstein der Intuition und der ganzheitlichen Einschätzung verwendet werden.

5. 

Die Frage nach der notwendigen Einstellung beim Menschen gegenüber der einzusetzenden Methodik ist Gegenstand von Pfeil 5. Was dürfen die Erwartungshaltungen der Betroffenen nur sein, wenn man *Methodenpluralismus* als grundsätzliche Philosophie anerkennt? Hier ist das kritische Bewußtsein angesprochen, daß eine Methode lediglich nur so gut ist wie die dahinterstehende Theorie – auch „Alltagstheorie" – und sie auch nur *ein* Teilaspekt und nur *eine* Weltanschauung bedeutet.

6. 

Wie müssen Methoden aussehen, wenn sie bewirken sollen, daß Menschen gegenüber Neuem, gegenüber Innovation offen sind und wie soll diese Öffnung zum Ausdruck kommen? Hier steht die notwendige Auseinandersetzung (Kritik und Weiterentwicklung) zwischen Mensch und Methodik zur Diskussion. Als mögliche Gefahr könnte – aus unserer Sicht – das *PIMS-Modell* angeführt werden. Bei PIMS werden z. B. Aussagen aufgestellt, daß 37 Faktoren ca. 80% der gesamten Varianz des ROI erklären[29]. Eine solche Aussage könnte – in Verbindung mit einigen psychologischen Phänomenen des Menschen, wie die Notwendigkeit der Ungewißheitsabsorption – sehr leicht dazu führen, daß sich eine gewisse Trägheit bemerkbar macht: ein Sicherheitsgefühl, *alles* berücksichtigt zu haben, wenn nur eine Liste von Variablen vollständig berücksichtigt wurde. Es entsteht dann aber auch ein bestimmter Widerstand, Kritik gegen die eigene Analyse gelten zu lassen, da das Modell ja signifikante und somit „bestätigte" (man beachte die semantische Nähe zu „bewiesene") Aussagen liefert. Solche Modelle können dann geradezu die Öffnung verhindern, da sie ein ermitteltes und „bestätigtes" „Wissen" suggerieren und so Kritik eher erschweren denn erleichtern.[30]

Wir wollen diese Fragen nicht weiter ergänzen, zudem das Dreieck den *systematischen Denkrahmen* recht deutlich macht. Statt dessen wollen wir abschließend aber unsere These vom *dynamischen Ungleichgewicht* näher erläutern. Sie lautet: Es muß in der Analyse praktisch *ein langfristiges Gleichgewicht erreicht werden zwischen Daten, Methoden und „Menschen"*. Dies bedeutet, daß nicht einseitig an einem Bereich gearbeitet werden darf, sondern es müssen alle drei Aspekte gleichermaßen beachtet werden.

Was heißt aber dynamisches *Ungleichgewicht?* Dies soll ausdrücken, daß eine ständige Befruchtung der einzelnen Aspekte durch die beiden anderen zu erfolgen habe. *Momentane* Ungleichgewichte, der Vorsprung einer oder zweier Bereiche „erzwingt" ein „*Aufholen*" des anderen. Um hier noch ei-

nige Beispiele zu bringen: Wenn heute nicht *nur* Daten gesammelt werden, die im Lichte der abgesegneten Methoden benötigt werden, sondern darüber hinaus auch frei exploriert wird, dann kann dieser *Datenüberhang* und das so geschaffene Datenpotential sehr wohl die Methodenentwicklung vorantreiben, diesen Pool besser zu nutzen. Ein weiteres Beispiel: Wenn die Analyseinstrumente so weiterentwickelt werden, daß sie Unsicherheiten explizit erfassen, sie deutlich und damit bewußt machen[31], kann dies natürlich letztlich auch dazu führen, daß Mitarbeiter bestimmte Aspekte des Strategischen Managements deutlicher erkennen und sie einen Einstellungswandel erfahren, der gegebenenfalls die Methodenweiterentwicklung fördert. Damit wird aber auch das Bewußtsein erhöht, daß hard-facts und analytisch gewonnene Ergebnisse kaum härter sind als soft-facts und intuitive Einschätzungen und damit beide als gleichwertig zu behandeln sind. Ein solches Analysekonzept kann so gegebenenfalls erreichen, daß eine *Sensibilisierung* und *Einstellungsänderung* möglich wird, die das Instrument als „Vehikel" zur Erzielung des Einstellungswandels auffaßt und es als Lieferant von bestätigten Erkenntnissen wiederum selbst uninteressant macht. Das heißt, das eigentliche Ergebnis des Analyseprozesses ist also ein Einstellungswandel bei den Mitarbeitern, die sich dann strategische Fragen gegebenenfalls selbst beantworten können und nicht lediglich der Output, der sich aus der strikten Anwendung des Instruments oder des Modells ergibt.

Ein Ungleichgewicht *zu dynamisieren* soll in unserem Kontext besagen, daß der Vorsprung in einem Bereich durch zusätzliches Bemühen in dem defizitären Bereich ausgeglichen werden muß. Meist beginnt ein derartiges Bemühen mit der Auflistung einer Reihe von Fragen nach Ansatzpunkten, Optionen und Chancen der Weiterentwicklung. Eben diesen Prozeß des *Aufwerfens von Fragen* sehen wir als ersten Schritt an, um eine Weiterentwicklung der gesamten Strategischen Analyse zu erreichen. Daher war unser Bemühen in dieser Arbeit auch stets mehr auf das Stellen von Fragen, denn auf das Geben von Antworten gerichtet. Dies um so mehr, da die Antworten – aufgrund der von uns erhofften Dynamik – ja stets nur *vorläufiger* Natur sein können, wohingegen die Fragen immer wieder zur Diskussion stehen.

Anmerkungen

[1] Vgl. u. a. Ansoff (1980a), Roventa (1979), Bracker (1980) und die dort diskutierte Literatur, ferner Doz (1980), Gluck, Kaufmann und Walleck (1980), Godiwalla, Meinhart und Warde (1980), Schendel und Hofer (1979) sowie Kirsch und Trux (siehe Kap. 1, S. 43).

[2] Vgl. hierzu Kirsch, Esser und Gabele (1979), S. 340.

[3] Vgl. hierzu die Beiträge über Frühwarnsysteme in Albach, Hahn und Mertens (Hrsg. 1979), Ansoff (1976), ferner Holroyd (1978), Müller (1981) und die dort diskutierten Ansätze, Müller und Zeiser (siehe Kap. 3, S. 265), Krampe und Müller (siehe Kap. 3, S. 283).

[4] Vgl. Ansoff und Hayes (1976), Ulrich (1978), Smith und Walsh (1978), S. 45 ff.

[5] Zur Darstellung der Kooperation vgl. Trux und Kirsch (1979 sowie Kap. 6, S. 501) sowie Roventa (1979), S. 359 ff.

[6] Vgl. Jantsch (1975), aber auch das „Politiksystem" von Ulrich (1978).

[7] Vgl. Ackoff und Emery (1972), Emery (1977), sowie Jantsch (1975).

[8] Zur Fortentwicklung im Sinne der Idee einer fortschrittsfähigen Organisation vgl. Kirsch (1979).

[9] Vgl. insbesondere Kirsch, Esser und Gabele (1979), S. 423 ff., Götzen und Kirsch (siehe Kap. 4, S. 309).

[10] Strategische Probleme können sowohl in der Umwelt in Form von *Gefahren und Gelegenheiten* auftreten als auch im Unternehmen selbst, wo sie sich als *Stärken und Schwächen* manifestieren bzw. sich als misfit in der Beziehung Unternehmen/Umwelt niederschlagen. Vgl. Mauthe (1983).

[11] Selbstverständlich tritt hier das Problem auf, daß es keine sinnvolle „Stoppregel" für Kritik gibt. Mit jeder zusätzlichen Frage und damit mit jedem Infragestellen einer bislang akzeptierten Konzeption nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, daß durch die damit produzierte Komplexität die Handlungsfähigkeit gefährdet wird. Dies kann sich z. B. im Widerstand der betroffenen Abteilungen manifestieren oder aber bedingen, daß sich der gesamte Prozeß neutralisiert und somit versandet. Begleitende Aktivitäten – wie man sie beispielsweise aus der Abwicklung von Projekten her kennt – müssen also hinzutreten und sozusagen „Sperrklinken"-Funktion übernehmen.

[12] Vgl. u. a. Aurich und Schroeder (1977), Haberland (1975), Joa (1978).

[13] Vgl. hierzu beispielhaft Bircher (1976), S. 153 ff., King und Cleland (1978), S. 221 ff., Radford (1978), Sethi (1978), Houlden (1980).

[14] Vgl. hierzu Walter-Busch (1977), S. 211 ff.

[15] Hier ist v. a. auch der Terminus „Alltagstheorien" bzw. „Laientheorien" angesprochen. Vgl. z. B. Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (1973), ferner Popper (1976), S. XVII ff.

[16] Durch derartige Fragen kann zumindest etwas die Gefahr reduziert werden, daß die mit der Analyse betrauten Mitarbeiter – gewollt oder ungewollt – sich parteiisch zugunsten der von ihnen präferierten Analyseergebnisse verhalten und somit zum „Partisan" im Sinne Lindbloms werden.

[17] Wittgenstein (1969).

[18] Vgl. hierzu insbesondere Kirsch (1981).

[19] Vgl. z. B. Müller, Roventa und Lückerath (siehe Kap. 2, S. 163).

[20] Vgl. den Überblick bei Roventa (1979), Abell und Hammond (1979), Hofer und Schendel (1978), Steiner und Miner (1977), Gup (1980). Im einzelnen vgl. zur Stärken-Schwächen-Analyse: Steiner (1979), S. 142 ff., Ulrich (1978), S. 62 f. Bircher (1979), S. 292 ff., Henry (1980), Stevenson (1976), Pümpin (1980), S. 20 ff. Sparkes (1977). Zur Verwundbarkeitsanalyse vgl. Hurd (1977), Gup (1980), S. 54 ff. Zur Gap-Analyse siehe Götzen und Kirsch (siehe Kap. 4, S. 309), Roventa (1979), S. 77 ff. und die dort angeführte Literatur. Zur Portfolio-Analyse vgl. vor allem Albach (1978), Szyperski und Winand (1978), Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kap. 3, S. 237), Roventa (1979) mit einer Weiterentwicklung und die in diesen Beiträgen diskutierte Literatur. Eine Konzeption der Misfit-Analyse geht auf Ansoff (1980a) zurück. Zum Einsatz von Netzwerken vgl. Kutschker (1980) sowie Tichy, Tushmann und Fombrun (1979).

[21] Denkanstoß könnte eine provokative Formulierung von Bonoma und Slevin (1978) geben: „Give a small boy a hammer, and he will find that everything in sight needs pounding." (S. 63).

[22] Vgl. hierzu Allen (1978).

[23] Andere Typologien finden sich u. a. beim Mintzberg (1973), Ackoff (1970), Miller und Friesen (1978), Handy (1978), de Bono (1978), Business Week (1980), Snow und Hrebiniak (1980).

[24] Im einzelnen vgl. hierzu Miles und Snow (1978), Snow und Hrebiniak (1980), ferner Kirsch, Roventa u. Trux (siehe Kap. 1, S. 17).

[25] Vgl. als Beispiel die kritische Diskussion und Weiterentwicklung der Portfolio-Analyse im Lichte des Strategischen Managements in Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kap. 3, S. 237) sowie in Roventa (1979).

[26] Das in Abb. 1 skizzierte Design eines Strategischen Managements muß daher durch entsprechend konzipierte flankierende Systeme ergänzt werden. Neben Management Development handelt es sich dabei vor allem um Dokumentations-, Informations- oder im weitesten Sinne um Kommunikationssysteme, die ihrerseits wiederum durch adäquat ausgestaltete Anreiz- und Sanktionssysteme vervollständigt werden müssen. Vgl. Roventa (1979), S. 100 f. und Mauthe (1983).

[27] Vgl. Galtung (1977, 1978) sowie auch Trux und Kirsch (siehe Kap. 6, S. 501).

[28] So empfiehlt Rittel (1978) die Speicherung lediglich der Informationsträger und fordert den Aufbau sog. *Informationsträgernetzwerke.*

[29] Vgl. z. B. Schoeffler, Buzzell und Heany (1974), Schoeffler (1980), Neubauer (1980).

[30] Vgl. zur Kritik an PIMS beispielsweise Anderson und Paine (1978), Lorange (1980), S. 85 f., Müller, Roventa und Lückerath (siehe Kap. 2, S. 163), Roventa (1979), S. 117 ff.

[31] Vgl. z. B. die oben erwähnte weiterentwickelte Konzeption der Portfolio-Analyse in Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kap. 3, S. 237) sowie Roventa (1979), S. 227 ff., sowie die Konzeption der „strategic issue analysis", vgl. Ansoff (1980b).

Literatur

Abell, D. F. und Hammond, J. S. (1979): Strategic Market Planning, Problems and Analytical Approaches, Englewood Cliffs 1979.
Ackoff, E. L. (1970): A Concept of Corporate Planning, New York 1970.
Ackoff, R. L., und Emery, F. (1972): On Purposeful Systems, Chicago 1972.
Albach, H. (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1978, S. 702–715.
Albach, H., Hahn, D., und Mertens, P. (Hrsg. 1979): Frühwarnsysteme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1979, Ergänzungsheft 2.
Allen, M. G. (1978): Competitive business strategies, in: Strategic Leadership: The Challenge to Chairman, McKinsey & Company (Hrsg.), London 1978.
Anderson, C. R., und Paine, F. T. (1978): PIMS – A Reexamination, in: Academy of Management Review 1978, S. 602–612.
Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S. 129–152.
Ansoff, H. I. (1980a): Strategic Management, London usw. 1980.
Ansoff, H. I. (1980b): Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal 1980, S. 131–148.
Ansoff, H. I., Declerck, R. P., und Hayes, R. L. (Hrsg. 1976): From Strategic Planning to Strategic Management, London usw. 1976.
Ansoff, H. I., und Hayes, R. L. (1976): Introduction, in: Ansoff et al. (Hrsg. 1976), S. 1–12.
Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (1973): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. I und II, Reinbeck 1973.
Aurich, W., und Schroeder, H. U. (1977): Unternehmensplanung im Konjunkturverlauf, München 1977.
Bircher, B. (1976): Langfristige Unternehmensplanung, Bern und Stuttgart 1976.
Bonoma, T. V., und Slevin, D. P. (1978): Management and the Typ II Error, in: Business Horizons, August 1978, S. 61–67.
Bracker, J. (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept, in: Academy of Management Review 1980, S. 219–224.
Business Week (1980): Wanted: A Manager to Fit Each Strategy, in: Business Week vom 25. 2. 1980, S. 166–173.
Chandler, A. D. jr. (1962): Strategy and Structure, Cambridge, Mass. 1962.
Churchman, C. W. (1971): The Design of Inquiry Systems, New York 1971.
Churchman, C. W. (1979): The System Approach and Its Enemies, New York 1979.
de Bono, E. (1978): Opportunities, London 1978.
Doz, Y. (1980): Strategic Management in Multinational Companies, in: Sloan Management Review, Winter 1980, S. 27–46.
Emery, F. E. (1977): Futures We Are In, Leiden 1977.
Feyerabend, P. (1976): Wider dem Methodenzwang, Frankfurt/M. 1976.
Galtung, J. (1977, 1978): Methodology and Ideology. Theory and Methods of Social

Research, Vol. I, Copenhagen 1977. (Deutsche Fassung: Methodologie und Ideologie, Frankfurt 1978).
Gluck, F. W., Kaufmanns, S. P., und Walleck, A. S. (1980): Strategic Management for Competitive Advantage, in: Harvard Business Review, July–Aug. 1980, S. 154–161.
Godiwalla, Y. M., Meinhard, W. A., und Warde. W. D. (1980): Environmental Scanning – Does it Help the Chief Executive?, in: Long Range Planning, Oct. 1980, S. 87–99.
Gup, B. E. (1980): Guide to Strategic Planning, New York usw. 1980.
Haberland, G. (1975): Checklist für das Krisenmanagement, München 1975.
Handy, C. B. (1978): Zur Entwicklung einer Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden, in: Zeitschrift für Organisation 1978, S. 404–410.
Henry, H. W. (1980): Appraising Company's Strengths and Weaknesses, in: Managerial Planning, July/Aug. 1980, S. 31–36.
Hofer, C. W., und Schendel, D. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul usw. 1978.
Holroyd, P. (1978): Change and Discontinuity, in: Futures, Feb. 1978, S. 31–43.
Houlden, B. T. (1980): Data and Effective Corporate Planning, in: Long Range Planning, Oct. 1980, S. 106–111.
Hurd, D. A. (1977): Vulnerability Analysis in Business Planning, Stanford Research Institute, Research Report No. 593, Oct. 1977.
Jantsch, E. (1975): Design for Evolution, New York 1975.
Joa, W. F. (1978): 4500 Management-Checkpoints zur Steuerung, Sicherung und Weiterentwicklung ihres Unternehmens, München 1978.
King, W., und Cleland, D. I. (1978): Strategic Planning and Policy, New York 1978.
Kirsch, W. (1979): Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation – Über einige Grundlagenprobleme der Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979.
Kirsch, W. (1981): Aspekte einer Lehre von der Führung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1981, S. 656–671.
Kirsch, W., und Klein, H. K. (1977): Management-Informationssysteme II – Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus? Stuttgart usw. 1977.
Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
Kirsch, W., und Trux, W. (1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: Albach, Hahn und Mertens (Hrsg. 1979), S. 47–69.
Kutschker, M. (1980): Feldtheoretische Perspektiven für den Interaktionsansatz des Investitionsgütermarketing, München 1980.
Lorange, P. (1980): Corporate Planning, An Executive Viewpoint, Englewood Cliffs. 1980.
Mauthe, K. D. (1983): Strategische Analyse, München 1983.
Miller, D., und Friesen, P. M. (1978): Archetypes of Strategy Formulation, in: Management Science 1978, S. 920–933.

Mintzberg, H. (1973): Strategy-Making in Three Modes, in: California Management Review 1973, S. 44–53.
Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärungssysteme, München 1981.
Neubauer, F. F. (1980): Wer wird durch die Rezession besonders hart getroffen?, in: Blick durch die Wirtschaft vom 17. 4. 1980, Nr. 90, S. 3.
Popper, K. R. (1976): Logik der Forschung, 6. verb. Auflage, Tübingen 1976.
Pümpin, C. (1980): Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung, Nr. 76, 1980.
Radford, K. (1978): Some Initial Specifications for a Strategic Information System, in: Omega 1978, S. 139–144.
Rittel, H. W. (1978): Aufgaben und Schwerpunkte informations-wissenschaftlicher Forschung, in: Informationswissenschaften, Kunz, W. (Hrsg.), München und Wien 1978, S. 56–86.
Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979 (2. Aufl. 1981).
Schendel, D. E., und Hofer, C. W. (1980): Strategic Management – A New View of Business Policy and Planning, Boston 1979.
Schoeffler, S. (1980): Impacts of Business Strategy on Stock Prices, in: PIMS-Letter Nr. 20, The Strategic Planning Institute (Hrsg.), Cambridge, Mass. 1980.
Schoeffler, S., Buzzell, R. D., und Heany, D. F. (1974): Impact of Strategic Planning on Profit Performance, in: Harvard Business Review, March-April 1974, S. 137–146.
Sethi, N. K. (1978): Management Information Systems in Planning, in: Long Range Planning, June 1978, S. 75–79.
Shah, I. (1978): Reflections, London 1978.
Simon, H. A. (1969): The Science of Artifical, Cambridge, Mass. 1969.
Smith, S., und Walsh, J. E. (1978): Strategies in Business, New York usw. 1978.
Snow, C. C., und Hrebiniak, L. G. (1980): Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, in: Administrative Science Quarterly 1980, S. 317–336.
Sparkes, J. R. (1977): Economic Analysis of Corporate Strengths and Weaknesses, in: Corporate Strategy and Planning, Taylor, B. und Sparkes, J. R. (Hrsg.), London 1977, S. 121–129.
Steiner, G. A. (1979): Strategic Planning – What Every Manager Must Know, New York und London 1979.
Steiner, G. A., und Miner, J. B. (1977): Management Policy and Strategy, New York.
Stevenson, H. H. (1976): Defining Corporate Strengths and Weaknesses, in: Sloan Management Review, Spring 1976, S. 51–68.
Szyperski, N., und Winand, U. (1978): Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1978, S. 123–132.
Tichy, N. M., Tushman, M. L., und Fombrun, C. (1979): Social Network Analysis For Organizations, in: Academy of Management Review 1979, S. 507–519.
Trux, W., und Kirsch, W. (1979): Konzeptionelle Gesamtsicht und Frühaufklärung als zentrale Probleme des Strategischen Managements, in: Roventa (1979), S. XIX–XXXIII.

Ulrich, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern und Stuttgart 1978.
Ulrich W. (1979): Zur Metaphysik der Planung, in: Die Unternehmung 1979, S. 201–211.
Walter-Busch, E. (1977): Labyrinth der Humanwissenschaften, Bern und Stuttgart 1977.
Westerlund, G., und Sjöstrand, S. (1979): Organizational Myths, Stockholm 1979.
Wilensky, H. (1967): Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government and Industry, New York 1967.
Wittgenstein, L. (1960): Philosophische Untersuchungen, in: Schriften Bd. 1, Frankfurt/M. 1960, (1. Veröffentlichung 1953).

Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand
Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden

Karl-Dieter Mauthe und Peter Roventa

1. Portfolio-Analyse versus herkömmliche Analyse-Instrumente

Die Strategische Planung scheint in vielen Unternehmen auf dem Vormarsch zu sein. Ein sicheres Zeichen hierfür ist nicht zuletzt der enorme Anstieg von strategischen Beratungsprojekten, die sich verschiedene renommierte Berater teilen. Solche Beratungsunternehmen schöpfen zum Teil einen beträchtlichen Anteil ihres gesamten Honorarumsatzes aus strategischen Planungsprojekten und hier in erheblichem Umfang aus der Anwendung der Portfolio-Analyse. Was macht nun eigentlich den enormen Erfolg der Portfolio-Analyse aus? Zum einen wird er ganz sicher darauf zurückzuführen sein, daß der „Markt" Strategische Planung mit einer sehr guten Marketing-Strategie von der Boston Consulting Group „geöffnet" wurde. Mit ihrem sehr eingängigen System von „Melkkühen", „Stars", „armen Hunden" und „Fragezeichen" ist es ihnen gelungen, das Top-Management entsprechend anzuregen. Zum anderen ist die Portfolio-Analyse aber auch in eine „Lücke" gestoßen, die klassische Ansätze der Strategischen Planung offen gelassen haben.

So hat die Gap-Analyse beispielsweise einen recht stark extrapolativen Charakter. Bei der Prognose zu erwartender Ergebnisse geht man im allgemeinen davon aus, daß sich Entwicklungen aus der Vergangenheit auch in die Zukunft hinein fortsetzen werden. Von einer solchen Annahme wird man nur dann geneigt sein abzuweichen, wenn vergleichsweise *starke* Anhaltspunkte dafür vorliegen, daß ein Umbruch direkt bevorsteht. Schwache Signale und nur vage Ahnungen, Gefühle, Visionen und ähnliches, daß Entwicklungen der Vergangenheit sich nicht in diesem Maße fortsetzen werden, ist man eher geneigt, zu ignorieren. Dies wird auch recht deutlich, wenn wir uns die Produkt-Markt-Matrix als komplementäres Instrument der Gap-Analyse ansehen. Der strategische Katalog, der sich aus ihr generieren läßt, orientiert sich prinzipiell an einer Verbesserung des Status quo. Bei der Schließung der festgestellten Lücken geht man von der Heuristik aus, daß die Lücken zunächst auf der Basis von möglichst geringen Variationen der bestehenden

Produkte und der Durchdringung alter Märkte zu schließen sind. Für den Fall, daß diese am „Status quo orientierten" Produkt-Markt-Kombinationen nicht ausreichen, die konstatierten Lücken zu füllen, muß in Richtung auf neue Produkt-Markt-Kombinationen übergegangen werden. Ein solch „konservatives" Vorantasten ist selten zum radikalen Umdenken geeignet, welches aber unter Umständen in einer sich rasch wandelnden Welt unumgänglich sein kann. Diskontinuitäten in der Entwicklung werden durch den extrapolativen Charakter wohl kaum angemessen erfaßt. Man bleibt vergleichsweise insensitiv gegenüber sich nur schwach andeutenden Veränderungen und versucht – zumindest im ersten Schritt –, die Symptome mit inkrementalen Verbesserungen zu heilen.

Ähnliches ließe sich auch für das Instrument der Stärken-Schwächen-Analyse sagen. Auch sie geht davon aus, daß die bestehenden Stärken des Unternehmens weiter ausgenutzt und die vorhandenen Schwächen gegebenenfalls abgemildert werden sollten. Nach einer solchen Heuristik wird sich das Unternehmen immer wieder auf Märkte begeben, auf denen es in der Vergangenheit besondere Stärken entwickelt hat und es wird versuchen, Märkte zu vermeiden, in denen die eigenen Schwächen besonders zum Tragen kommen. Daß diese Regel nicht sinnlos ist, versteht sich von selbst. Für strategische Überlegungen jedoch, die zum Teil Zeiträume von 20 und mehr Jahren zum Inhalt ihrer Überlegungen haben, erscheint es uns nicht ausreichend zu sein, von *gegebenen* Stärken und Schwächen auszugehen. Eine solche Heuristik kann allenfalls für die Bestimmung erster, robuster Schritte angezeigt sein. Für eine „echte" Strategische Planung dagegen scheint ein mehr deduktiv orientierter Ansatz eher geeignet zu sein, die sich auftuende Extrapolationsfalle zu überwinden. Daß bei den ersten robusten Schritten in Richtung dieser deduktiven Sichtweise dann die gegenwärtig vorhandenen Stärken und die gegebenen Schwächen eine gewichtige Rolle spielen, ist auch in einer solchen veränderten Sichtweise selbstverständlich.

Die angeführten Probleme und Mängel von klassischen Instrumenten der Strategischen Planung sind freilich keineswegs unüberwindbar. Dennoch bleiben in unserer Sicht einige Schwierigkeiten, die offenbar nur recht schwer zu beheben sind.

Die auf der Gap-Analyse sowie den Stärken-Schwächen-Analysen aufbauende Strategische Planung führt in Verbindung mit der häufig vorfindbaren dezentralen Geschäftsbereichs-Organisation allzu leicht dazu, daß man sich bei strategischen Überlegungen nur innerhalb von bestehenden Geschäftsbereichen oder Produktlinien bewegt. Weil es allzu verständlich ist, daß niemand gerne seine eigene Produktlinie liquidieren möchte, in Verbindung mit einigen psychologischen Phänomenen (wie beispielsweise der starken Identifikation mit den eigenen Geschäften), neigt man häufig zu einer Überschätzung der Möglichkeiten, vorhandene Ergebnislücken bei den einzelnen Ge-

schäften durch zusätzliche Produkt-Markt-Kombinationen zu füllen oder bestehende Schwächen durch neue oder vorhandene Stärken überkompensieren zu können (der bekannte „Hockey-stick-Effekt").

Ein weiterer wesentlicher Mangel scheint uns zu sein, daß bei diesem „Lavieren im Feld" letztlich die Erarbeitung einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik zumindest zu kurz kommt, wenn sie nicht überhaupt fehlt. Man läßt sich durch den Status quo in bestimmte Richtungen „driften" und das Fehlen einer explizit erarbeiteten konzeptionellen Gesamtsicht erschwert es darüber hinaus, für die einzelnen Geschäfte oder Produktbereiche Zielprojektionen, Zielvorstellungen oder Rollenerwartungen zu entwickeln, die nicht lediglich extrapolativ die Ergebnisse der Vergangenheit – zumindest tendenziell – fortschreiben.

Zielvorstellungen oder „targets" der Unternehmensführung an einzelne Produktlinien sind daher allzu häufig Aufschläge aus den Zielvorstellungen der letzten Jahre. Aus einem solchen Vorgehen, das für alle Beteiligten recht unbefriedigend ist, läßt sich auch die Attraktivität erklären, die die Portfolio-Analyse in den Augen vieler gewonnen hat. Sie bietet einen Bezugsrahmen, der es erlaubt, den gesamten Bestand, das Portfolio der einzelnen Produktlinien, zu betrachten und auf Ausgewogenheit hin zu untersuchen. Strategische Richtlinien, Zielvorstellungen und Rollenerwartungen für einzelne Produktlinien bzw. Geschäftsfelder sind nur sinnvoll aus dem Gesamtzusammenhang heraus zu formulieren, und es kann sehr gut möglich sein, daß dabei einige Geschäftsfelder auf Kosten anderer zum Teil erhebliche Abstriche erleiden müssen.

Dieser Vorteil der Portfolio-Analyse (eine solche Gesamtsicht des Unternehmens zu wahren) wird noch ergänzt durch einen zweiten: Sie erlaubt es, den Gesamtrahmen, die Gesamtsicht des Unternehmens zu kommunizieren und so eine Basis für die kritische Diskussion zu bilden. Sie liefert auch einem sehr heterogen zusammengesetzten Top-Management – wie es in vielen Unternehmen vorzufinden ist – einen geeigneten Bezugsrahmen, der als Grundlage für eine intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des eigenen Unternehmens dienen kann.

Gerade das letzte Argument sollte nicht unterschätzt werden, wenn man die unternehmenspolitischen Prozesse im Rahmen der Strategischen Planung und auch deren Konfliktmöglichkeiten in der Praxis kennt. Aus dem vorgegebenen Informationsbedarf der Portfolio-Analyse resultiert ein gewisser „Automatismus", der bewirkt, daß unangenehme Fragestellungen und Probleme auch tatsächlich auf die Tagesordnung gelangen. Die Portfolio-Analyse liefert hierbei sowohl den „Anlaß", sich mit solchen Fragen auseinanderzusetzen, als auch den „Kategorienrahmen", innerhalb dessen sich Argumente bewegen dürfen oder können. Gerade diese Integrations- und Kommunikationsfunktion, vor allem aber auch die Möglichkeit, im Gesamtrah-

men denken zu können, sowie ihn auch stets einer Diskussion zugänglich machen zu können, macht die Portfolio-Analyse zu einem geeigneten Kandidaten in Richtung auf ein Strategisches Management hin.

Eine Grundvoraussetzung für einen eventuellen Einsatz der Portfolio-Analyse aber ist, daß sie auch zu den jeweiligen Unternehmensgegebenheiten „paßt".[1] Ein erstes Problem dürfte daher für viele sein, zu überprüfen, inwieweit die Portfolio-Analyse für die eigenen Problemstellungen ein geeignetes Instrument darstellt. Bei dieser Überprüfung gerät man aber sehr rasch in einen „Dschungel" von Portfolio-Konzeptionen. Die Anzahl der Versionen der Portfolio-Analyse hat in den letzten Jahren erschreckend (?) zugenommen.

2. Versionen der Portfolio-Analyse

Einerseits als Denkfigur, andererseits als Analysemethode bildet die Portfolio-Analyse in vielen Unternehmen den Ausgangspunkt für deren Strategische Planung und prägt häufig dem gesamten Planungsprozeß ihren Stempel auf. Ähnlich einem Wertpapier-Portfeuille versucht man, mit Hilfe dieses Ansatzes die Investitionen und Ressourcen so zu lenken, daß eine Ausgewogenheit der „Geschäfte" innerhalb eines Unternehmensportfolios erreicht wird. Dieses Denken in Gesamtheiten wollen wir als Portfolio-Denken bzw. als Portfolio-Analyse im weiteren Sinne bezeichnen.

Demgegenüber steht die Umsetzung dieses „Denkens" in konkrete Instrumente, die bisweilen recht dogmatisch vertreten werden. Wir wollen dies als Portfolio-Analyse im engeren Sinne bezeichnen. Ein wesentliches Merkmal dieser Perspektive der Portfolio-Analyse und der damit verbundenen methodischen Ausgestaltung ist die zentrale Stellung, welche die Aufgliederung des Unternehmens in sogenannte Strategische Geschäftseinheiten (SGEs) einnimmt.[2] Der Begriff „Strategische Geschäftseinheit" besagt, daß für eine relativ 'autonome Einheit', unabhängig von anderen SGEs, eigenständige spezifische Strategische Programme entwickelt werden können. Die Abgrenzung von SGEs ist in besonderem Maße durch den jeweiligen methodischen Ansatz geprägt und führt im allgemeinen dazu, daß die jeweiligen SGEs keinesfalls mit den vorhandenen, gewachsenen Organisationseinheiten identisch sind.

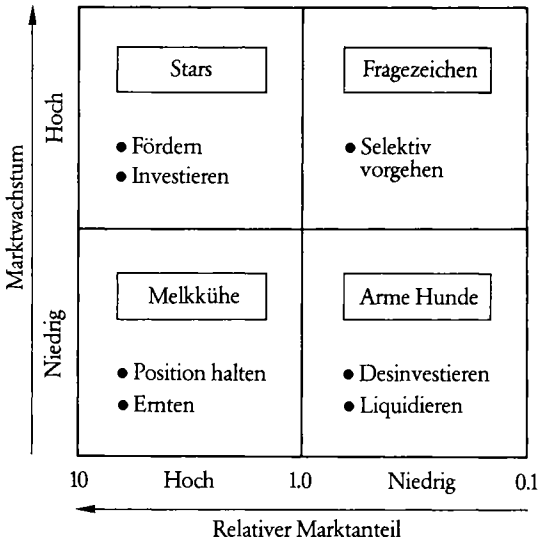
Nach der häufig recht tiefgehenden und damit sehr zeitintensiven Abgrenzung der SGEs erfolgt – auf der Basis einer entsprechenden, d. h. ebenfalls versionenspezifischen Analyse der Unternehmens- und Umweltentwicklungen sowie insbesondere der Konkurrenz – die Positionierung der einzelnen

SGEs in einer zweidimensionalen Matrix. Die Dimensionen dieser Matrix unterscheiden sich in den einzelnen Ansätzen der Portfolio-Analyse zum Teil erheblich. Dennoch läßt sich allgemein sagen, daß die eine Achse weitgehend von der Umwelt (z. B. Marktattraktivität) determiniert ist, wohingegen die zweite Dimension meist Variablen des Unternehmens (z. B. Wettbewerbsposition) repräsentiert.

Ausgehend von der Diagnose des Ist-Portfolios läßt sich in einem nächsten Schritt ein gewünschtes Soll-Portfolio entwickeln. Hierauf basierend bzw. simultan lassen sich dann generelle strategische Stoßrichtungen für die einzelnen SGEs formulieren. Zur Festlegung dieser strategischen Stoßrichtungen liefern die verschiedenen Ansätze entsprechend der Positionierung der jeweiligen SGE sogenannte „Normstrategien". Diese geben als Heuristiken die prinzipiellen Richtungen an, grobe „Muster", nach denen „normalerweise" der Finanzmittelfluß zwischen den einzelnen SGEs zu steuern sei. Sie erleichtern gleichsam als heuristische Prinzipien das Auffinden und Formulieren der generellen Strategischen Stoßrichtung.

Im folgenden haben wir die am häufigsten in der Praxis, aber auch in der wissenschaftlichen Literatur vorfindbaren Ansätze zur Portfolio-Analyse graphisch in einer Abbildungsfolge dargestellt, um einen umfassenden Vergleich zu ermöglichen. Hierbei wurden nicht allein die unterschiedlichen Dimensionen erfaßt, sondern auch die zum Ansatz gehörenden Normstrategien. Ferner haben wir einige wesentliche Merkmale der Methode herausgestellt sowie entsprechende Literaturhinweise aufgeführt, um eine vertiefende Betrachtung zu ermöglichen. Die Auswahl der Portfolio-Ansätze ist dabei nicht allein auf den Produkt-Absatzmarkt-Bereich begrenzt, sondern bezieht sich auch auf Ansätze, die zum einen das Ressourcensystem von Unternehmungen analysieren (Abb. 6) und die zum anderen versuchen, das Risiko der einzelnen SGE explizit zu erfassen (Abb. 8 und 9).

Die in tabellarischer Darstellung aufgezeigten Versionen der Portfolio-Analyse können zum einen als selbständiges Konzept zur Strukturierung eines Analysedesigns herangezogen werden. Zum anderen bietet sich grundsätzlich die Möglichkeit, die einzelnen Versionen miteinander in Beziehung zu setzen. In diesem Fall würde ein Geschäft aus der Sicht mehrerer Portfolio-Versionen heraus betrachtet. Dadurch können Übereinstimmungstests erfolgen und eventuelle „Misfits" weitere Analysen bedingen oder aber auch eine gewisse Dialektik im Analyseprozeß provozieren. Diese Vorgehensweise bedingt zwangsläufig ein großes Maß an „Hemdsärmeligkeit"; dennoch erfährt die eigentliche Analyse eine zusätzliche Fundierung. So z. B., wenn Fragen untersucht werden, ob eine Cash-Cow wirklich entsprechende Eintrittsbarrieren für potentielle Konkurrenten besitzt, damit dieses Geschäft verteidigbar ist (vor allem, wenn Erfahrungs- und damit Kostenvorteile ihre zentrale Rolle verlieren[14]). Andere Fragestellungen wären beispielsweise, ob



Dimensionen:
- Marktwachstum
- Marktanteil

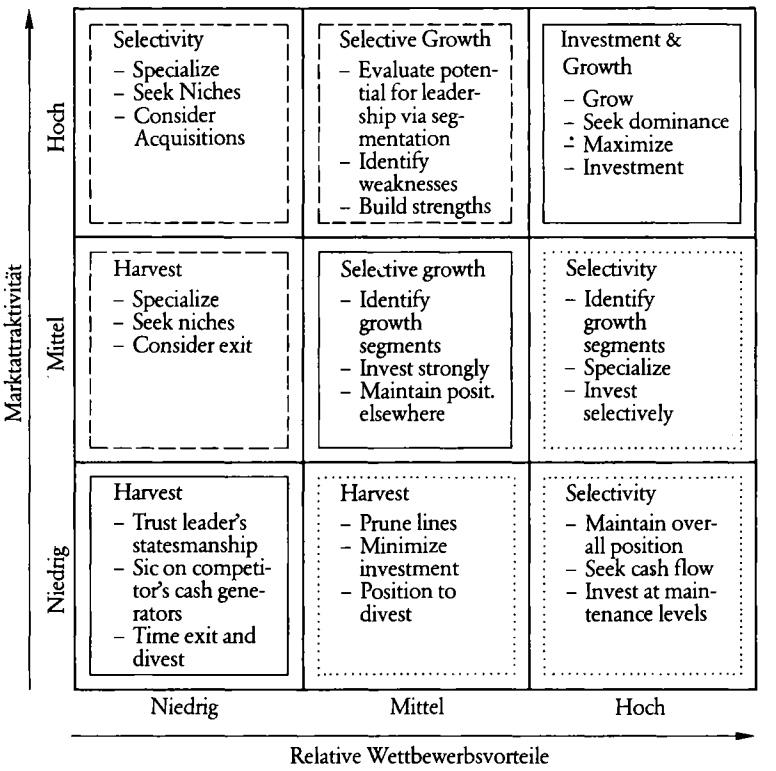
Abhängige Variable:
- Cash flow, Rendite

Wesentliche Merkmale:
- Theoretische Fundierung durch Erfahrungskurve
- Cash-flow-Erzeugung hängt vom relativen Marktanteil ab
- Cash-flow-Verbrauch hängt vom Marktwachstum ab
- Strenge Eindimensionalität der einzelnen Achsen

Abb. 1: Marktwachstum – Marktanteil – Portfolio[3]

eine Cash Cow im Ronagraphen wirklich die Funktion eines Cash-Generators einnimmt, oder ob eine SGE, die sich im frühen Stadium im Produktlebenszyklus befindet, als Cash Cow „mißbraucht" wird.

Wir befürworten grundsätzlich eine derartige Kombination der Methoden. Mit der Ermittlung eventueller Fits bzw. Misfits zwischen den verschiedenen, versionenbedingten Analyseergebnissen nimmt gleichzeitig auch das Methodenverständnis zu, welches wiederum für die Beurteilung von Methoden von Bedeutung ist. Diesem Aspekt und weiteren Fragen der Beurteilung wollen wir uns im folgenden zuwenden, um so einen Vergleich zu ermöglichen.

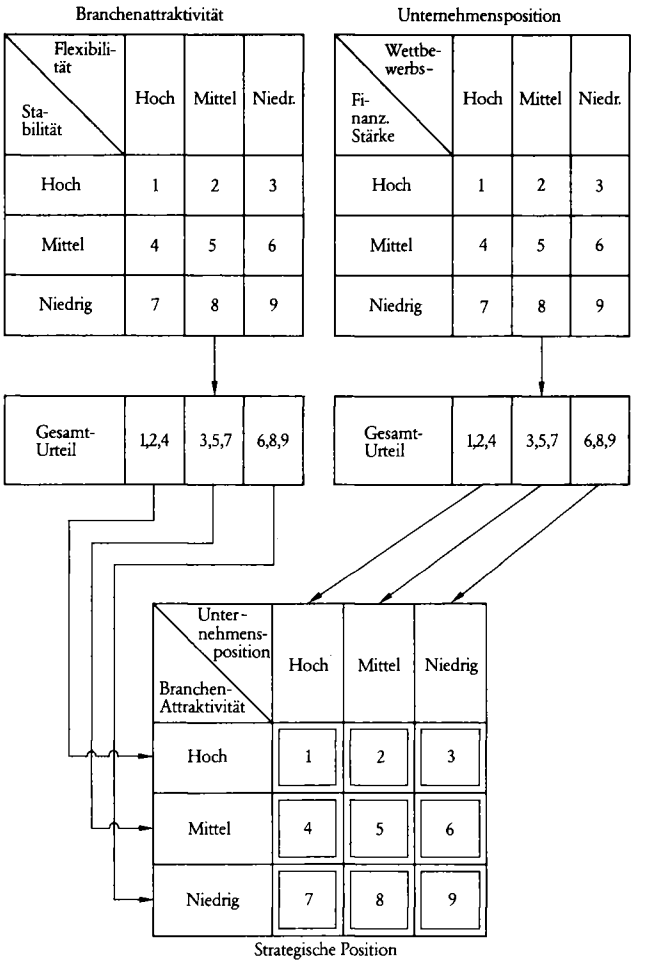


Dimensionen:
- Marktattraktivität
- Relative Wettbewerbsvorteile

Abhängige Variable:
- ROI

Wesentliche Merkmale:
- Mehrere Faktoren beeinflussen den Erfolg einer SGE
- Einfluß der PIMS-Ergebnisse
- Multidimensionale Hauptachsen, die über umfangreiche Kriterienkataloge ermittelt werden
- erlaubt Berücksichtigung qualitativer Urteile

Abb. 2: Marktattraktivität – Wettbewerbsvorteil – Portfolio[4]



Dimensionen:

- Branchenattraktivität
  - wird über die Dimensionen Flexibilität (»Financial and operating flexibility«) und Stabilität (Demand stability) bestimmt.
- Unternehmenspositionen
  - wird über die Dimensionen finanzielle Stärke und Wettbewerbsposition ermittelt.

Abhängige Variablen

- RO I
- Cash-Flow
- Gewinn-Beitrag

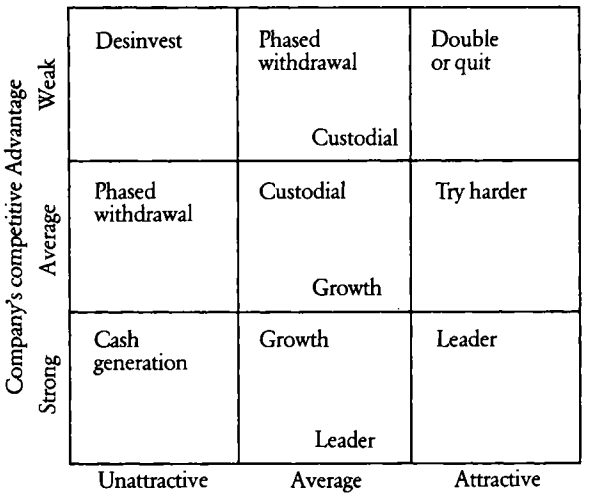
Normstrategien für

- Felder 1, 2, 4: wachsen
- Felder 3,5,7: selektieren
- Felder 6,8,9: ernten

Wesentliche Merkmale:

- Multidimensionale Achsen
- Aufspaltung in weitere vorstrukturierte Analysen
- Berücksichtigung qualitativer Aspekte

Abb. 3: Branchenattraktivität – Geschäftsfeldstärken – Portfolio[5]



Dimensionen:
- Company's competitive advantage
- Prospects for sector profitability

Abhängige Variablen:
- Cash flow
- ROI

Wesentliche Merkmale:
- Hierarchisch strukturierter und gewichteter Kriterienkatalog zur Positionierung
- Multidimensionale Achsen
- Berücksichtigung qualitativer Informationen über soziale, politische und andere nicht-ökonomische Faktoren

Abb. 4: Directional Policy Matrix[6]

3. Probleme einer Beurteilung von Analysemethoden

Versteht man die Betriebswirtschaftslehre als *angewandte* Wissenschaft, liegt in dem Verhältnis Theorie und Praxis eine ständige Herausforderung für beide Seiten. So auch im Falle einer Methodenbeurteilung. Gerade hier ist jedoch eine scheinbar nur schwer zu überwindende Kluft zu konstatieren. Beispielsweise wenn die Wissenschaft Methoden entwickelt, die für die Praxis zu komplex und nur mit unvertretbar hohem Aufwand anwendbar sind.

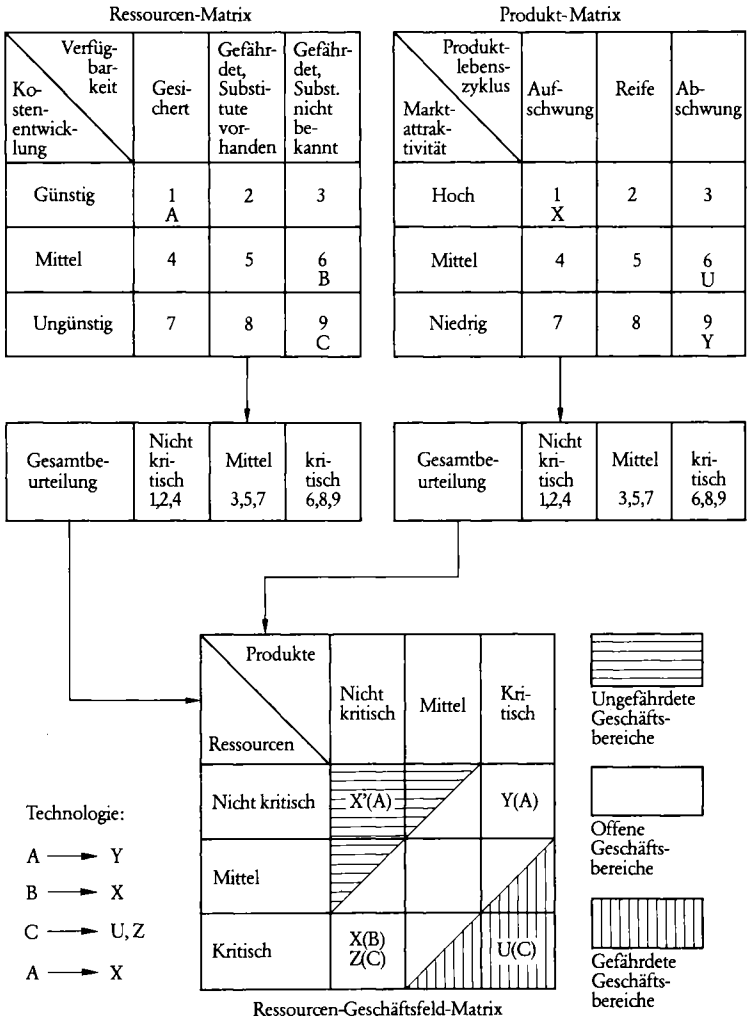
Wettbewerbsposition	Lebenszyklusphase: Entstehung	Wachstum	Reife	Alter
Dominant	- Marktanteile hinzugewinnen oder mindestens halten	- Position halten. - Anteil halten.	- Position halten. - Wachstum mit der Branche	- Position halten.
Stark	- Investieren, um Position zu verbessern. - Marktanteilgewinnung (intensiv)	- Investieren um Position zu verbessern. - Marktanteilgewinnung	- Position halten. - Wachstum mit der Branche.	- Position halten oder - »Ernten«
Günstig	- Selektive oder volle Marktanteilgewinnung. - Selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition.	- Versuchsweise Position verbessern - Selektive Marktanteilgewinnung	- Minimale Investitionen zur »Instandhaltung« - Aufsuchen einer Nische	- »Ernten« oder - stufenweise Reduzierung des Engagements
Haltbar	- Selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition	- Aufsuchung und Erhaltung einer Nische	- Aufsuchen einer Nische oder stufenweise Reduzierung des Engagements	- Stufenweise Reduzierung des Engagements oder - Liquidieren
Schwach	- Starke Verbesserung oder aufhören	- Starke Verbesserung oder - Liquidierung	- Stufenweise Reduzierung des Engagements	

Dimensionen: • Wettbewerbsposition
• Lebenszyklus

Abhängige Variable: • Cash flow, RO I, Gewinnbeitrag

Wesentliche Merkmale:
• Theoretische Fundierung durch Produktlebenszyklus
• Berücksichtigung der Altersstruktur der Produkte
• Einbeziehung auch quantitativer Faktoren

Abb. 5: Lebenszyklus – Wettbewerbsposition – Portfolio[7]



Dimensionen:

- Ressourcen
  Positioniert über deren Kostenentwicklung und Verfügbarkeit
- Produkte
  Positioniert über Produktlebenszyklus und Marktattraktivität

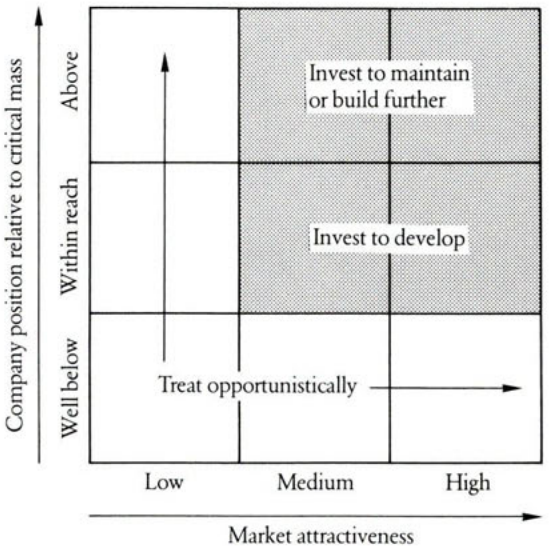
Wesentliche Merkmale:

- Einbeziehung des Ressourcensystems
- Multidimensionale Achsen
- Einbeziehung auch qualitativer Faktoren
- Ziel, Produkte aus kritischen Geschäftsfeld-Ressourcenkombinationen herauszuholen.

Beispiel:

Produkt X wird nicht mehr mit Ressource B hergestellt, sondern das Substitutionsprodukt X' mit Ressource A.

Abb. 6: Geschäftsfeld – Ressourcen – Portfolio[8]



Dimensionen:
- Company's position to critical mass
- Market attractiveness

Wesentliche Merkmale:
- Die kritische Masse wird als Distanzmaß aus Stärken-Schwächen-Profilen der Markterfordernisse gebildet
- Berücksichtigung von Exportmärkten
- Multidimensionale Achsen
- Einbeziehung qualitativer Informationen

Abb. 7: „Critical Mass" – Portfolio[9]

Ebenfalls, wenn die Theorie Beurteilungskriterien entwickelt, die nicht die Probleme der Praxis widerspiegeln.

Wenn wir nach den Ursachen fragen, so stoßen wir nicht zuletzt auf das Erkenntnisziel jeder Wissenschaft, also auch der Betriebswirtschaftslehre. Ein Ausdruck dieses Erkenntniszieles ist die Suche nach möglichst allgemeinen Gesetzen, um so zu einer immer tieferen und vollständigeren Erklärung der betriebswirtschaftlichen Realität zu kommen. Dieses Ziel wollen wir hier nicht in Abrede stellen. Jedoch die damit verbundenen Konsequenzen bezüglich der methodischen Diskussion scheinen als Anforderungskriterien für eine Methodenbeurteilung in der Praxis weniger geeignet. Während seitens

Resilience Posture	Potential posture: Strong	Potential posture: Weak
Strong	I High return/ High risk policy	II Developing Return/Fair risk policy
Weak	III Reinforcing Return/Cau- tious risk policy	IV Short-term Return/Low risk policy

Dimensionen:

- Resilience Posture (»Contingency competence« und »Total risk«)
- Potential posture

Abhängige Variablen:

- RO I, Cash flow

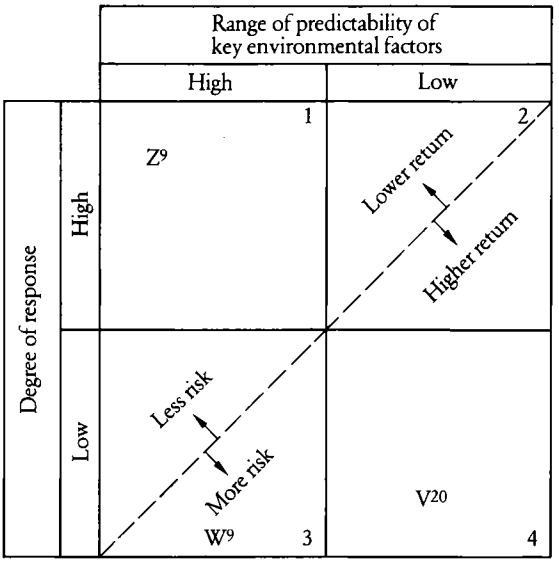
Wesentliche Merkmale:

- Explizite Berücksichtigung des Unternehmensrisikos
- Gegenüberstellung von Investitionsmöglichkeiten und Verwundbarkeit
- Multidimensionalität der Achsen gestattet die Berücksichtigung qualitativer Informationen

Abb. 8: Portfolio-Analyse nach Derkinderen[10]

der Theorie der Beitrag zur Wahrheitsfindung beurteilt wird, verfolgt die Praxis wohl eine mehr technologische Perspektive. Insofern sollte eine Methode hinsichtlich ihres Beitrages zur Effizienzsteigerung des zu unterstützenden Entscheidungsprozesses beurteilt werden. Bunge macht den Unterschied deutlich:

„In the domain of action, deep or sophisticated theories are inefficient because they require too much labor to produce results that can as well be obtained with poorer means, i. e. with less true but simpler theories. Deep and accurate truth, a desideratum of pure scientific research, is uneconomical."
(Bunge 1967, S. 125)



Dimensionen:
- Degree of response
- Range of predictability

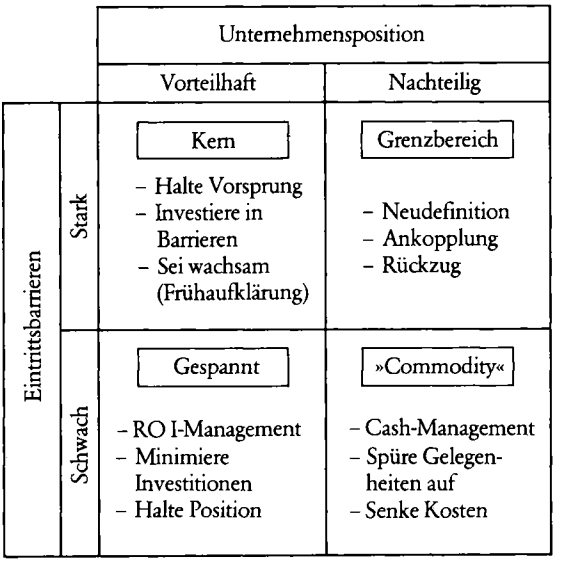
Beispiel:
Z ist unter Gewinn- und Risikoaspekten W überlegen.

Abhängige Variable:
- RO I, Cash flow

Wesentliche Merkmale:
- Explizite Gegenüberstellung von Risiken und Ertrag (Geschäftseinheiten durch Großbuchstaben und Rentabilität durch Indices dargestellt)
- Erstellung von Risiko-Rentabilitäts-Profilen
- Möglichkeiten des Cash-Flow-Strukturierung
- Empfehlungen zur Zentralisation vs. Dezentralisation
- Empfehlungen zur strategischen Kontrolle der 4 Felder

Abb. 9: Portfolio-Analyse nach Ball u. Lorange[11]

Bunge ist damit ein Vertreter des „quick and dirty"-Vorgehens der Praxis: ein Vorgehen, das lange Zeit bei manchen Wissenschaftlern auf Unverständnis stieß. Bunge löst den Konflikt zwischen theoretischem Perfektionismus und Handeln zugunsten des letzteren: „Lieber Dinge tun, als ein vertieftes Verständnis von ihnen zu gewinnen" (Bunge 1967, S. 126).[15] Wir haben an anderer Stelle (vgl. Roventa, siehe Kap. 1) sogar vom Top-Management gefordert, daß es durchaus für eine „gewisse Hemdsärmeligkeit" in diesem Prozeß sorgen muß, nicht zuletzt auch hinsichtlich der einzusetzen-



Dimensionen:
- Eintrittsbarrieren des Segments
- Unternehmensposition

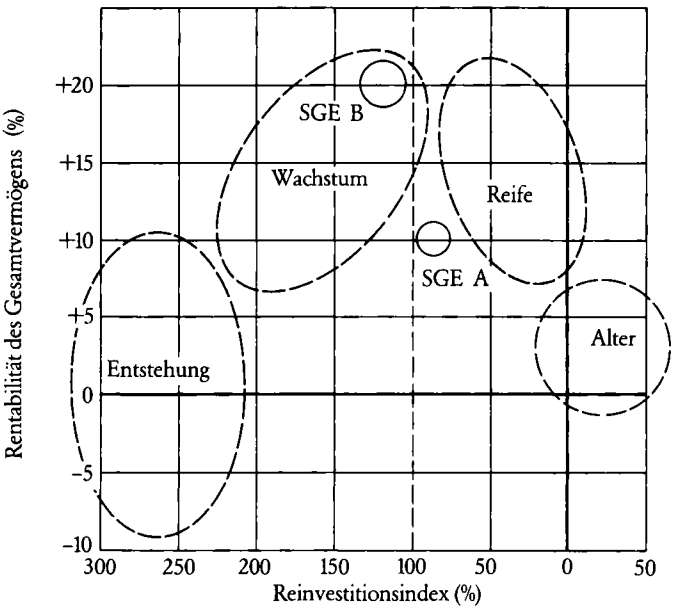
Abhängige Variablen:
- RO I, Cash flow

Wesentliche Merkmale:
- Theoretische Fundierung durch die Theorie der strategischen Gruppen sowie volkswirtschaftlicher Untersuchungen zur Wettbewerbsstruktur
- Abkehr von der Konzentration auf Wachstumsmärkte
- Suche von Nischen und Spezialisierungsmöglichkeiten
- Multidimensionale Achsen

Abb. 10: Eintrittsbarrieren – Unternehmensposition – Portfolio[12]

den Methoden. Gerade Stabsabteilungen haben gerne die Tendenz, „Perfektion" – und damit unzählige und nicht mehr endende Analysen – vor „Hemdsärmeligkeit" zu stellen. Wichtig scheint uns gerade für das Strategische Management tendenziell eher mehr „Breite" als zu große „Tiefe" des Konzeptes. Letzteres läßt sich durch weitere Tiefenanalysen ergänzen, ersteres ist wohl kaum wieder gut zu machen.

Eine Abkehr von einem theoretischen Perfektionismus hat auch entsprechende Konsequenzen auf die praxisbezogene Methodenbeurteilung. Dies



Dimensionen:

- Rentabilität des Gesamtvermögens (der SGE)
- Reinvestitionsindex in %

$$= \frac{\text{Investitionen in Anlage und Umlaufvermögen der SGE}}{\text{Brutto Cash Flow}} \times 100$$

Abhängige Variable:

- Netto Cash Flow

Wesentliche Merkmale:

- Streng quantitativ
- Methode zur Cash-Flow-Analyse
- Kombinationsmöglichkeit mit anderen Portfolio-Methoden

Beispiel:

Kombination mit Lebenszyklusportfolio

Typische Positionen der Lebenszyklusphasen im Ronagraphen
Z.B.:

SGE A (Netto-Cash-Produzent),
SGE B (Netto-Cash-Verbraucher)

Wenn SGE B im Lebenszyklusportfolio in der Reifephase positioniert wurde, dann wäre die Abweichung hinsichtlich der Positionierung im Ronagraphen ein Hinweis auf eine weitere kritische Analyse der Investitionspolitik.

Abb. 11: Ronagraph[13]

um so mehr, wenn die der Methode zugrunde liegenden Prämissen, Hypothesen, deren theoretische Fundierung etc. Objekt der Beurteilung sind. Die für die Praxis relevanten empirischen Hypothesen unterliegen daher anderen Beurteilungskriterien als die Gesetzmäßigkeiten für eine realwissenschaftliche Theorie.[16] Das in diesen „technologischen Hypothesen" (Bunge) enthaltene „Körnchen Wahrheit" (Bunge) reicht häufig dazu aus, auch mit – im streng wissenschaftlichen Sinne – „falschen" Hypothesen durchaus zutreffende Planungsimplikationen abzuleiten.

Dieser Aspekt soll anhand einer Prämissen-Beurteilung der Portfolio-Analyse kurz verdeutlicht werden. Im Rahmen der Darstellung der einzelnen Methoden haben wir teilweise deren theoretische Fundierung angeführt. So z. B. bei dem Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio, welchem die Erkenntnisse aus der „Theorie" der Erfahrungskurve zugrunde liegen. Diese Theorie kann bei näherem Betrachten wohl kaum den Ansprüchen eines theoretisch hochbewährten Gesetzes gerecht werden.[17] Trotz der „theoretischen Mängel" kommt der Erfahrungskurve aber in der Praxis erhöhte anwendungsbezogene Relevanz zu. So z. B. im Rahmen von Prognosen über Kosten-, Preis- und Gewinnentwicklungen sowie zur Aufdeckung von Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentialen (nicht zuletzt im Sinne einer self fullfilling prophecy). Bezüglich ihrer theoretischen und praktischen Adäquanz ließen sich entsprechende Aussagen auch über die anderen theoretischen Fundierungen zur Portfolio-Analyse anführen, wie beispielsweise zur Theorie des Produktlebenszyklus, zur Theorie strategischer Gruppen oder zur PIMS-Studie.[18] Trotz ihrer „theoretischen Unvollkommenheit" liefern all diese Ansätze aber planungsrelevante Informationen, d. h. sie besitzen pragmatische Relevanz, da sie zu einer Steigerung der Effizienz von Entscheidungsprozessen in der Praxis beitragen. Sie sind in jedem Falle recht gute Heuristiken, wobei andererseits ihren Gefahren begegnet werden muß (vgl. Roventa und Mauthe, S. 89)

Konsequenterweise muß aber die Beurteilung von Methoden an dem zu unterstützenden System angreifen. Eine Beurteilung der Portfolio-Methode muß stets unter Einbeziehung des unternehmensspezifischen Kontextes durchgeführt werden. Dieser manifestiert sich zu einem wesentlichen Teil in der strategischen Grundhaltung eines Unternehmens, für die wir an anderer Stelle[19] eine Unternehmenstypologie entwickelt haben. Wir unterscheiden sechs Typen solcher strategischer Grundhaltungen: den Reagierer, den Verteidiger, den Architekten, den Risiko-Streuer, den Innovator und den Prospektor.

Greift man diese Typologie auf, dann wird deutlich, daß aufgrund der hinter der Portfolio-Methode stehenden Philosophie sich diese Methode nicht für sämtliche strategischen Grundhaltungen als zweckdienlich erweist, ja sogar völlig konträr zu dieser sein kann. So entspricht die Portfolio-Kon-

zeption im wesentlichen der Grundhaltung des Risiko-Streuers, insbesondere aufgrund der dort fehlenden Synergieeffekte. Sie kann aber bei entsprechender Handhabung selbstverständlich auch auf die Situation des Architekten vergleichsweise gut übertragen werden. Dagegen bietet sie dem typischen Verteidiger, der sich nur in seinem angestammten Feld bewegt und dem es aufgrund vielfältiger Synergiebeziehungen auch kaum gelingt, seine Geschäftsfelder im Sinne der Portfolio-Analyse einigermaßen sinnvoll abzugrenzen und zu definieren, wenig Anwendungsmöglichkeiten.

Andererseits kann man aber aus der Vergangenheit recht deutlich feststellen, daß sich viele bekannte Großunternehmen, die bis in jüngster Zeit sich als Verteidiger verhalten haben, sich nun in Richtung Architekt oder in Richtung Risiko-Streuer bewegen. Die strategische Grundhaltung eines Unternehmens ist somit kein irreversibles Faktum, sondern kann durchaus Gegenstand einer geplant vollzogenen Transformation sein, insbesondere dann, wenn veränderte Marktverhältnisse oder personelle Veränderungen dies als notwendig erscheinen lassen. In einem derartigen Fall kann eine Portfolio-Analyse einen solch „sensibilisierten" Verteidiger verstärkt ansprechen. Er hat gegebenenfalls in seiner Denkhaltung bereits einen deutlichen Wandel bewußt vollzogen und sieht in diesem Instrument eine gute Möglichkeit, seine unter Umständen unbewußten Ahnungen, seine Hoffnungen und Ideen auch entsprechend artikulieren und formulieren zu können. Wir wollen diese Überlegungen, die wir an anderer Stelle detaillierter diskutiert haben (Trux und Kirsch, Kap. 1; Kirsch, Roventa und Trux, Kap. 1), hier nicht weiter verfolgen, sondern uns einem zweiten Argument zuwenden.

Man muß sich selbstverständlich auch darüber im klaren sein, daß die Analyse eine bestimmte Rolle im unternehmenspolitischen Feld spielt. Analysen sind nicht neutral oder im luftleeren Raum, sondern sie spielen sich in einem zum Teil extrem politisierten oder vergleichsweise schnell politisierbaren Feld ab. In einem solchen Feld der Aushandlungs-, der Konsensbildungs-, aber auch der Machtausübungsprozesse hat die Strategische Analyse nicht zuletzt auch die Funktion, entsprechende Argumente zu generieren, um in diesen Diskussionen zielstrebig verhandeln zu können. Diese Rolle im Aushandlungsprozeß im politischen Feld zu verkennen, wäre allzu naiv und würde die Gegebenheiten wohl kaum wiedergeben, wenngleich in den meisten Unternehmen explizit diese Funktion vielleicht doch geleugnet wird (oder technokratischen Kräften auch überhaupt nicht bewußt wird).

In jedem Fall müssen für eine solche Beurteilung dieses unternehmenspolitische Feld, in dem sich eine Strategische Analyse abspielt, die jeweilige Unternehmensidentität, das sie umgebende sozio-ökonomische Feld, die jeweiligen Beteiligten in den Aushandlungsprozessen, die jeweilige Zusammensetzung des Top-Managements, aber auch die bestehenden politischen Konflikte u. ä. sorgfältig eruiert werden. Diese Exploration des gesamten Rah-

mens, in dem die Strategische Analyse stattfindet, wird freilich vergleichsweise ungesteuert sein und ist am ehesten mit der Anamnese in der Medizin vergleichbar; sie darf aber in unserer Sicht bei einer entsprechenden Beurteilung der Analysemethoden wohl kaum fehlen. Dies wird auch deutlich, wenn wir uns im folgenden der Ausgestaltung des Bezugsrahmens zur Bewertung zuwenden.

4. Ein Bezugsrahmen zur Bewertung

Versucht man, einen Bezugsrahmen aufzubauen, so stellt sich zwangsweise das Problem, geeignete Maßstäbe und Beurteilungskriterien zu entwickeln. Relativ globale Dimensionen, wie zielorientierte Wirksamkeit (Effektivität) und prozedurorientierte Ergiebigkeit (Effizienz) von Planungsmethoden[20] oder auch das Kriterium der pragmatischen Relevanz bedürfen einer tiefergehenden Konkretisierung und Operationalisierung. Hierfür müssen meßbare Ersatzmaßstäbe (Indikatoren) gesucht werden, die dann meist zu einem ganzen Indikatorensystem zusammengefaßt werden. In der Literatur findet sich eine Reihe von Vorschlägen, welche Kriterien sich zu einer Methodenbeurteilung eignen können. Eine Auswahl dieser Maßstäbe haben wir beispielhaft in Abb. 12 zusammengefaßt.

Versucht man, die hier angeführten Kriterien zu einer Methodenbeurteilung im strategischen Bereich heranzuziehen, so zeigt sich, daß eine Messung über Indikatoren wohl kaum möglich ist. Dennoch kommt diesen Maßstäben insofern Bedeutung zu, da sie gleichsam als grobe Richtschnur dafür dienen können, welche Aspekte in einen Beurteilungsrahmen Eingang finden sollten: Zur Beantwortung der Frage, inwieweit die Methoden die Strategische Analyse im Rahmen ihrer Grundfunktionen unterstützen. Uns scheinen vor allem drei „Metafunktionen" wichtig zu sein, die in engem Zusammenhang mit der Diskussion um „fortschrittsfähige" oder „zielbewußte" (purposeful) Organisationen stehen (Ackoff und Emery 1975, Kirsch 1979). Insofern wollen wir Methoden dahingehend beurteilen, welchen Beitrag sie zu einer Steigerung der Handlungsfähigkeit, der Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt und auch der Fähigkeit zur Bedürfnisberücksichtigung (responsiveness) eben dieser Strategischen Analyse zu leisten vermögen.

Mit dem Aspekt „Handlungsfähigkeit" der Strategischen Analyse steht vor allem im Vordergrund, inwieweit es durch den Einsatz einer Methode verbessert gelingt, die Analyse voranzutreiben, damit Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden und vor allem dann auch umgesetzt werden können. Dies schließt mit ein, daß eine Methode durch ihren vorgegebenen Informa-

• Allgemeinheit • Mächtigkeit – Lösungsmächtigkeit –Lösungswahrscheinlichkeit – Lösungsqualität – Ressourcenmächtigkeit –Informatorischer Input –Personaler Input –Organisatorischer Input –Technologischer Input – Zeitlicher Input	Newell Kirsch, Bamberger, Gabele und Klein Pfohl
• Durchführbarkeit • Kosten • Output • Zuverlässigkeit • Stabilität der Lösung • Konsistenz	Young Pfohl
• Funktionskriterien – Eignung • Qualitätskriterien – Zuverlässigkeit – Politische Wünschbarkeit –etc. • Aufwandskriterien	Zentrum Berlin für Zukunftsforschung
• Problemadäquanz • Flexibilität • Auswertbarkeit des Modells Gemeinsame Indikatoren für Planungstechniken • Integrationsgrad • Benutzerangemessenheit • Organisatorische Angemessenheit • Kosten	Szyperski und Winand (vereinfacht dargestellt)

Abb. 12: Beurteilungskriterien für Methoden zur Entscheidungsunterstützung[21]

tionsbedarf dazu beitragen kann (wie dies ja gerade die Portfolio-Analyse zeigt), daß der Analyseprozeß eine gewisse Vorstrukturierung erfährt. Hierdurch kann die Gefahr verringert werden, daß die Analyse „ungesteuert versandet", d. h. daß die Handlungsfähigkeit im Analyseprozeß dadurch beeinträchtigt wird, daß immer wieder neue Aspekte als „analysierenswert" betrachtet werden (sowohl in der „Breite" als auch in der „Tiefe") und die Analyse sich deshalb nahezu unbegrenzt verzögert.

Derartige Verzögerungen können beispielsweise dann auftreten, wenn – wie bei verschiedenen Ansätzen zur Portfolio-Methode üblich – die zur Festlegung der Dimensionen notwendigen Kriterien oder deren Gewichtung nicht im vorhinein fixiert sind, sondern erst über Konsensbildungsprozesse ausgewählt werden müssen. Insofern bergen gerade diese Ansätze, die aufgrund ihrer „Offenheit" auch Möglichkeiten zur Politisierung beinhalten, die Gefahr, in Aushandlungsprozessen stecken zu bleiben. Um die Handlungsfähigkeit hier nicht allzu sehr zu gefährden, sind gewisse Stoppregeln erforderlich, die eine solche Kritik nicht ausufern lassen. Ansätze, die diese Aushandlungen nur in geringem Maße zulassen, besitzen (vor allem in entsprechend „politisierten" Unternehmen) unschätzbare Vorteile.

Allerdings können derartige Gefährdungen der Handlungsfähigkeit auch dann auftreten, wenn eine Methode zu restriktiv angewandt wird. Gelingt es im Analyseprozeß nicht, die von den Beteiligten als besonders relevant betrachteten Anliegen z. B. das Geschäfts über die jeweilige Methode adäquat zu erfassen und zu berücksichtigen, wird häufig seitens des beteiligten Linien-Managements die notwendige Unterstützung entzogen. Dies hat aber zur Folge, daß die nachfolgende Umsetzung der Analyseergebnisse u. U. nicht nur erheblich erschwert, sondern geradezu blockiert wird. Die mangelnde Umsetzung strategischer Pläne in vielen Unternehmen läßt sich nicht zuletzt hierauf zurückführen („Paralyse durch Analyse").

Die Vielzahl der am Analyseprozeß Beteiligten bedingt häufig, daß die verschiedensten Kontexte (Techniker, Kaufleute, Juristen usw.) aufeinandertreffen. Dies bringt im allgemeinen gewisse „Übersetzungsprobleme" mit sich. Je mehr es einer Methode gelingt, „Übersetzungsleistungen" zu erbringen oder zu erleichtern, um so mehr wird die Mobilisierung von Informationen aus unterschiedlichen Kontexten und damit eine kritische Diskussion gefördert. Damit zusammen hängt auch ein weiterer Beitrag der Portfolio-Methode zum Erkenntnisfortschritt. Durch die methodeninduzierte Informationserhebung werden die Beteiligten „methodisch gezwungen", das in ihren Köpfen gespeicherte Wissen offenzulegen.[22] Dies bewirkt, daß Wissen intersubjektiv kritisierbar gemacht wird. Hierbei kann eine Vielzahl von Kriterien auch bewirken, daß hierüber die Beteiligten erst Ansatzpunkte entdekken, um ihre Problemaspekte zu artikulieren.

Greifen wir die Argumentation bezüglich der zwei Hemisphären des menschlichen Gehirns auf,[23] dann ist die rechte Hemisphäre mehr ganzheitlich orientiert und arbeitet im wesentlichen nicht-linear. Die mehr linear arbeitende linke Hemisphäre befaßt sich vorwiegend mit dem analytischen und logischen Denken. In ihr ist aber auch die menschliche Sprache angesiedelt. Hierin wurzelt das Problem, daß subjektive Erkenntnisse, die im nichtlinearen Teil in Form von Intuition, Gefühl, Ahnung und ganzheitlichen Symbolisierungen entstehen, oft schwierig zu artikulieren, geschweige denn zu begründen sind.[24] Je mehr Kriterien jedoch durch eine Methode vorgegeben werden, desto eher scheint die Chance gegeben zu sein, daß Ansatzpunkte bzw. potentielle Argumente aufgewirbelt werden, die eher eine sprachliche Artikulation ermöglichen. Eine entsprechende Ausgestaltung des Portfolios, wie dies z. B. bei dem Marktattraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolio der Fall ist, kann dann unter bestimmten Bedingungen zu einer verbesserten Verbalisierung und damit Kommunizierbarkeit beitragen.

All diese Aspekte tragen zu einer Steigerung des Kritikpotentials bei und können dadurch einen Erkenntnisfortschritt in der Strategischen Analyse wesentlich fördern. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß mit einem derartigen pluralistischen Erkenntnismodell die Gefahr einhergeht, daß zunehmende Kritikmöglichkeit auch immer eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit bedingt. Insofern sind Stoppregeln der Kritik erforderlich, die jedoch in der Praxis äußerst schwer einzuführen sind. Dies gilt besonders bei „offenen" Kriterien-Katalogen, da hier die Kritik an der Methode immer wieder durch das Fehlen eines Kriteriums begründet werden kann. Zur konkreten Beurteilung einer Methode muß daher immer der Aspekt im Vordergrund stehen, ob man mit ihr zu besseren Entscheidungen *und* vor allem verbesserten Aktionen gelangt, als ohne sie.

Ein weiterer Beurteilungsansatz von Methoden ist die Frage nach ihrer Problemadäquanz, die auch unter dem Aspekt der Handlungsfähigkeit und der Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt diskutiert werden kann. Hiernach müssen die verschiedenen Ansätze der Portfolio-Analyse daraufhin beurteilt werden, inwieweit sie die der Analyse zugrunde liegende Situation adäquat erfassen und entsprechend symbolisieren können. Hier scheinen gerade die multidimensional konzipierten Ansätze vorteilhafter, da sie auch *qualitative* Urteile über das sozio-ökonomische Feld berücksichtigen.

Dabei entsteht natürlich zwangsläufig die Gefahr, daß als qualitative Beurteilungen der Situation solche mit einfließen, die nur den „Wunschvorstellungen" der beurteilenden Manager entsprechen. Diese Gefahr nimmt nach unserer Ansicht insbesondere dann zu, wenn in dem jeweiligen Ansatz Dimensionen beurteilt werden müssen, die andererseits wieder Grundlage des Belohnungssystems der Unternehmung sind. Insofern erfordert die Anwendung der Portfolio-Methode auch, daß das Anreiz- und Sanktionssystem so

ausgestaltet wird, daß derartige Dysfunktionalitäten reduziert bzw. vermieden werden.[25]

Man muß sich jedoch beim Einsatz strategischer Analyseinstrumente bewußt machen, daß sie immer auch das Ziel verfolgen, das strategische Denken im Unternehmen zu erweitern. Dadurch gibt es auch für jede Methode so etwas wie einen Lebenszyklus, was den Vergleich mit der „Wittgensteinschen Leiter" nahelegt. Danach besteht die Funktion einer Methode auch darin, gleichsam nur als eine Leiter zu dienen, die ihre Aufgabe dann erfüllt hat, wenn es gelingt, durch sie zu einem „neuen" Problembewußtsein „aufgestiegen" zu sein. Anschließend gilt es, nach „neuen" Leitern zu suchen, um auf dem erreichten „Bewußtseinssockel" nicht zu erstarren.[26]

Hierin liegt auch eine Aufforderung an die Beteiligten, sich ständig um eine Methodenverfeinerung und -weiterentwicklung zu bemühen. Dies bedingt jedoch, daß der gesamte Analyseprozeß so konzipiert sein sollte, daß auch die Motivation zur Methodenkritik gefördert wird, d. h. das System genügend „responsive" ist, damit auch noch nicht „vollkommen perfekte" Methodenvorschläge eine Chance haben, diskutiert zu werden. Allerdings muß auch hier auf die Notwendigkeit einer Stoppregel der Kritik verwiesen werden, um die Handlungsfähigkeit nicht zu gefährden. Während im „Innenverhältnis" der Experten (interne und/oder externe Berater, die den Einsatz der Methode regeln) durchaus Fundamentalkritik an der Methode wünschenswert erscheint, kann es im „Außenverhältnis" zwischen Experten und Beteiligten (z. B. Linienmanager) sinnvoll sein, daß die Kritik auf ein Minimum reduziert wird, so daß die Handlungsfähigkeit hierdurch nicht ständig aufs Neue gefährdet wird. Wenn bereits die Experten gegenüber den Beteiligten zu viel Kritik an der Methode üben, kann eine Akzeptanz seitens der Beteiligten wohl kaum erwartet werden.

Die Forderung nach „responsiveness" der Strategischen Analyse bezieht sich nach unserer Sicht nicht allein auf Methodenkritik und -weiterentwicklungen.[27] Vielmehr ist diese Fähigkeit vor allem auch dann gefordert, wenn es darum geht, daß qualitative Aussagen, die oft nur über „weiche", intuitive Ahnungen, Visionen und Meinungen begründet werden können, eine gleichberechtigte Chance besitzen, in die Analyse Eingang zu finden. Gerade für den strategischen Bereich ist charakteristisch, daß „harte" Analysen und quantitative Prognosen immer weniger einen kompetitiven Vorteil gegenüber „soft facts" besitzen. Eine wichtige Aufgabe des Top-Managements liegt unseres Erachtens dann darin, diesen „soft facts" eine gewisse Unterstützung zu verleihen.

Die an anderer Stelle[28] charakterisierte Rolle des Top-Managements als Katalysator spiegelt sich dann unter Umständen darin wider, daß zunächst auch scheinbar „a-rationalen" Argumenten ein entsprechendes Gewicht und eine gewisse Aufmerksamkeit verliehen wird. Nur so kann der Gefahr begeg-

net werden, daß potentielle Innovationen nicht im Vorfeld durch „harte Analysen" und „Rationalitätsargumente" aufgegeben bzw. wegdiskutiert werden. Die damit einhergehende Beschneidung eines Erkenntnisfortschrittes und daneben auch der Abbau eines nicht zu unterschätzenden Elans, der hinter den vorgebrachten Ideen steckt, stellt erhöhte Anforderungen an die „responsiveness" einer Analyse und auch an die hierbei eingesetzten Methoden. Es liegt am Top-Management, ein Klima der Offenheit zu schaffen, das es erlaubt, auch ungewöhnliche Fragen zu stellen und ebenso, vorderhand abwegige Lösungen vorschlagen zu können.

Ein weiterer Aspekt der „responsiveness" einer Strategischen Analyse schlägt sich darin nieder, daß die Bedürfnisse der am Analyseprozeß Beteiligten entsprechend Berücksichtigung finden. Diese Bedürfnisse treten seitens des Top-Managements, seitens der Planungsgemeinschaft, aber natürlich auch seitens der betroffenen Sparten und Geschäftsbereiche auf. Insofern muß eine Analyse und damit auch eine Methode dahingehend beurteilt werden, inwieweit Bedürfnisse im Analyseprozeß Zugang finden und sich die verschiedenen Gruppen in ihren Bedürfnissen in der Analyse verwirklicht sehen.

Ein wesentlicher Aspekt der „responsiveness" einer Analysemethode ist ihre Anpassungsfähigkeit an die Unternehmensgegebenheiten. Hier ist neben dem bereits genannten Aspekt der strategischen Grundhaltung auch die Flexibilität der Methode gegenüber unterschiedlichen Sprach- und Lebensformen angesprochen.[29] Beispielsweise zeigt sich dies darin, wie eine Methode den Aushandlungsprozeß zwischen einer produktionsorientierten und einer mehr marketingorientierten Perspektive unterstützen kann.

Die mit „responsiveness" umschriebene Fähigkeit, Bedürfnisse adäquat zu erfassen und zu berücksichtigen, korrelieren mit der Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt und mit der Handlungsfähigkeit in unterschiedlicher Ausprägung. Eine zu umfassende „responsiveness" kann zwar den Erkenntnisfortschritt wesentlich fördern, allerdings kann dann – ab einem gewissen Umfang – die Handlungsfähigkeit entscheidend beeinträchtigt werden. Gerade unter der Notwendigkeit, daß die Analyse den Entscheidungsprozeß *rechtzeitig* unterstützen soll, müssen dem Erkenntnisfortschritt und der „responsiveness" über Stoppregeln zwangsläufig Einschränkungen auferlegt werden. Andererseits dürfen dieses Stoppregeln aber auch nicht zu früh greifen, um den Erkenntnisfortschritt und dessen Innovationspotentiale nicht im Vorfeld zu beschneiden und das Commitment der Beteiligten mangels „responsiveness" der Analyse nicht aufzuweichen, d. h. die Entscheidungen der Gefahr eines „Versandens" auszusetzen.

Ein Ausgleich zwischen diesen Fähigkeiten stellt somit erhöhte Anforderungen an den Designer einer Strategischen Analyse und hierbei vor allem an dessen Auswahl und Ausgestaltung der einzubeziehenden Methoden. Letz-

tere müssen daher in ihrem Beitrag zur Steigerung der drei Grundfähigkeiten beurteilt und bewertet werden.

5. Vergleichende Bewertung – Ein Beispiel

Der obige Bezugsrahmen für eine Methodenbewertung darf nicht starr auf die einzelnen Methoden angewandt werden. Vor allem die Unternehmensgegebenheiten werden die Bewertungsmaßstäbe entscheidend prägen. So muß die vorhandene, eventuell auch die angestrebte strategische Grundhaltung mit in die Betrachtung einbezogen werden, ebenso wie die jeweilige Unternehmensidentität, die Machtstruktur, das sozio-ökonomische Feld sowie die Zusammensetzung der Planungsgemeinschaft, des Top-Managements etc.; ferner die vorhandene Infrastruktur, d. h. die bereitstehenden Informationssysteme, der Ausbildungs- und Erfahrungsstand der Beteiligten.

Daneben werden aber auch situative Faktoren die Akzentsetzung bei einer Bewertung beeinflussen. Ist beispielsweise ein Geschäftsbereich aufgrund seiner Verluste bereits in starkem Maße politisiert, weil gegebenenfalls konkurrierende Bereiche ihre Cash-Unterstützung entziehen wollen, dann muß selbstverständlich eine Beurteilung unter anderen Akzenten erfolgen als in einem eher „neutralen" Feld. Wird dieser Politisierungsprozeß durch den Einsatz der Methode noch geschürt, wenn z. B. damit Polarisierungen wie „armer Hund" und „Star" verbunden sind, dann kann das Klima eventuell so vergiftet werden, daß nur noch schwerlich ein von allen getragener Konsens zustande kommt.

Dieses Akzentsetzen in der Analyse spiegelt sich natürlich auch darin wider, welche Dimensionen in einer Methode von einem spezifischen Unternehmen als wichtig oder unwichtig betrachtet werden. Anhand des oben entwickelten Bezugsrahmens und den daraus abgeleiteten Kriterien zeigen wir eine beispielhafte Bewertung für die zwei in der Praxis wohl am häufigsten vorzufindenden Portfolio-Versionen (Vgl. Abb. 13).

6. Die Analyse – kein politisches Neutrum

Abschließend wollen wir aber nochmals einen wesentlichen Aspekt hervorheben. Die Strategische Analyse besitzt eine bestimmte Stellung im Rahmen der gesamten Unternehmenspolitik. Gerade die Unsicherheit über Entwicklungen, über die Richtigkeit getroffener Entscheidungen und die Bewertung

Bewertungskriterien	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio
Handlungsfähigkeit		
• Operationalisierbarkeit	+	-
• Konsensfähigkeit	-	+
• Politisierbarkeit	+	-
• Kontrollierbarkeit	+	-
• Polarisierungstendenz	-	+
Gesamt	+	-
Erkenntnisfortschritt		
• Förderung des Kritikpotentials	0	+
• Problemadäquanz	-	+
• Kontextübersetzung	0	+
• Vergleichbarkeit der SGE auf Unternehmensebene	+	-
Gesamt	0	+
»Responsiveness«		
• Interessenberücksichtigung	-	+
• Anpassungsfähigkeit	-	+
• Motivationsförderung	0	+
Gesamt	-	+

Abb. 13: Beispiel einer Bewertung
+: Postivie Auswirkung o: Neutral −: Negative Auswirkung

von Informationen haftet strategischen Entscheidungen stets an. Dies schlägt sich auch darin nieder, daß zunehmend qualitative statt quantitative Aussagen zur Begründung herangezogen werden müssen, zumal es in einer Strategischen Analyse nur sehr selten möglich sein wird, zu „objektiven", absolut gesicherten Erkenntnissen zu gelangen. So gleicht auch der Prozeß der Analyse und nachfolgend die Strategienformulierung und -umsetzung zunehmend einem Aushandlungsprozeß im Widerstreit der verschiedenen „politi-

schen" Interessen. Hierbei kommt der Analyse eben auch die Funktion zu, Argumente zu generieren, um in diesem politischen Prozeß bestehen zu können. Dadurch kann die Analyse wohl kaum dem Ideal einer Neutralität gerecht werden. An anderer Stelle[30] haben wir die provokative Frage gestellt, ob ein im idealen Sinne ,,rationaler" analytischer Prozeß rational sei. Ist es nicht rational, wenn man den Ast, auf dem man selbst sitzt, nicht absägt? Ist es nicht rational, wenn man im Vorfeld, nämlich im Analyseprozeß versucht, dieses ,,Sägen" zu unterbinden?

Eine Strategische Analyse muß deshalb immer zu einem wesentlichen Teil dahingehend beurteilt werden, inwieweit es mit ihr gelingt, die politischen Prozesse entsprechend zu ,,kanalisieren". Eine Analyse kann und sollte so immer auch daran gemessen werden, inwieweit es ihr gelingt, Arenen zu schaffen, die es erlauben, Konflikte offen auszutragen und abzubauen. Dies bedarf aber – in unserer Kenntnis – in manchen Unternehmen einer erheblichen Reduzierung technokratischer Elemente bei den verantwortlichen Planern und Beratern.

Anmerkungen

[1] Vgl. Kirsch und Trux (1981), S. 299 ff. sowie Kirsch, Roventa und Trux (siehe Kap. 1, S. 17), die die Portfolio-Analyse im Zusammenhang mit unterschiedlichen strategischen Grundhaltungen untersuchen.

[2] Zur Abgrenzung und den damit verbundenen organisatorischen Problemen vgl. Gerl und Roventa (siehe Kap. 2, S. 141). Wir wollen die Begriffe ,,SGE", Strategisches Geschäftsfeld u. ä. synonym verwenden.

[3] Vgl. hierzu Hedley (1977), Hinterhuber (1977), Dunst (1979), Roventa (1979), Abell und Hammond (1979), Wittek (1980).

[4] Vgl. hierzu Hofer und Davoust (1977), Hinterhuber (1977), Albach (1978), Dunst (1979), Abell und Hammond (1979), Roventa (1979), Wittek (1980).

[5] Vgl. hierzu: Albach (1978), Bridgewater, Clifford und Hardy (1975).

[6] Vgl. hierzu: Shell Chemicals (1970), McCosh, Rahman und Earl (1981), Boyd und Larréché (1978), Grant und King (1979).

[7] Vgl. hierzu Thanheiser und Patel (1977), Roventa (1979), Wittek (1970), Andreae und de Bodinat (1981).

[8] Vgl. hierzu: Albach (1978), Ansoff und Leontiades (1976), Fieten (1979).

[9] Vgl. hierzu Attiyeh und Wenner (1981).

[10] Vgl. hierzu: Derkinderen (1977), Wittek (1970).

[11] Vgl. hierzu: Ball und Lorange (1979), Lorange (1980), Wittek (1970), Kay, Szyperski, Höring und Bartz (1980).

[12] Vgl. hierzu Zakon (1981), Lochridge (1981). Zur Theorie der strategischen Gruppen vgl. Porter (1980), Caves und Porter (1977), ferner Bamberger (1981).

[13] Vgl. hierzu: Andreae (1980).
[14] Vgl. hierzu die Ausführungen von Porter (1980), S. 191 ff. zu fragmentierten Geschäften.
[15] An dieser Stelle sind als positive Beispiele durchaus auch Methoden zu nennen wie das Mewes-Konzept oder die Großmann-Methode, welche in der Praxis erfolgreich Anwendung finden. Vgl. z. B. Schmidt (1981).
[16] Bislang ist ja auch die Frage ungeklärt, ob es in der Betriebswirtschaftslehre „harte" Gesetzmäßigkeiten gibt; ferner, ob diese überhaupt benötigt werden (vgl. hierzu Braun 1979, S. 475 ff.); ferner, ob es nicht stets Drittvariablen gibt, die diese postulierten Invarianzen „brechen" können (vgl. hierzu Galtung 1977; Kirsch und Trux (siehe Kap. 1, S. 43).
[17] Vgl. z. B. Bamberger (1981) S. 99 ff. oder Roventa (1979), S. 132 ff.
[18] Vgl. Bamberger (1981), Kreikebaum (1981).
[19] Vgl. hierzu ausführlich Kirsch und Trux (siehe Kap. 1, S. 43); Kirsch, Roventa und Trux (siehe Kap. 1, S. 17).
[20] Vgl. hierzu Szyperski und Winand (1978).
[21] Vgl. Newell (1969), Kirsch, Bamberger, Gabele und Klein (1973), Pfohl (1977), Young (1966), Zentrum Berlin für Zukunftsforschung (1971), S. 60 ff., Szyperski und Winand (1978).
[22] Vgl. hierzu auch die von Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kap. 3, S. 237), Kirsch und Trux (siehe Kap. 3, S. 225) sowie von Roventa (1979) vorgeschlagene Weiterentwicklung der Portfolio-Analyse in Richtung auf eine Früherklärung.
[23] Vgl. z. B. Eccles (1979), Kliem (1980) sowie Mintzberg (1976).
[24] Um diesem Problem verbessert Rechnung zu tragen, haben Roventa und Müller ein Verfahren entwickelt, die Marktattraktivität durch zu erzählende Stories zu erfassen. Vgl. ferner Müller, Roventa und Lückerath (siehe Kap. 2, S. 163).
[25] Vgl. hierzu Norburn und Miller (1981), Hofer et al. (1980), S. 23 ff.
[26] Z. B. könnte eine veränderte Portfolio-Analyse oder die Misfit-Analyse, wie z. B. der 7-S-Ansatz (Watermann et al. 1980) eine solch „neue" Leiter für manche Unternehmen darstellen.
[27] Vgl. hierzu Roventa und Mauthe (siehe Kap. 2, S. 89), vgl. auch Kirsch, Roventa und Trux (siehe Kap. 1, S. 17).
[28] Vgl. hierzu Roventa (siehe Kap. 1, S. 65 ff.).
[29] Vgl. hierzu Kirsch, Roventa und Trux (siehe Kap. 1, S. 17 ff.).
[30] Vgl. hierzu Roventa (siehe Kap. 1, S. 65).

Literatur

Abell, D. F. und Hammond, J. S. (1979): Strategic Market Planning, Problems und Analytical Approaches, Englewood Cliffs/N. J. 1979.
Ackoff, R. L., und Emery, F. (1975): Zielbewußte Systeme – Anwendung der Systemforschung auf gesellschaftliche Vorgänge, Frankfurt–New York 1975.
Albach, H. (1970): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978, S. 702–715.

Andreae, M. (1980): Nettocashflow und „Ronagraph" – als Instrument der Strategischen Planung, Controller Magazin, 3/1980, S. 95–102.

Andreae, M., und Bodinant, H. D. (1981): Moderne Methoden der strategischen Analyse, Harvard Manager, 1/1981, S. 20–31.

Ansoff, H. I., und Leontiades, J. C. (1976): Strategic Portfolio Management, Journal of General Management, 1/1976, S. 13–31.

Attiyeh, R. S., und Wenner, D. L. (1981): Critical Mass: Key to Export Profits, The McKinsey Quarterly, Winter 1981, S. 73–88.

Ball, B. C., und Lorange, P. (1979): Managing Your Strategic Responsiveness to the Environment, Managerial Planning, Nov.–Dez. 1979, S. 3–9 und S. 27.

Bamberger, I. (1981): Theoretische Grundlagen strategischer Entscheidungen, Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WIST), 3/1981, S. 97–104.

Boyd, H. W. jr., und Larréché, J.-C. (1978): The Foundations of Marketing Strategy, Review of Marketing, 1978, S. 41–72.

Braun, G. E. (1979): Zum Praxisbezug in der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1979, S. 468–486.

Bridgewater, B. A. jr., Clifford, D. K. jr., und Hardy, T. (1975): The Competition Game Has Changed, Business Horizons, Okt. 1975, S. 5–20.

Bunge, M. (1967): Scientific Research II, The Search for Truth, Berlin usw. 1967.

Caves, R. E., und Porter, M. E. (1977): From Entry Barrieres to Mobility Barrieres: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, Quarterly Journal of Economics, 1977, S. 241–261.

Channon, E. F. (1979): Commentary, in: Schendel, D. E. und Hofer, C. W. (Hrsg., 1979), Strategic Management, A New View of Business Policy and Planning, Boston-Toronto 1979, S. 122–133.

Clifford, D. K., Bridgewater, B. A., und Hardy, T. (1975): The Game Has Changed, McKinsey Quarterly, Herbst 1975, S. 2–21.

Day, G. S. (1977): Diagnosing the Product Portfolio, Journal of Marketing, April 1977, S. 29–38.

Derkinderen, F. (1977): Pre-Investment Planning, Long Range Planning, Feb. 1977, S. 2–8.

Dunst, K. (1979): Portfolio-Management – Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin-New York 1979.

Eccles, J. C. (1979): Das Gehirn des Menschen, 4. überarbeitete und erweiterte Ausgabe, München 1979.

Etzioni, A. (1975): Die aktive Gesellschaft, Opladen 1975.

Galtung, J. (1977): Methodology and Ideology. Theory and Methods of Social Research, Vol. I, Kopenhagen 1977.

Grant, J. H., und King, W. R. (1979): Strategy Formulation: Analytical and Normative Models, in: Schendel, D. E. und Hofer, C. W. (Hrsg., 1979), Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning, Boston-Toronto 1979, S. 104–122.

Hedley, B. (1977): Strategy and the Business Portfolio, Long Range Planning, Feb. 1977, S. 9–15.

Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York.

Hofer, C. W., Murray, E. A. jr., Charan, R., und Pittes, R. A. (1980): Strategic Management. A Casebook in Business Policy and Planning, St. Paul usw. 1980.

Hofer, C. W., und Davoust, M. J. (1977): Successful Strategic Management, Chicago 1977.

Kay, R. H., Szyperski, N., Höring, K., und Bartz, G. (1980): Strategic Planning of Information Systems at the Corporate Level, Information & Management, 3/1980, S. 175–186.

Kirsch, W. (1979): Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation – Über einige Grundlagenprobleme der Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg., 1979), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979, S. 3–24.

Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., und Klein, H. K. (1973), Betriebswirtschaftliche Logistik, Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973.

Kirsch, W., und Trux, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (1981), Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981, S. 290–396.

Kliem, O. (1980): Erfolgreiches Management und moderne Hirnforschung, Zeitschrift für Organisation, 3/1980, S. 175–177.

Kreikebaum, H. (1981): Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart usw. 1981.

Lochridge, R. K. (1981): Strategy in the Eighties; The Boston Consulting Group, Annual Perspective 1981.

Lorange, P. (1980): Corporate Planning. An Executive Viewpoint, Englewood Cliffs/N. J. 1980.

McCosh, A. M., Rahman, M., und Earl, M. J. (1981): Developing Managerial Information Systems, London etc. 1981.

Mintzberg, H. (1976): Planning from the Left Side and Managing on the Right, Harvard Business Review, Juli–Aug. 1976, S. 49–58.

Neubauer, F.-F. (1979): Portfolio-Management, Neuere Entwicklungen in der strategischen Unternehmensplanung, Beiträge zur Unternehmensführung, Schriftenreihe der C. R. Poensgen-Stiftung, Nr. 7/1979.

Newell, A. (1969): Heuristic Programming: Ill-Structured Problems, in: Aronofsky, J. S. (Hrsg., 1969), Progress in Operations Research and the Computer, Vol. III, New York etc. 1969, S. 361 ff.

Norburn, D., und Miller, P. (1981): Strategy and Executive Reward, The Mis Match in the Strategic Process, Journal of General Management, 4/1981, S. 17–27.

Pfohl, H.-Ch. (1977): Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Berlin-N. Y. 1977.

Porter, M. (1976): Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power, Cambridge/Mass. 1976.

Porter, M. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, März–April 1979, S. 137–145.

Porter, M. (1980): Competitve Strategy, New York 1980.

Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979 (2. Aufl. 1981).

Schmidt, J. (1981): Unternehmer-Energie – Strategisches Management für moderne Unternehmensführung, Bad Alexandersbad 1981.

Shell Chemicals (1980): The Directional Policy Matrix, Shell Briefing Service, 2. überarb. Aufl., Nov. 1980.

Szyperski, N., und Winand, U. (1978): Zur Bewertung von Planungstechniken im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung, in: Pfohl, H. C. und Rürup, B. (Hrsg., 1978), Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Königstein/Ts. 1978, S. 195–218.

Thanheiser, H., und Patel, P. (1977): Strategische Planung in diversifizierten deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1977.

Waterman, R. H. jr., Peters, T. J., und Phillips, J. R. (1980): Structure Is Not Organization, The McKinsey Quarterly, Sommer 1980, S. 2–20.

Wittek, B. F. (1980): Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin-New York 1980.

Young, St. (1966) A System Analysis, Glennview, Ill. 1966.

Zakon, A. I. (1981): Strategy in Today's Environment: Business Evolution, Präsentation im Rahmen des Management Symposiums in Davos, Davos 1981.

Zentrum Berlin für Zukunftsforschung (1971): Methoden der Prioritätsbestimmung III, Nr. 5 der Schriftenreihe „Forschungsplanung" des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1971.

Strategische Geschäftseinheiten – Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements

Kurt Gerl und Peter Roventa

1. Vorläufer der Strategischen Geschäftseinheiten (SGEs): Marktsegmente

1.1 Marktsegmentierung als klassische Methode des Marketing

Marktsegmente spielen im Bereich des Marketing eine zentrale Rolle. Der Hauptzweck ist, vorhandene und potentielle Kunden bzw. Abnehmer auf ihre Unterschiede hin zu untersuchen, um so eine differenzierte Marktbearbeitung zu ermöglichen. Durch ein auf die Segmente zugeschnittenes Angebot soll den spezifischen Bedürfnissen, Ansprüchen, Erwartungen usw. besser entsprochen werden. Daneben steht ein zweiter Grund zur Durchführung einer Marktsegmentierung: Meist reagiert der Markt nicht als Ganzes auf die Veränderung bestimmter Variabler, sondern lediglich bestimmte Segmente und diese in unterschiedlicher Weise. Für Marktprognosen ist es daher unerläßlich, die Strukturen, Gesetzmäßigkeiten und Abhängigkeiten der verschiedenen Segmente zu kennen, um somit Auswirkungen der Veränderung bestimmter Variabler auf die Nachfrage und den Wettbewerb abschätzen zu können.

Die grundlegende Aufgabe im Marketing lautet daher, Marktsegmente zu bilden, die in sich möglichst homogen, im Vergleich zu anderen Segmenten aber weitestgehend heterogen sind. Als Kriterien zur Marktsegmentierung dienen jene Variablen, die zur Beschreibung von Märkten herangezogen werden. Diese sind neben geographischen und demographischen Variablen vor allem auch psychographische und verhaltensorientierte Größen[1].

Abb. 1 gibt exemplarisch einige der Variablen wieder.

Je mehr dieser Dimensionen zur Segmentierung herangezogen werden, desto homogener werden die Marktsegmente, aber um so mehr und um so kleinere Segmente entstehen. Eine optimale Marktsegmentierung muß daher Kriterien wie zeitliche Stabilität, Erfaßbarkeit oder Aufwand zur Abgrenzung mit beachten.

Geographische Variable:	– Region – Größe – Bevölkerungsdichte – Klima – Stadt/Land usw.
Demographische Variable:	– Alter – Geschlecht – Haushaltsgröße – Einkommen – Ausbildung – Religion usw.
Psychographische Variable:	– Persönlichkeitsmerkmale – Lebensstil – Attitüden und Einstellungen – Sozialisation – Kultur usw.
Verhaltensorientierte Variable:	– Kaufhäufigkeit – Sensitivität gegenüber Marketing-Mix – Nutzenmerkmale – „Produkttreue" usw.

Abb. 1: Übersicht wichtiger Segmentierungskriterien des klassischen Marketing

Die Sichtweise des Marketing läßt sich mit Abb. 2 charakterisieren.

Der Markt wird aus dem Blickwinkel des Unternehmens in möglichst homogene Segmente unterteilt, die wiederum möglichst heterogen, d. h. vor allem ohne Schnittmengen, untereinander sind. Eine solche Segmentierung erlaubt es dann, vergleichsweise unabhängig Marktbearbeitungsstrategien zu entwerfen und durchzuführen. Andererseits muß die Anzahl der Segmente aus Gründen der Handhabbarkeit überschaubar gehalten werden.

1.2 Die Segmentierung im Lichte einer neuen Sichtweise des Strategischen Managements

Es stellt sich nun die Frage, ob die im Marketing übliche und von den Methoden her recht verfeinerte Marktsegmentierung für Zwecke der Strategischen Planung und des Strategischen Managements ausreichend ist. Diese Frage ist nur im Zusammenhang mit den damit verbundenen Philosophien zu

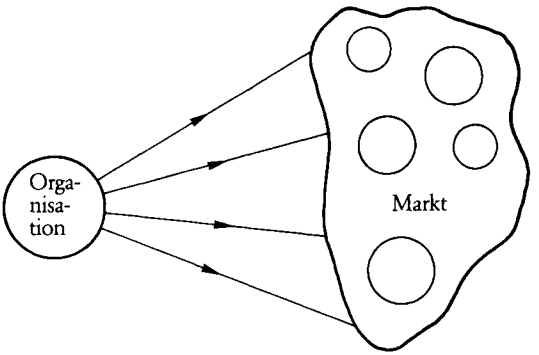


Abb. 2: Blickwinkel der Segmentierung im Marketing

beantworten. Versteht man unter Strategischer Planung die Ausgestaltung der externen Verbindungen des Unternehmens mit seiner Umwelt[2], so steht naturgemäß die Frage im Vordergrund, mit welchen Produkten das Unternehmen welche Märkte bedienen soll und gegen welche Wettbewerber es dabei antritt. Im Zentrum der Strategischen Planung befindet sich daher die in Abb. 3 skizzierte Produkt-Markt-Matrix.

Sowohl für die Wahl einer geeigneten Strategie der bestehenden Produkte auf bestehenden Märkten (I) als auch für Fragen einer Markterweiterung, Marktdurchdringung oder gar Diversifikation (II–IV) bildet die Marktseg-

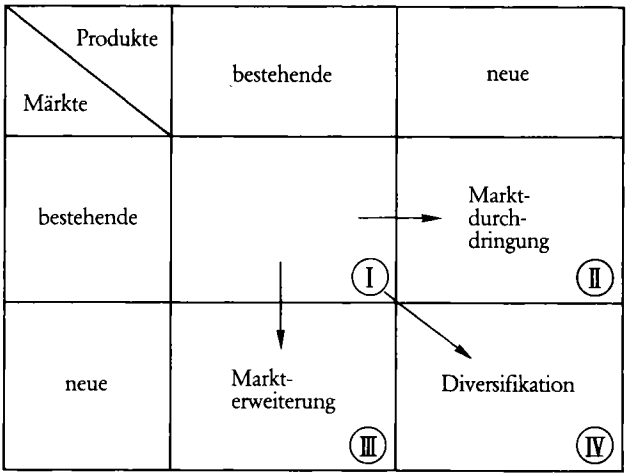


Abb. 3: Produkt-Markt-Matrix

mentierung eine wertvolle Basis. Unternehmensinterne Gegebenheiten werden in der klassischen strategischen Planung nur insoweit einbezogen, als sie – als potentielle Synergismen oder vorhandene Stärken bzw. Schwächen – Maßstäbe zur Beurteilung von Strategien darstellen (und selbstverständlich auch die Suche steuern).

Diese Begrenzung wird in neueren Ansätzen eines Strategischen Managements aufgegeben[3]. Wie Abb. 4 zeigt, wird der internen Konfiguration, aber v. a. auch der Implementierung sowie außerökonomischen Variablen verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt.

Dies bedeutet aber für die Segmentierung, daß neben marktbezogenen Faktoren auch unternehmensinterne Größen wie Kostenstrukturen, Produktionszusammenhänge usw. relevant werden. Der einseitige Blickwinkel der Marketingsegmentierung muß *ergänzt* werden durch eine von „außen nach innen" gerichtete Betrachtungsweise[4].

Analog bedeutet die Forderung des Strategischen Managements, neben der Planung auch der Implementierung verstärkt Aufmerksamkeit zu schenken,

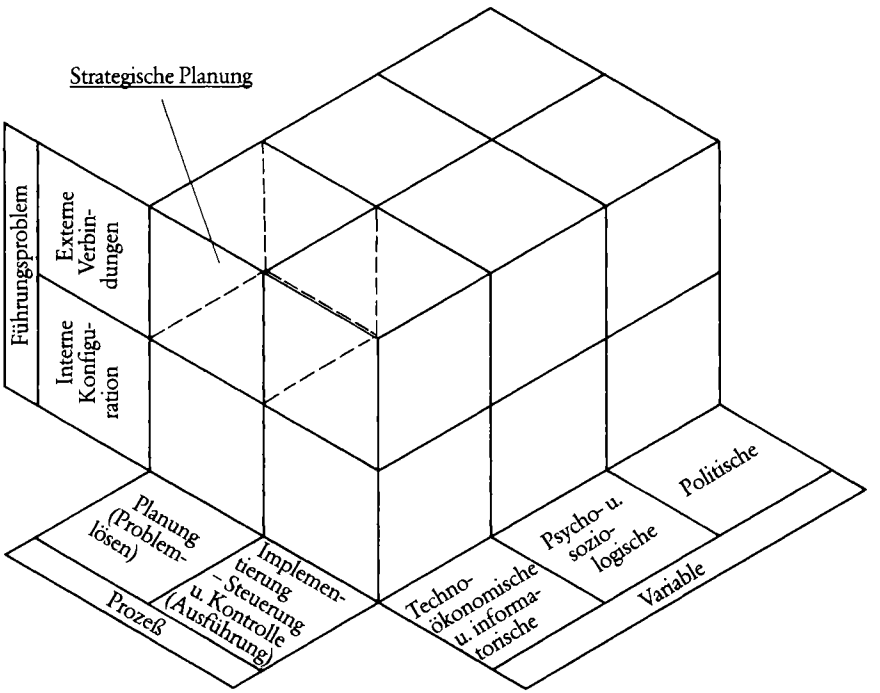


Abb. 4: Die Dimensionen des strategischen Problems (Ansoff und Hayes 1976, S. 2)

für die Segmentierung, daß durch *Schaffung klarer Kompetenzen* die Führung der Segmente und die Umsetzung der strategischen Pläne abgesichert werden muß.

Diesen recht umfassenden Forderungen versucht man mit der Schaffung *Strategischer Geschäftseinheiten (SGEs)* Rechnung zu tragen[5]. SGEs lassen sich durch folgende Merkmale charakterisieren[6]:

1. Sie entsteht durch die Zusammenfassung von Produkt/Markt-Kombinationen zu einer relativ *autonomen* Einheit mit eigenen Chancen, Bedrohungen und Tendenzen.
2. Sie soll eine bestimmte Funktion erfüllen, die sich von der anderer Produkt/Markt-Kombinationen *klar abhebt* (Homogenität/Heterogenität).
3. Sie muß *Wettbewerbsvorteile* erzielen können (Erfolgspotential).
4. Die Voraussetzungen für *Strategische Planung* und deren Durchführung müssen für jede SGE gegeben sein.

Die Schaffung von Strategischen Geschäftseinheiten soll die Komplexität in diversifizierten Unternehmen handhabbar machen. Es werden eine Reihe „autonomer" Einheiten (SGEs) gebildet – nach unternehmensexternen *und* -internen Gesichtspunkten –, die eine eigenständige Planung und eine effiziente und eigenverantwortliche Durchführung sichern sollen. Dabei können die Instrumente zur Segmentierung im Marketing eine gewisse Hilfe sein – sie müssen jedoch durch weitere Gesichtspunkte ergänzt werden. Je nachdem, welche strategischen Konzepte im Vordergrund stehen, werden interne Gegebenheiten die unternehmensexternen Faktoren dominieren und umgekehrt. Stützt sich die Strategische Planung z. B. vergleichsweise stark auf das Erfahrungskurvenkonzept, so werden Kostenstrukturen, Fertigungstechno-

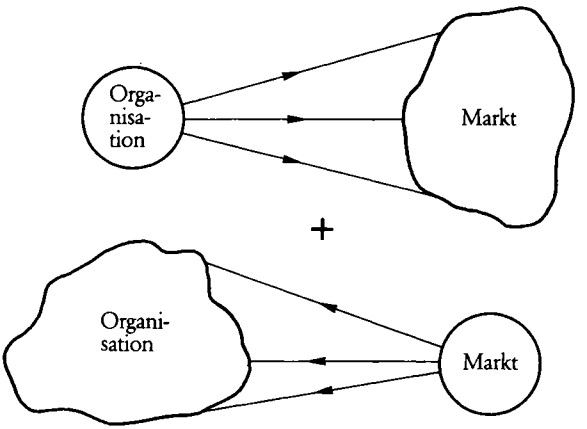


Abb. 5: Erweiterter Blickwinkel zur Segmentierung

logien und ähnliches auch zum entscheidenden Segmentierungskriterium[7]. Gilt dagegen dem Verhalten der Konkurrenten – mit all seinen Unwägbarkeiten – das Hauptaugenmerk der Strategischen Planung, wird auch der Aspekt vergleichsweise wichtig, wie der Mitbewerber seine Geschäftseinheiten segmentiert hat[8]. Gerade solche Phänomene lassen sich durch eine Analyse des Vorgehens der Unternehmenspraxis bei der Bildung Strategischer Geschäftseinheiten erkennen.

2. Methoden der Bildung von SGEs

2.1 Segmentierungsheuristiken der Praxis

In der Literatur zur Strategischen Planung finden sich zahlreiche methodische Vorschläge zur Abgrenzung von SGEs. Normalerweise werden Kataloge von Kriterien gebildet, mit Hilfe derer eine Aufteilung der Unternehmensaktivitäten in solche Teileinheiten erreicht werden soll, für die Strategische Planung möglich und sinnvoll ist.

Dabei muß man sich den Zweck einer strategischen Segmentierung verdeutlichen. Wenn wir in Portfolio-Dimensionen denken, geht es darum, ein Geschäft nach seiner Wettbewerbsposition (z. B. gemessen an der Kostenposition oder dem Marktanteil) und nach der Attraktivität des Marktes (z. B. gemessen am Marktwachstum oder an Markteintrittsbarrieren für mögliche Konkurrenten) zu beurteilen und daraus Strategien abzuleiten. Solche Strategien beziehen sich im wesentlichen auf die Dimension „Wettbewerbsposition", da üblicherweise nur sie vom Unternehmen in größerem Maße beeinflußbar ist. Die Wettbewerbsposition soll durch entsprechende Strategien verbessert, gehalten oder bewußt verschlechtert werden (z. B. im Falle einer Desinvestitionsstrategie).

Eine isolierte Betrachtung einzelner SGEs muß es erlauben, einzelne Handlungsparameter wie Marktanteile, Fertigungstechnologien u. ä. bei einer SGE zu verändern, ohne daß sich dabei zu große „externe Wirkungen", d. h. Veränderungen bei den übrigen SGEs ergeben. Daher überrascht es zum einen nicht, daß Autonomität ein wesentliches Kriterium ist, zum anderen auch nicht, daß ähnliche Dimensionen, wie sie zur Beurteilung der SGE herangezogen werden (Kostenvorteile, Eintrittsbarrieren u. ä.), auch bei der Abgrenzung eine gewichtige Rolle spielen.

Einige für das praktische Vorgehen besonders wichtige Kriterien wollen wir hier kurz näher betrachten:

– „gemeinsame Kapazität"

- „identifizierbare Konkurrenz"
- Eintrittsbarrieren
- Marktcharakteristika.

Als ein zentrales Abgrenzungsmittel kann das der *„gemeinsamen Kapazität"* gelten. Danach werden Unternehmensaktivitäten – in der Regel Produkte bzw. Dienstleistungen – daraufhin untersucht, ob sie gemeinsame oder verschiedenartige Kapazitäten beanspruchen. Augenscheinlich ist dieses Vorgehen für industrielle Produkte im Bereich der Fertigung. Für die Zugehörigkeit zur gleichen SGE spricht, wenn Produkte mit der gleichen Fertigungstechnologie, d. h. mit den gleichen maschinellen Anlagen hergestellt werden. Der Begriff der Kapazitäten ist jedoch keineswegs auf maschinelle Anlagen beschränkt. Gemeinsame Kapazitäten können ebenso gemeinsames Entwicklungs-(F&E)-Know-how, manifestiert in gleichen F&E-Abteilungen, sowie gleiche Distributionsapparate für bestimmte Absatzkanäle usw. sein. „Gemeinsame Kapazität" ist ein typisches Homogenitätskriterium, das darauf abhebt, daß für Produkte, die gleiche Kapazitäten benützen, eine – auf diese Kapazitäten bezogene – einheitliche Unternehmenspolitik formulierbar ist. Um Aktivitäten entfalten zu können, die außerhalb der so gebildeten SGEs liegen, bedarf es definitionsgemäß anderer, neuer Kapazitäten und damit der Überwindung von Barrieren.

Als grundsätzliche Begründung für diese Abgrenzungsmethode kann das Erfahrungskurvenkonzept dienen. Gemeinsame Kapazitäten bedeuten gemeinsame Erfahrungspotentiale, somit die Geltung einer gemeinsamen Erfahrungskurve und daher gleiche Kostenvor- und -nachteile gegenüber der Konkurrenz. Dieses Abgrenzungskriterium korrespondiert naturgemäß recht stark mit der Dimension „relative Wettbewerbsstärke" einer Portfolio-Matrix.

Das Kriterium „Gemeinsame Kapazitäten" erfüllt die oben aufgeführten Forderungen an ein Abgrenzungsmerkmal für SGEs recht gut: (1) Es sichert über gemeinsames Investment, gleiche Abteilungen etc. autonome Einheiten; (2) es beinhaltet ein klares Homogenitäts-/Heterogenitätskriterium, hebt (3) über das Erfahrungskurvenkonzept auf Wettbewerbsvorteile ab und schafft schließlich (4) eine Voraussetzung für Strategische Planung der gemeinsamen Kapazitäten.

Ein Kritikpunkt, der gegen eine Abgrenzung nach dem Kriterium der „gemeinsamen Kapazität" spricht, ist, daß SGEs in der Regel nicht durchgehend alle Kapazitäten (wie z. B. auch Lager, Verwaltung, Vorfertigung etc.) alleine ausfüllen; d. h. es wird im allgemeinen unvermeidlich sein, daß Produkte verschiedener SGEs zum Teil auch irgendwelche Kapazitäten gemeinsam belegen. Ein zweiter Kritikansatz ist in der erneut einseitigen Betrachtungsweise zu sehen. Während die anfänglichen Segmentierungsmethoden – die Methoden der Marktsegmentierung – den Mangel hatten, innerorganisatorische

Gegebenheiten tendenziell eher zu vernachlässigen, so muß man dieser Methode vorwerfen, einseitig auf die eigene Unternehmung und zu wenig nach außen zu blicken.

Ein Kriterium, das sich an Mitbewerbern orientiert und so die einseitig unternehmenszentrierte Sichtweise zu überwinden sucht, läßt sich unter der Überschrift „*identifizierbare Konkurrenz*" zusammenfassen. Eine SGE wird bei ihrer Bildung daraufhin überprüft, ob sich ein „Feindbild" identifizieren läßt. Ein solches „Feindbild" ist (mindestens) ein Konkurrenzunternehmen bzw. eine seiner Teileinheiten. Die (oder der) Mitbewerber dienen zur Abschätzung der relativen Wettbewerbsstärke, zum Vergleich und zur Beurteilung der eigenen Geschäftspolitik für die betreffende SGE sowie zur konkurrenzorientierten Formulierung von Strategien. Sie geben häufig auch Hinweise, ob das Geschäft regional oder weltweit definiert werden muß, wie wir weiter unten noch sehen werden.

Die Identifizierung eines Konkurrenten eignet sich auch recht gut als Prüfstein für die Frage, ob zwei Produkte bzw. Aktivitätsbereiche so eng miteinander verwandt sind, daß sie zur gleichen SGE gehören oder nicht. Gibt es nämlich ernstzunehmende Konkurrenten auf dem Markt, die nur das eine bzw. andere Produkt herstellen, so spricht dieser Umstand dafür, daß es sich um zwei getrennte SGEs handelt und vice versa. Es ist dann nämlich offensichtlich möglich, für die beiden Produkte separate Strategien einzuschlagen. Oder anders formuliert, die Synergien zwischen den beiden Produkten sind nicht so groß, daß eine Zusammenfassung zwingend wäre (Beispiele für auf eine solche SGE-Trennung hinweisende Unternehmensspezialisierung sind: Unternehmen für Präzisionskugellager vs. Einfachkugellager, Fabriken für Gewindeschrauben vs. selbstschneidende Schrauben, Buch- vs. Offset- vs. Tiefdruckereien). Da es zu eng auf die momentane, unter Umständen zufällige Produktionsstruktur bei gegenwärtig vorhandenen Konkurrenten ausgerichtet ist, wird es als einziges Mittel zur SGE-Bildung nicht geeignet sein.

Diese Kritik gilt auch für das Kriterium der „*Eintrittsbarrieren*". Hiernach zeichnen sich SGEs dadurch aus, daß ein Unternehmen, das Aktivitäten dieser Kategorie aufnehmen will, zeit- und/oder kostenaufwendige Barrieren zu überwinden hat. Solche Barrieren können beispielsweise im spezifischen Know-how bedingt sein (Erfahrungskurveneffekt), in der Notwendigkeit der Erstellung aufwendiger Anlagen (z. B. Hochöfen) oder im Aufbau komplexer Organisationen (z. B. Distributions- oder Servicenetz). Aber auch Phänomene wie Markenimages, Zollschranken, große geographische Entfernungen, Patente oder ein dem Kunden glaubhaft gemachter ausschlaggebender Problemlösungsvorteil (Unique Selling Proposition, USP) gegenüber der Konkurrenz können Eintrittsbarrieren darstellen. Der Begriff „Eintrittsbarrieren" als SGE-Bildungskriterium zielt speziell auf die Abgrenzung wettbewerbsfähiger und vor allem verteidigbarer Erfolgspotentiale ab.

Eine wichtige Rolle bei der Schaffung von SGEs spielen selbstverständlich auch die *Marktcharakteristika*, wie sie in der klassischen Marktsegmentierung üblich sind. Neben Kundencharakteristika können auch Absatzmittlerunterschiede (Kanaldifferenzierung) oder regionale Gesichtspunkte (vor allem, wenn zwischen regionalen Segmenten Barrieren bestehen, wie beispielsweise hoher Anteil an Transportkosten, gesetzliche Regelungen usw.) zur Segmentierung in SGEs beitragen. Insbesondere Unternehmen, deren Haupterfolgsfaktoren marktbezogen sind (z. B. Kosmetik-Branche, Zigaretten etc.), werden derartige Kriterien zur SGE-Abgrenzung wählen. Da aber über Marktsegmentierung eine breite Literaturbasis vorliegt, wollen wir im folgenden darauf nicht weiter eingehen. Vielmehr wollen wir die Problematik der „richtigen" Segmentierung betrachten.

2.2 Das Problem der „richtigen" Segmentierung

Die Vielzahl möglicher und in der Praxis häufig angewandter Segmentierungsmethoden ist ein Indiz dafür, daß es keiner von ihnen gelingt, die *„richtige" Abgrenzung* herzuleiten. Zum einen sind die Aktivitäten einer Unternehmung vielfältig miteinander verwoben und widersetzen sich so einer klaren und in jeder Hinsicht zufriedenstellenden Aufteilung. Zum anderen berücksichtigen die Segmentierungsmethoden jeweils nur begrenzte strategische Blickwinkel, d. h. bei gleichzeitiger Anwendung unterschiedlicher Methoden wird man im allgemeinen auch zu unterschiedlichen SGEs gelangen. Die Problematik einer solchen „perspektivischen" Verzerrung liegt vor allem darin, daß aufgrund einer „falschen" Segmentierung Besonderheiten eines bestimmten Geschäfts nicht erkannt werden (können) und auf diese Weise Risiken unnötigerweise eintreten bzw. Chancen vertan werden.

Ein weiteres Problem tritt hinzu: es ist erforderlich, den SGEs eine gewisse Dauerhaftigkeit zu verleihen, damit sich organisatorische Strukturen (Informationssystem, Führungsstruktur) langfristig an ihnen orientieren können. Dies läßt sich häufig mit Turbulenzen in den Märkten, innerhalb der Konkurrenz usw. nur schwer vereinbaren.

Eine Möglichkeit, eine geeignete Segmentierung zu erhalten, beinhaltet die Methode *innerbetrieblicher Interviews* zur SGE-Aufteilung. Sie scheint uns jedoch nur sehr begrenzt leistungsfähig zu sein. Man fragt dabei „Experten", in der Regel die Führungskräfte der Unternehmung, nach Einheiten, für die sinnvollerweise eigenständige Strategien entwickelt werden sollten. Einer solchen Vorgehensweise haftet viel Spekulatives an und ist für die in ihrem Denken häufig quantitativ ausgerichteten Manager in der Regel weniger überzeugend. Es scheint vielmehr eine Methode zu sein, um einen ersten explorativen Schritt in Richtung auf eine Segmentierung zu tun; ein Schritt, der

durch konkrete Analysen überprüft werden muß. (Wobei auch hierbei selbstverständlich intuitive Einschätzungen und qualitative, also „weiche" Informationen einen gewichtigen Anteil haben. Vgl. hierzu auch die Ausführungen des 4. Abschnittes.)

Die Schwierigkeiten einerseits und die zentrale Bedeutung einer „richtigen" Abgrenzung andererseits haben zu zwei grundsätzlich unterschiedlichen Verhaltensweisen von Unternehmensberatern, aber auch internen Stäben bei der endgültigen SGE-Festlegung geführt. Die einen diskutieren intern, konfrontieren also den Klienten nicht mit den Abgrenzungsdilemmata, und präsentieren dann überzeugend die von ihnen erarbeitete Lösung als die unzweifelhaft richtige Einteilung. Die anderen beziehen bei diesem Festlegungsprozeß die Führungsmannschaft der Unternehmung umfassend mit ein und kommen dann zu dem gemeinsam als „richtig" erkannten Ergebnis: „richtig" ist, worüber Konsens erzielt wurde. Ein solches Vorgehen verweist auf den politischen Charakter des Segmentierungsprozesses, der eher den Charakter eines Aushandlungsprozesses besitzt als den einer „objektiven" Bestimmung. Beide Vorgehensweisen sind darauf ausgerichtet, der getroffenen Segmentierung die Legitimität und Autorisierung zu verschaffen, die eine methodische Ableitung nicht zu leisten vermag.

2.3 Grundsätzliche Vorgehensweisen zur Segmentierung

Betrachtet man unterschiedliche Vorgehensweisen zur strategischen Segmentbildung in der Unternehmenspraxis, so lassen sich einige grundsätzliche Muster herausarbeiten. Diese Muster, die wir hier jeweils als Gegensatzpaare erläutern wollen, haben jeweils sowohl Vorzüge als auch Probleme und Schwachstellen.

Als erstes Gegensatzpaar wollen wir eine vergleichsweise *„grobe"* Segmentierung einer *„feinen"* Segmentierung gegenüberstellen. So führt eine recht globale Geschäftsfelddefinition zu einer gut überschaubaren Anzahl von SGEs: SGEs, die zudem vergleichsweise autonom sind. Dies bedingt aber, daß hierfür lediglich – wenn überhaupt – abstrakte, eben entsprechend grobe Strategien formulierbar sind, im Extremfall sogar, daß die formulierten Strategien falsch sind[9]. Demgegenüber hat eine feine und detaillierte SGE-Bildung den Vorteil, daß sich Strategien – zugeschnitten auf die jeweiligen Probleme – spezifizieren lassen, freilich auf Kosten sowohl einer Unübersichtlichkeit als auch einer mangelnden Autonomie.

Zweitens läßt sich das Vorgehen in der Unternehmenspraxis danach unterscheiden, ob die SGE-Bildung quasi in *„einem großen Schritt"* erfolgt oder ob es eher ein *stufenweiser Annäherungsprozeß* ist. So kann sich ein iteratives

Vorgehen langsam an die „richtige" SGE herantasten und im Zuge der Strategischen Analyse – aber auch bei „neu entdeckten" Strategien – gefundene Informationen schrittweise mit einbeziehen[10]. Ein solches Vorgehen ist aber unter Umständen erheblich zeitaufwendiger, da – im Gegensatz zur SGE-Bildung „in einem Schritt" – die Analyseobjekte vor Beginn der Strategieplanung nicht klar und eindeutig definiert sind[11]. Freilich entsteht die Frage, ob es eine „wahre", von Anfang an definierbare und objektiv bestimmbare SGE gibt.

Eine weitere Unterscheidung läßt sich danach treffen, ob die SGEs *„hierarchisch"* oder aber *„absolut"* definiert werden. Eine absolute Definition erleichtert es, den strategischen *Prozeß* überschaubar zu belassen (weil er sich lediglich auf *einer* Ebene bewegt), führt aber gerade bei stark diversifizierten Unternehmen zu einer nicht mehr überschaubaren Zahl von SGEs. Dagegen bietet eine hierarchisch aufgebaute SGE-Struktur die Möglichkeit einer nach unten hin detaillierbareren Strategienformulierung und erlaubt es, auch sehr diversifizierte Unternehmen noch insgesamt überschaubar zu gestalten, dies aber gegebenenfalls unter Zunahme der Komplexität des Analyse- und Realisierungs*prozesses* von Strategien.

Als letztes wollen wir ein *„synthetisches" Vorgehen* – ein Zusammenfassen „elementarer" Artikel, Produkte und Produktarten – einem mehr *„analytischen" Zerlegungsprozeß*, zumeist top down[12], gegenüberstellen. Ein „analytisches" Vorgehen erleichtert das Auffinden von aus der Sicht der Unternehmensführung „sinnvollen" und „aussagefähigen" Einheiten, wogegen bei einem „synthetischen" Vorgehen unter Umständen mehr Detailkenntnisse über einzelne Produkt-/Markt-Kombinationen zum Tragen kommen. Auch ließe sich bei einem „synthetischen" Vorgehen an methodische Unterstützung, z. B. mittels Clusteranalysen, denken.

Die möglichen Vorgehensweisen lassen sich in Abb. 6 (s. S. 152) zusammenfassen, wobei Vorzüge einer Vorgehensweise zugleich Probleme für das Pendant im Gegensatzpaar darstellen.

Nun lassen sich verschiedene Vorgehensweisen mehr oder weniger gut kombinieren. So läßt sich eine vergleichsweise „grobe" SGE-Definition sehr gut mit einer „iterativen" Vorgehensweise verbinden und dies im 1. Schritt in einer mehr „analytischen" Weise, bei der das Gesamtunternehmen in einige „autonome" Einheiten zerlegt wird. Demgegenüber steht eine eher „puristische" Sichtweise, bei der *eine* („wahre") SGE-Bildung aufgrund umfangreicher quantitativer Analysen durchgeführt wird – und dies häufig vom Berater (intern oder extern) allein. In der Praxis durchgeführte SGE-Bildungen lassen sich nach diesen Kriterien unterscheiden, und unterschiedliche Vorgehensweisen werden unter Umständen unterschiedliche SGE-Bildungen zur Folge haben, so daß sich in einer mehr dialektischen Annäherung in einem Gegenstromverfahren, z. B. analytisch-synthetisch, Ungereimtheiten elimi-

Vorgehensweise	Vorzüge
»grob«	• Autonomie eher verwirklichbar • Handhabbare Menge an SGEs
»fein«	• Strategien gut spezifizierbar • Differenzierte Strategien für unterschiedliche Segmente formulierbar (weniger Gefahr der Marktmischpreise!)
»iterativ«	• »Herantasten« möglich • Umbildung von SGEs im Zuge weiterer Infos und/oder bei »neuen« Strategien möglich
»in einem Schritt«	• Analyseobjekte sind vor Beginn der Strategieplanung klar definiert
»absolut«	• Strategischer Prozeß bleibt einigermaßen überschaubar
»hierarchisch«	• Bleibt auch für große und sehr diversifizierte Unternehmen handhabbar • Möglichkeiten, auf hierarchischen Ebenen unterschiedlich detaillierte Strategien zu formulieren
»synthetisch«	• Detailkenntnis über einzelne Produkt-/Markt-Kombinationen kommt zum Tragen • Einsatz z. B. von Clusteranalysen möglich
»analytisch«	• Zerlegung aus dem Blickwinkel der Unternehmensführung »aussagefähig« und »sinnvoll«

Abb. 6: Vorgehensweisen zur SGE-Bildung

nieren lassen. Abschließend wollen wir im nächsten Teilabschnitt zeigen, welche Heuristiken in diesem Gegenstromprinzip Hinweise auf „gute" oder „richtige" Segmentierungen geben können.

2.4 Prioritätsregeln bei der Segmentierung

Die Segmentierung ist ein schlecht-strukturiertes Problem, und „Fingerspitzengefühl", „Kreativität" sowie „unternehmerische Intuition" sind trotz aller methodischer Unterstützungsmöglichkeiten vonnöten. Gleichwohl lassen sich aber Heuristiken angeben, die als Hilfen für die Auswahl von Segmentierungsmethoden dienen können.

Nachdem die Methoden unterschiedliche Schwerpunkte setzen, muß die Grundfrage bei ihrer Auswahl lauten, ob sie mit ihrer jeweiligen Ausrichtung tatsächlich auf die Schwerpunkte des betreffenden Geschäfts abzielen. Zur Beantwortung dieser Frage erweist es sich als sinnvoll, vorab die sogenannten *„key factors of success"*, die *Haupterfolgsfaktoren*, zu eruieren. So wird bei manchen „Geschäften" – wie beispielsweise bei Lebensmitteln – die Präsenz in den Regalen des Einzelhandels entscheidend sein, bei anderen – wie beispielsweise bei Heizungs- und Lüftungssystemen – die Nähe zum Projektand oder zum Installateur und wiederum bei dritten – z. B. bei Vorprodukten wie Stahl – eine kostengünstige Fertigung. Solche Erfolgsfaktoren werden normalerweise über Gruppendiskussionen und/oder „Experten"interviews erhoben und anschließend gewichtet. Die abgeleitete Forderung an die zu wählende Segmentierungsmethode ist dann die Ausrichtung auf möglichst viele und wichtige Haupterfolgsfaktoren.

Vom Ansatz her bildet das Vorgehen mit Hilfe einer *Wertschöpfungsanalyse* hierfür eine gute Basis. Dabei wird die Wertschöpfung (Kosten minus Fremdleistungen) in einzelne Funktionsbereiche aufgeteilt. Typischerweise sind dies die traditionellen Funktionen, wie Produktion, F&E, Logistik, Marketing. Die SGE-Segmentierung sollte auf diejenigen Bereiche ausgerichtet sein – so die Heuristik –, auf denen der Schwerpunkt der Wertschöpfung liegt. Die Allokation der Wertschöpfung dient somit als Indikator für die Verteilung der Schwergewichte und damit für die Haupterfolgsfaktoren eines Geschäfts. Bei einer solchen Analyse im Rahmen der Strategischen Planung ist es aber durchaus nicht immer sinnvoll, lediglich von der untersuchten Unternehmung auszugehen – denn die könnte die Akzente falsch gesetzt haben. Es empfiehlt sich vielmehr, die gesamte Branche und vor allem auch den Marktführer zu betrachten. Die Orientierung an den Wertschöpfungsschwerpunkten beinhaltet wiederum eine enge Verbindung zur Erfahrungskurve: Kostenvorsprünge bzw. -nachteile betreffen vorwiegend den Bereich mit dem größten selbst beeinflußbaren Kostenanteil.

2.5 Hierarchien und Matrizen von SGEs

Da auch die eben dargestellten Prioritätsregeln die Unmöglichkeit einer eindeutigen, für alle Problemstellungen richtigen Segmentierung nicht aufheben, bleibt der Wunsch nach zusätzlichen *Hilfskonstruktionen* bestehen. Wenn beispielsweise ein bestimmtes Produkt aus der Sicht der Produktion eine geschlossene SGE bildet und die Produktion die größte Wertschöpfung aufweist, dieses Produkt aber auf zwei ganz unterschiedlichen Märkten angeboten wird, so bietet sich als Hilfslösung an, innerhalb der SGE zwei Untersegmente einzurichten. So können etwa Pkw-Reifen eine SGE bilden, die sich dann in die Untersegmente Erstausrüstergeschäft und Ersatzgeschäft (after market) gliedert. Das Erkennen und Etablieren von solchen Untersegmenten, die sich an anderen durch die SGE-Einteilung nicht berücksichtigten Haupterfolgsfaktoren orientieren, ist häufig von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Steuerung eines Geschäfts.

Im vorher benutzten Beispiel war die Unternehmung auf zwei getrennten Märkten, dem Erstausrüster- und dem Ersatzmarkt, tätig. Hat sie mehrere SGEs mit diesen beiden Untersegmenten, so bietet sich eine Matrixdarstellung an, die einerseits die beiden Märkte, andererseits die produktionsorientierten SGEs enthält. Rein gedanklich läßt sich durch Einbeziehung weiterer durchgehender Segmentierungsmerkmale eine vieldimensionale Matrix von hohem Verfeinerungs- und Spezifikationsgrad erreichen. In der Praxis der Strategischen Planung sind solchen „Verfeinerungen" jedoch sehr enge Grenzen gesetzt, da sich die dabei erzeugte Komplexität wiederum nicht mehr sinnvoll handhaben läßt.

Große und stark diversifizierte Unternehmen erhalten nach einer Einteilung ihrer Aktivitäten in SGEs oft eine solche Vielzahl von SGEs, daß die Unternehmensspitze völlig überfordert wäre, sich mit allen einzeln auseinanderzusetzen. Dies widerspricht der Grundidee der Segmentierung, nämlich durch Aufteilung die Gesamtkomplexität des Unternehmens auf ein beherrschbares Maß zu reduzieren. Daher erscheint es angebracht, SGEs in übergeordnete SGE-Bereiche möglichst sinnvoll zusammenzufassen[13]. Für solche Bereichsbildungen gelten im Grunde die gleichen Regeln wie für die Segmentierung in SGEs. Man muß sich allerdings im klaren sein, daß für so geschaffene Bereiche nur sehr global angelegte Strategien formulierbar und daß diese auf der Ebene der SGEs zu überprüfen und zu konkretisieren sind. Dieses Vorgehen finden wir beispielsweise bei General Electric, wo strategische Segmente zu über 40 strategischen Geschäftseinheiten und diese wiederum zu 6 Sektoren zusammengefaßt werden. Alternativ wird häufig ein anderes Vorgehen gewählt: Bei der Gesamtunternehmensbetrachtung konzentriert man sich nur auf solche SGEs, die für den gegenwärtigen oder zukünftigen Erfolg des Unternehmens besonders „kritisch" bzw. wesentlich sind. Damit sind wir aber auch schon bei den organisatorischen Fragen.

3. SGEs und Organisation

3.1 Organisation des Informationssystems

Eine Segmentierung in SGEs kann nur dann sinnvoll sein, wenn für die einzelnen SGEs auch Strategien formuliert werden können und wenn diese Einheiten für sich gesteuert und kontrolliert werden, also auch eine Umsetzung der Strategien sicherstellen. Dies aber setzt voraus, daß das Informationssystem des Unternehmens auf SGEs, einschließlich ihrer Oberbereiche und Untersegmente, ausgerichtet ist. Eine solche Forderung, u. E. eine conditio sine qua non, ist leicht formuliert und prinzipiell einsichtig. In der Praxis der Strategischen Planung bedeutet sie aber – wenn die bisherige Datenorganisation nennenswert geändert werden muß – einen enormen Aufwand und ruft vielfältige Widerstände hervor. Die Änderung der Organisation des Informationssystems zieht sich quer durch die Bereiche: So müssen sich beispielsweise die Markt- und Konkurrenzforschung auf die neuen Strukturen einstellen, desgleichen sind Kosten- und Erfolgsrechnung sowie Umsatzstatistiken und ähnliches zu ändern, EDV-Programme und Berichtswesen samt ihren Formularen stimmen nicht mehr, Vorjahre sind nicht mehr vergleichbar.

3.2 Organisation des Führungssystems

Ähnlich gravierende Änderungen und entsprechende Probleme und Widerstände stehen bevor, wenn das Führungssystem nicht mehr zu der neuen SGE-Struktur paßt, für die man sich entschieden hat. Zwar gibt es Vorschläge, die für eine Beibehaltung der bisherigen Führungsstruktur trotz andersgearteter SGE-Einteilung sprechen[14]. Dies bewährt sich u. E. jedoch nur mit großen Einschränkungen in der Praxis. Die SGE ist zwar nach Gälweiler (1979) vor allem „eine gedankliche Konstruktion", ein Hilfsmittel für die Analyse, jedoch müssen diese Analysen erstens eigenverantwortlich betrieben werden und – was noch schwerer wiegt – ihre Ergebnisse im Unternehmen auch umgesetzt werden. Aller Erfahrung nach verlangt ein bestimmter abgegrenzter Verantwortungsbereich – und das ist eine SGE – nach einem eindeutig zuordenbaren Verantwortlichen. Sich überschneidende oder gar überlappende Verantwortungen führen in aller Regel zu höchst dysfunktionalen Erscheinungen: Im Zweifel fühlt sich niemand letztlich verantwortlich, es kommt zu endlosen Abstimmungsprozessen, Risikobereitschaft und Engagement sinken, und weder übergeordnete noch nachfolgende Stellen wissen, an wen sie sich zu halten haben. Und gerade eine solche Verantwortlichkeit soll aber sicherstellen, daß Strategien nicht lediglich abstrakt abgegebene Commitments bleiben, sondern in Aktionen und konkrete Maßnahmen

münden[15]. Erst dann verdient ein Konzept der Strategischen Planung den Namen „Strategisches Management".

Aus diesen Gründen erscheint es unumgänglich, daß auch das Führungssystem der SGE-Struktur angepaßt wird. Ein bekanntes Beispiel einer derartigen Anpassung ist die Reorganisation von General Electric. Jede SGE ist nur einem Manager zugeordnet, wobei es durchaus vorkommt, daß dieser zwei oder drei kleinere SGEs zu führen hat. Zwischen dieser SGE-Ebene und der Führungsspitze von General Electric wurde eine Bereichsebene eingerichtet – sogenannte Sektoren –, deren Manager jeweils eine Reihe „verwandter" SGEs führen. Die Forderung nach einer klaren Verantwortungszuordnung schließt die Möglichkeit einer an der strategischen Segmentierung orientierten Matrixorganisation mit ein, mit den Vorteilen, aber auch Problemen, die Matrixverantwortungen üblicherweise mit sich bringen. Wohl ist es deshalb z. B. denkbar, daß Strategienverantwortung und operatives Management zum Teil überschneidend in Personalunion in einer Hand liegen, wie es im Falle der unter dem Schlagwort „duale Organisation" diskutierten Ansätze der Fall ist[16].

Das nach dem heutigen Erkenntnisstand des Strategischen Managements anzustrebende Ideal ist ein wechselseitig abgestimmtes System aus in SGEs zusammengefaßten Aktivitäten, Untersegmenten und Oberbereichen einerseits und einem entsprechenden Informations- und Führungssystem – einschließlich eines differenzierten Anreizsystems – andererseits. Es muß so ausgerichtet sein, daß erstens die für die einzelnen Geschäfte wesentlichen Variablen erfaßt werden und die zu handhabende Komplexität den Fähigkeiten von Managern angemessen ist. Es muß weiterhin sicherstellen, daß Strategien auch umgesetzt werden in konkrete Maßnahmen, die steuerbar und kontrollierbar sind. Eine Aufgabe, so anspruchsvoll wie das Formulieren von Unternehmensstrategien selbst und wie eine strategische Unternehmensführung schlechthin.

Nach diesen eher pragmatischen Hinweisen für eine strategische Segmentierung wollen wir abschließend das gesamte Vorgehen zur Abgrenzung von Strategischen Geschäftseinheiten auf seine erkenntnistheoretischen Grundlagen hin durchleuchten. Dies hauptsächlich im Hinblick auf eine *allzu* „pragmatische", in der Praxis zum Teil recht dogmatische Anwendung der verschiedenen Segmentierungsprinzipien.

4. Eine kritische Reflexion: Erkenntnistheoretische Perspektiven zur Segmentierung

Bei der strategischen Segmentierung sind unter anderem zwei Themenkreise kritisch zu betrachten. Zum einen die Frage, ob es eine „wahre", letztlich „richtige" und überprüfbare Segmentierung gibt, und zum anderen, welche Rolle Stäbe oder externe Berater in diesem Prozeß spielen. Beide Fragen stehen in sehr engem Zusammenhang, wie wir später noch sehen werden. Zunächst wollen wir uns jedoch der Rolle von (externen, aber auch internen) Beratern zuwenden.

Idealtypisch lassen sich drei Philosophien der Beratung herausarbeiten: das *technokratische*, das *dezisionistische* und das *pragmatistische* Modell.

Die *technokratische* Philosophie zeichnet sich durch eine starke Prägung des Prozesses durch Sachgesetzlichkeiten aus. Selbst Ziel- und Wertentscheidungen könnten ebensogut aufgrund der realen Gegebenheiten sowie der Kenntnis von Sachzwängen abgeleitet und somit auf ihre „Objektivität" und „sachliche Richtigkeit" geprüft werden[17].

Im *dezisionistischen* Modell ist dagegen die Rolle des Beraters auf die „Produktion" und Bereitstellung von Fakten und Tatsachen für die eigentlichen Entscheidungen des Klienten beschränkt. Typischer Ausfluß dieser Sichtweise ist das Stab-Linien-Prinzip.

Die *pragmatistische* Philosophie wird häufig als ein Kompromiß oder eine Synthese von technokratischen und dezisionistischen Elementen umschrieben. Weder gibt es unumstößliche Sachzwänge, noch ein Reservat für die Werte des Klienten: Beratung ist wechselseitige Kommunikation. Der wechselseitige Dialog führt zu einer gegenseitigen Befruchtung, einer gegenseitigen Beratung, einem gemeinsamen Lernen[18].

Untersucht man nun das Vorgehen bei der strategischen Segmentierung in der Unternehmenspraxis, so lassen sich deutlich technokratische Züge erkennen. Je mehr auf „*objektive Gesetzmäßigkeiten*" abgehoben wird (z. B. „Gesetze des Marktes", wie die Geltung von Erfahrungskurven, die eine solche Segmentierung verlangen würden), die – verstärkend – nur von Außenstehenden, von „Neutralen" erkannt werden können, um so markanter werden diese Züge. Hier ist das dahinterstehende Erkenntnismodell offenkundig: Es gibt ein „richtiges" Vorgehen und, um dies zu ermöglichen, bedarf es Außenstehender, die Sachzwänge als solche nicht aus politischen Erwägungen heraus verheimlichen.

Grundlage ist ein zertistisches Erkenntnismodell. Hierbei ist „echte" Erkenntnis dadurch gekennzeichnet, daß sie in ihrem Wahrheitsanspruch zureichend begründet oder im Ideal gar bewiesen ist. Ein solch sicheres Fundament der Erkenntnis gibt es freilich nicht: vor allem nicht im Bereich des

Strategischen Managements. Was heißt es dann in diesem Modell, wenn eine strategische Segmentierung durch „hard facts" auf eine „objektive Basis" gestellt wird? Doch sicher nicht, daß damit die SGE-Bildung „objektiv" gesichert ist und sie qualitativ „besser", „richtiger" oder „genauer" wird.

Hier könnte man auf die Diskussion dialektischer Ansätze in der Strategischen Planung verweisen, die wir an anderer Stelle detailliert dargestellt haben[19]. Daten und Tatsachenaussagen erhalten ihre Bedeutung erst vor dem Hintergrund einer „Weltanschauung". Die „Weltanschauung" bildet den eigentlich „weichen" Kern dieser „quasi-hard facts". Dies bedeutet aber auch, daß es kein Primat der „objektiven hard facts" gegenüber intuitiven Einschätzungen geben kann. Für das Berater-Klienten-Verhältnis wäre damit eine Empfehlung an die Klienten am Platze:

> *„Wenn man weiß, was man nicht weiß, und was auch andere nicht wissen können, wird der Spielraum für ‚wissenschaftliche Scharlatane' geringer."*[20]

Für die strategische Segmentierung heißt dies aber, daß es keine objektiv „richtige" und noch dazu auch als „richtig" überprüfbare SGE-Bildung gibt. Der Segmentierungsprozeß ist äußerst schlecht strukturiert und seine Ergebnisse sind entsprechend zu behandeln. Das heißt zum einen, daß die erfolgte Segmentierung im Zeitablauf sorgfältig zu überwachen ist, und zum anderen, daß man sich möglicher „Fehler" bewußt sein muß. Ein neu hinzugekommener Konkurrent kann die strategischen Erfolgsbedingungen grundlegend verändern und somit auch die bisherige Segmentierung obsolet werden lassen. Eine „neue" Technologie kann „neue gemeinsame Kapazitäten" bedeuten und somit wesentlich übergreifendere Strategische Geschäftseinheiten oder auch nur Untersegmente ursprünglicher Strategischer Geschäftseinheiten notwendig werden lassen. Ein kritisches Infragestellen, ein laufendes Überprüfen auf Ungereimtheiten, stete kritische Reflexion sind die beste Garantie, eine „richtige" – in unserem Sinne geeignete – Segmentierung zu erhalten.

Anmerkungen

[1] Vgl. z. B. Kotler (1980), S. 296 ff., Meffert, H. (1977), S. 215, Abell (1980) oder Day (1981).

[2] Vgl. z. B. Ansoff (1965).

[3] Vgl. hierzu Ansoff (1979), Ansoff, Declerck und Hayes (Hrsg., 1976), Kirsch, Esser und Gabele (1979), S. 315 ff., Roventa (1981), S. 20 ff. sowie Schendel und Hofer (Hrsg., 1979).

[4] Vgl. Ansoff und Leontiades (1976), S. 15, Hinterhuber (1977), S. 210 und (1978), S. 426, Roventa (1981), S. 128, Szyperski und Winand (1979), S. 195.

[5] In diesem Zusammenhang werden die Begriffe Strategic Business Unit (SBU), Strategic Business Area (SBA), Strategisches Geschäftsfeld (SGF) und Strategische Geschäftseinheit (SGE) synonym behandelt. Unterschiedliche Inhalte (vgl. z. B. Ansoff und Leontiades, 1976) erscheinen wenig sinnvoll, da bei der strategischen Segmentierung immer eine Kriterienmehrzahl herangezogen werden muß (siehe Abschnitt 2).

[6] Vgl. hierzu auch Albach (1978), Dunst (1979), S. 61, Hinterhuber (1977), S. 210 f. und (1978), Kotler (1980), S. 80, Patel und Younger (1978), Roventa (1981), S. 124 ff.

[7] Vgl. z. B. Dunst (1979), S. 59, Wittek (1980), S. 114.

[8] Vgl. Hofer und Schendel (1978), S. 60. Ähnlich bei Morrison und Lee (1978), S. 34, die vorschlagen, nach unterschiedlichen Marktanteils-Führern zu segmentieren.

[9] Man denke hierbei nur an das Problem der Marktmischpreise, das in der Wälzlager-Industrie zu erheblichen Problemen einzelner Unternehmen geführt hat.

[10] Aus diesem Grund verwendet beispielsweise A. D. Little ein derartiges Vorgehen (vgl. Patel und Younger 1981, S. 6–12).

[11] Dieses Argument veranlaßt die Boston Consulting Group zu einem recht aufwendigen Segmentierungsprozeß „in einem Schritt", vgl. The Boston Consulting Group (1980) sowie z. B. Wittek (1980), S. 114.

[12] Day (1981) trifft eine ähnliche Unterscheidung in „top down" vs. „bottom up".

[13] Vgl. Allen (1978a und b), Hall (1978) sowie o. V. (1979).

[14] Vgl. z. B. Henzler (1978), Hinterhuber (1977), S. 212 ff. und (1978), Szyperski und Winand (1978 und 1979) oder Welters und Winand (1980), S. 585–610.

[15] Vgl. hierzu Kap. 3.

[16] Vgl. z. B. Szyperski und Winand (1979).

[17] Ein typischer Ausdruck dieser Philosophie kann mit dem Popperschen „Brückenprinzip", „Sollen heißt können", umschrieben werden.

[18] Vgl. Kirsch (1981), S. 153–176.

[19] Vgl. Roventa (1981), S. 42 ff., sowie Müller, Roventa u. Lückerath (siehe Kap. 2, S. 163). Vgl. hierzu auch insbesondere Churchman (1979), der die Rationalität des „systems approach" in Frage stellt.

[20] Kirsch (1978), S. 251.

Literatur

Abell, D. F. (1980): Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs/N. J. 1980.

Albach, H. (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1978, S. 702–715.

Allen, M. G. (1978a): Competitive Business Strategies, in: McKinsey & Company (Hrsg.), S. 14–22.

Allen, M. G. (1978b): Corporate Strategy and the New Environment, in: McKinsey & Company (Hrsg.), S. 23–30.

Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy, New York 1965.
Ansoff, H. I. (1979): Strategic Management, London 1979.
Ansoff, H. I., Declerck, R. P., und Hayes, R. L. (Hrsg., 1976): From Strategic Planning to Strategic Management, London usw. 1976.
Ansoff, H. I., und Leontiades, J. C. (1976): Strategic Portfolio Management, Journal of General Management, 1/1976, S. 13–31.
Churchman, C. W. (1979): The Systems Approach and Its Enemies, New York 1979.
Day, G. S. (1981): Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach in: Strategic Management Journal July–Sept. 1981, S. 281–300.
Dunst, K. (1979): Portfolio-Management – Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin-New York 1979.
Gälweiler, A. (1979): Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbau-Organisation der Unternehmung, Zeitschrift für Organisation 1979, S. 252–260.
Hall, W. K. (1978): SBUs: Hot, New Topic in the Management of Diversification, Business Horizons, Feb. 1978, S. 17–25.
Henzler, H. (1978): Strategische Geschäftseinheiten: Das Umsetzen von Strategischer Planung in die Organisation, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1978, S. 912–919.
Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York 1977.
Hinterhuber, H. H. (1978): Die organisatorische Umsetzung der strategischen Planung im Unternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1978, S. 424–428.
Hofer, C. W., und Schendel, D. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul/Minn. usw. 1978.
Kirsch, W. (1978): Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, München 1978.
Kirsch, W. (1981): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981.
Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
Kotler, P. (1980): Principles of Marketing, Englewood Cliffs/N. J. 1980.
McKinsey & Company (Hrsg., 1978): Strategic Leadership: The Challenge to Chairmen, Vortragsunterlagen eines Seminars für das Top-Management der größten britischen Unternehmen, London 1978.
Meffert, H. (1977): Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1977.
Morrison, R. L., und Lee, J. G. (1978): Barriers to Strategic Thinking, in: McKinsey & Company (Hrsg.), S. 31–46.
o. V. (1979): Nichts geht durch die Lappen, Manager-Magazin 9/1979, S. 46–57.
Patel, P., und Younger, M. (1978): A Frame of Reference for Strategic Development, Long Range Planning, April 1978, S. 6–12.
Roventa, P. (1981): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, 2. Aufl., München 1981.
Schendel, D., und Hofer, C. W. (Hrsg., 1979): Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Boston-Toronto 1979.
Szyperski, N., und Winand, U. (1978): Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1978, S. 123–132.

Szyperski, N., und Winand, U. (1979): Duale Organisation – Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsplanung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Kontaktstudium 1979, S. 195–205.

The Boston Consulting Group (1980): Strategische Geschäfte, Perspektiven Nr. 34, München 1980.

Welters, K., und Winand, U. (1980): Beschaffung und strategische Unternehmensführung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1980, S. 585–610.

Wittek, B. F. (1980): Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin-New York 1980.

Die Bewertung der Marktattraktivität – Ein offenes Problem der Strategischen Analyse

Günter Müller, Peter Roventa und Thomas Lückerath

Einleitung

Die Entwicklung der Grundzüge eines neuen Verfahrens zur Bewertung der Marktattraktivität ist Gegenstand des vorliegenden Beitrags. Es wird dabei von einer bilateralen Bewertung durch die Entscheidungsträger und die Analytiker ausgegangen. Aus der Synthese von intuitivem und analytischem Wissen wird dann in einer dialektischen Gegenüberstellung ein gegenüber herkömmlichen Bewertungsverfahren in seiner Aussagefähigkeit verbessertes Ergebnis erwartet. Da der Aspekt der Bewertung von Märkten durch die Portfolio-Analyse neu an Bedeutung gewann, wurde zu Ihrer Diskussion Dr. Thomas Lückerath hinzugezogen. Er ist Mitarbeiter der Boston Consulting Group, einem der bedeutendsten Berater auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. Der von ihm verfaßte Abschnitt 2.2 zeigt recht deutlich das Vorgehen zur Bewertung von Märkten, wie es sich aus der Beraterpraxis darstellt.

1. Aspekte eines Bewertungskonzeptes

Die Bestimmung der Attraktivität von Märkten ist ein Kernpunkt jeder Strategischen Planung. Wenn auch neuere Ansätze der Strategischen Planung und vor allem die Proklamation eines Strategischen Managements eine Ausweitung der engen Sichtweise mit ihrer alleinigen Produkt-Markt-Betrachtung fordern,[1] so bleibt doch dieser Primärbereich zentral für eine Strategischen Planung.

Wenn man die Bedeutung dieser Frage erkennt, ist es eigentlich recht verwunderlich, daß eine genaue Bestimmung dessen, was die Attraktivität eines Marktes determiniert, in ihrer gesamten Tragweite vergleichsweise oberflächlich diskutiert wird. So bleiben eine Reihe von Fragestellungen von vornherein ausgeschlossen oder sie werden lediglich peripher behandelt. Was sind nun wesentliche Gesichtspunkte, die eine Bewertung der Marktattraktivität beachten muß?

(1) Eine Konzeption zur Bestimmung der Marktattraktivität muß zwei *unterschiedlichen Aufgabenstellungen* gerecht werden. Auf der einen Seite muß sie die Bestimmung der Attraktivität von bereits im Unternehmen vorhandenen Produkt-Markt-Kombinationen erlauben,[2] auf der anderen aber auch die Bewertung von völlig neuen, für das Unternehmen gegebenenfalls zur Diversifizierung infragekommenden Märkten ermöglichen.

Beide Aufgabenstellungen unterscheiden sich vor allem in der Ausschöpfung der verschiedenen Informationsquellen. Bei der Beurteilung von bereits vorhandenen Produkt-/Marktkombinationen genügt es oft, interne Informationen zu sammeln und auszuwerten. Dagegen werden bei neuen – vom Unternehmen noch nicht bedienten – Märkten im Unternehmen kaum ausreichende Kompetenzen zu ihrer Beurteilung vorliegen. Der Frage nach den Informationsquellen wollen wir in unserem Beitrag nicht näher nachgehen, sondern uns mehr auf das Prozedere zur Bestimmung der Marktattraktivität und die Auswahl der relevanten Dimensionen konzentrieren.[3]

(2) Ein grundsätzliches Problem der Marktattraktivität ist ihre *Unternehmensabhängigkeit,* ihre Relativität in bezug auf konkrete Unternehmensgegebenheiten. Legt schon der Begriff *Bewertung* die Frage nahe, *wessen* Werte hier entscheidend sind, so wird dies auch durch den Begriff „Attraktivität" deutlich. „Attraktiv" zieht immer die Frage „attraktiv für wen?" nach sich. Konzeptionen, z. B. die der Portfolio-Analyse, die unter der Überschrift „Marktattraktivität" unternehmensexterne Größen und unter dem Begriff „Wettbewerbsstellung" die korrespondierenden unternehmensinternen Gegebenheiten vergleichsweise isoliert voneinander definieren,[4] erfassen nur Teilaspekte. Dies wird selbst dann sichtbar, wenn man sich recht operationale und scheinbar extrem unternehmensexterne Größen, wie das Marktwachstum, herausgreift. Sieht man einmal von den Möglichkeiten der Beeinflussung dieses Wachstums (z. B. durch Werbung etc.) ab, so zeigt sich in der Analysepraxis, daß Märkte mit hohen Wachstumsraten für ein kleines und mittelständisches Unternehmen im allgemeinen kaum vorteilhaft, also wenig attraktiv sind. Solche Unternehmen können ein extremes Wachstum nur in den seltensten Fällen finanzieren und werden daher rasch in eine Grenzposition getrieben, die – wenn überhaupt haltbar – recht wenig lukrativ ist.[5]

Dieses nur angedeutete Beispiel zeigt recht deutlich, daß eine Verwendung des Begriffs „Marktattraktivität" als unabhängig von der Unternehmenssituation und den Unternehmenszielen, wie er vielen Konzepten zugrunde liegt, nicht möglich ist.

(3) Ein weiterer Problemkreis umschreibt die *Variablen,* die in ihrer Gesamtheit die Attraktivität – neben den unternehmensinternen Gegebenheiten – bestimmen. Die immer größer werdenden Interdependenzen zwischen allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen bedingen, daß es kaum isolierte Bereiche gibt, deren Einfluß grundsätzlich zu vernachlässigen ist. Das heißt aber,

daß eine Analyse der Attraktivität bestimmter Märkte ein sehr weites Feld betrachten muß, angefangen von Verhaltensweisen der Konkurrenten und Abnehmer bis hin zu Entwicklungen im gesetzgeberischen oder gesellschaftspolitischen Bereich. Dieses Problem wird noch verstärkt dadurch, daß sowohl die relevanten Variablen als auch deren Zusammenwirken nahezu unbekannt sind. So fehlt es an einigermaßen bestätigten Theorien darüber – sieht man einmal von bescheidenen Anfängen im PIMS-Projekt[6] ab –, wie einzelne Größen, z. B. das Wachstum eines Marktes, eine bestimmte Investitionsintensität oder ähnliche Variablen eine finale Größe, wie die Marktattraktivität, letztlich bewirken.[7] Darüber hinaus wird die Marktattraktivität oft durch eine einzige Größe bewertet, wie beispielsweise den Return on Investment (ROI) oder die Eigenkapitalrentabilität und wird so Mehrfachzielen nur wenig gerecht.

(4) Ein viertes Problemfeld betrifft die besonderen *Eigenheiten der Informationen,* wie sie im strategischen Bereich generell vorhanden sind. Hier ist zum einen auf die große Bedeutung des intuitiven und somit analytisch nicht begründbaren Wissens hinzuweisen. Damit eng verbunden ist ein Übergewicht des qualitativen, zum Teil recht unstrukturierten Wissens gegenüber quantitativen Daten und daraus resultierend eine schlechtere Vergleichbarkeit und eine erhöhte Subjektivität. Zum anderen bedingen diese Charakteristika erheblich größere Unsicherheiten, als man sie im operativen Bereich kennt. Neben dieser Unsicherheit – die auch nur bis zu einem gewissen Maße reduzierbar ist – entsteht eine zusätzliche Schwierigkeit dadurch, daß die Validität von Aussagen – auch aufgrund der Intuition als Quelle – kaum bestimmbar ist und ein trial and error-Vorgehen wegen der großen Zeitverzögerungen, aber auch der immensen Bedeutung, häufig ausgeschlossen ist.

Diese Merkmale umreißen ein recht weites Problemfeld, das in Abhandlungen zur Bestimmung der Marktattraktivität meist völlig außerhalb der Diskussion gelassen wird. Nun gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, einen Beitrag zur Bewertung der Marktattraktivität zu leisten. Ein Weg besteht darin, den Aggregationsprozeß der vielen Variablen auf die letztendlich interessierende Größe „Marktattraktivität" zu verfeinern und ihn mit mehr „sophistication" zu versehen. Hier wäre z. B. an den Einsatz neuerer und verbesserter analytischer Methoden zu denken. Eine zweite Möglichkeit wird bislang in der Diskussion weitgehend vernachlässigt. Man könnte auch den gesamten bislang üblichen Analyseprozeß in Frage stellen. Aus unserer Sicht bietet es sich hier an, eine vorläufige analytische Bewertung als Grundlage für den eigentlichen Bewertungsvorgang zu nehmen. Dieses analytische Ergebnis wird dann mit den häufig intuitiv formulierten Urteilen von Managern konfrontiert, um aus der Konfrontation eine „höherwertige" Synthese zu gewinnen.

Die Frage, welcher Weg erfolgreicher ist, hängt von einer Reihe zusätzli-

cher Aspekte ab: Zum einen davon, ob eine Verfeinerung des Aggregationsprozesses noch mit entsprechendem Aufwand ökonomisch erscheint. So sollte überlegt werden, ob eine marginale Verbesserung nicht mit übermäßigen Anstrengungen erkauft werden muß.[8] Zum anderen hängt die Beantwortung der Frage selbstverständlich auch davon ab, wie valide und überprüfbar eine solche Aggregation letztendlich sein kann und wie diese Validität wiederum bestimmt werden kann. Gerade die im vierten Problemfeld beschriebenen Eigenheiten der Information legen eigentlich nahe, daß die Bewertung der Marktattraktivität eher eine „weiche" Beurteilung sein kann, als ein „hartes", objektives und validierbares Verfahren. Ein solch „weiches" Verfahren kann auch lediglich ein „weiches" Ergebnis liefern, ein Ergebnis, das nicht bis ins Letzte abprüfbar ist. Wird dies akzeptiert, so erscheint es sinnvoller, der Konstruktion des gesamten Bewertungsvorganges und vor allem der Sicherung einer „Verbesserung" von a priori-Schätzungen – die immer nur vergleichsweise ungenau sein können – erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken.

Wir wollen in unserem Beitrag beide Wege diskutieren. Im folgenden zweiten Abschnitt werden Möglichkeiten skizziert, das Aggregationsproblem zu lösen und gegebenenfalls zu verfeinern. Die daran anschließenden Abschnitte widmen sich mehr dem zweiten Weg. Aufbauend auf einigen grundsätzlichen Überlegungen (3. Kapitel) werden die herkömmlichen Bewertungsverfahren in Frage gestellt und eine Methode entworfen, die den iterativen Verbesserungsprozeß institutionalisiert. Ihre methodologische Grundlage bildet die kritische Diskussion in Form einer dialektischen Gegenüberstellung.

2. Bestehende Bewertungskonzeptionen und Möglichkeiten ihrer Weiterentwicklung

Die Bewertung der Marktattraktivität ist Gegenstand vieler Bemühungen aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Eine Analyse des Status quo hat daher grundsätzlich zwei Suchfelder zu beachten. Im Anschluß an eine Darlegung der Beiträge, wie sie seitens der Wissenschaft geleistet werden bzw. aus dieser Richtung zu erwarten sind, setzt sich Lückerath mit der Handhabung des Bewertungsproblems in der Unternehmenspraxis auseinander. Er geht dabei vornehmlich auf die von der Boston Consulting Group angewandte Konzeption ein. Damit soll *die* Vorgehensweise eine entsprechende Würdigung erfahren, mit der das genannte Beratungsunternehmen seit geraumer Zeit erfolgreich am internationalen Markt operiert. Abschließend werden die Aussichten einer inkrementalen Verfeinerung des Analyseprozesses diskutiert.

2.1 Ansätze aus der Wissenschaft

Analytische Konzeptionen zur Bewertung der Marktattraktivität bauen im allgemeinen auf folgendem Gedankengerüst auf: Die Marktattraktivität (MA) kann als Funktion f einer Gruppe von erklärenden Variablen (eV) verstanden werden.

$$MA = f(eV_i) \qquad i = 1, 2, \ldots, N$$

Hierbei symbolisiert N die Anzahl der erklärenden Variablen.

Anhand dieser Grundkonzeption lassen sich drei Problemkreise herauskristallisieren:

(1) Wie lautet die Gruppe der erklärenden Variablen eV_i und wie läßt sie sich in Untergruppen klassifizieren?
(2) Kann die zu erklärende Variable „Marktattraktivität" durch operationale Größen wie Return on Investment (ROI), Return on Sales (ROS) usw. substituiert werden?
(3) Welche Verfahren zur Verknüpfung der erklärenden Variablen bzw. zur Reduktion der Variablenliste auf die Größe „Marktattraktivität" gibt es?
Wie kann die Funktion f ermittelt werden?

Die nun folgenden Ausführungen geben einen Überblick, wie diese Problemstellungen bislang in den Bewertungskonzeptionen aus der Wissenschaft gehandhabt wurden.

(1) Die Gruppe der erklärenden Variablen

Der Begriff der „Marktattraktivität" ist eng mit dem von McKinsey und General Electric entworfenen Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio verbunden. Vor diesem Hintergrund entstanden in der Wissenschaft eine Reihe von Zerlegungen der Dimension „Marktattraktivität" in ihre (angeblichen) Komponenten. Abb. 1 gibt ein Beispiel dafür.[9]

Die Auswahl der Variablen erfolgt hier zumeist rein heuristisch; ihre Klassifikation unterliegt lediglich Plausibilitätsüberlegungen.

Für eine Weiterentwicklung dieser Auflistungen im Sinne einer stärkeren Begründbarkeit ihrer Auswahl und Klassifikationskriterien stehen Arbeiten aus verschiedenen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen zur Verfügung:

(1) Arbeiten zum „*environmental scanning*",[10]
(2) Arbeiten zu *Kennzahlensystemen,* die aus den Bereichen Finanzwirtschaft, Rechnungswesen, Marketing und Bankbetriebslehre stammen,[11]
(3) Arbeiten, die sich mit der Ermittlung von *Markt- bzw. Unternehmenserfolgsfaktoren* auseinandersetzen. Darunter fallen z. B. die Überlegungen zur Unternehmensbewertung aus den Bereichen Investitions- und Finanzierungstheorie sowie marketingtheoretische Ansätze.[12]

Besonderes Interesse in diesem Zusammenhang verdient die PIMS-Studie. In



(1) *Marktwachstum und Marktgröße*
(2) *Marktqualität*
- Rentabilität der Branche (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite, Kapitalumschlag)
- Stellung im Markt-Lebenszyklus
- Spielraum für die Preispolitik
- Technologisches Niveau und Innovationspotential
- Schutzfähigkeit des technischen *Know-how*
- Investitionsintensität
- Wettbewerbsintensität und -struktur
- Anzahl und Struktur potentieller Abnehmer
- Verhaltensstabilität der Abnehmer
- Eintrittsbarrieren für neue Anbieter
- Anforderungen an Distribution und Service
- Variabilität der Wettbewerbsbedingungen
- Substitutionsmöglichkeiten
- u. a. m.

(3) *Energie- und Rohstoffversorgung*
- Störungsanfälligkeit in der Versorgung von Energie und Rohstoffen
- Beeinträchtigung der Wirtschaftlichkeit der Produktionsprozesse durch Erhöhungen der Energie- und Rohstoffpreise
- Existenz von alternativen Rohstoffen und Energieträgern
- u. a. m.

(4) *Umweltsituation*
- Konjunkturabhängigkeit
- Inflationsauswirkungen
- Abhängigkeit von der Gesetzgebung
- Abhängigkeit von der öffentlichen Einstellung
- Risiko staatlicher Eingriffe
- u. a. m.

Abb. 1: Dimensionen der Marktattraktivität (Quelle: Hinterhuber 1977, S. 73)

ihr wird die Auswahl der Erfolgsfaktoren eines Marktes empirisch begründet. PIMS versucht, die Hauptschlüsselfaktoren für die Erklärung des Return on Investment – der sicherlich eine der Größen ist, die einen wesentlichen Teil der Marktattraktivität zu erklären vermag – signifikant zu ermitteln.

Eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung dieser Konzeption wäre in der Verbesserung des regressionsanalytischen Ansatzes zu sehen; d. h. es müßte versucht werden, durch eine veränderte Zusammensetzung des Variablensatzes zu einem höheren Bestimmtheitsmaß zu gelangen. Eine wesentliche Verfeinerung könnte sich vor allem auch durch den verstärkten Einsatz neuerer kausalanalytischer Methoden der empirischen Sozialforschung ergeben.[13]

Diese methodischen Verbesserungen beheben freilich nicht eine grundsätzliche Kritik, wie sie gegenüber PIMS und ähnlichen Modellen vorzubringen ist.[14]

(2) Die zu erklärende Variable „Markattraktivität" und ihre Substitutionsvariablen

Es gibt eine Reihe von Verfahren, die die zu bewertende Größe „Marktattraktivität" durch eine Substitutionsvariable ersetzen. Dies erfolgt aufgrund der Annahme, daß eine solche Variable die Marktattraktivität zu einem großen Teil zu erklären vermag. Es seien dazu zwei Beispiele genannt:

(1) Bei der bereits bekannten PIMS-Studie dient der Return on Investment als Substitutionsvariable.
(2) In der Unternehmensbewertung[15] spielt der Gesichtspunkt der MA einer Unternehmung z. B. bei der Festlegung ihres Kauf- bzw. Verkaufspreises eine Rolle.[16] In diesem Zusammenhang taucht dort die Frage nach dem Zukunftserfolg auf.[17]

Hier wäre eine Weiterentwicklung in die Richtung denkbar, daß nach Substitutionsvariablen gesucht wird, die sich auf Präferenzrelationen zwischen verschiedenen Märkten beschränken, dies aber mit einer erhöhten Präzision leisten.

(3) Aggregationstechniken

Unter einer Aggregationstechnik ist ein Verfahren zu verstehen, welches die verschiedenen Variablen zur Gesamtgröße „Marktattraktivität" verknüpft. Es kann unterschieden werden in:

(1) „visuelle" Verknüpfung,
(2) funktionale Verknüpfung.

Eine *„visuelle"* Verknüpfung läge z. B. dann vor, wenn für verschiedene Märkte – z. B. durch das Verfahren des Semantischen Differentials[18] – Marktprofile ermittelt werden. Die vergleichende Betrachtung dieser Profile führt dann zu einer Rangordnung der Märkte.

Zu den *funktionalen* Verknüpfungstechniken zählen folgende drei Ansätze:

(1) Die Ermittlung des „Zukunftserfolgs" in der Unternehmensbewertung,[19]
(2) Scoring-Modelle aus dem Marketing,
(3) das dritte Beispiel ist bereits bekannt: der regressionsanalytische Ansatz der PIMS-Studie.

Gerade wegen der zunehmenden Bedeutung von Scoring-Modellen[20] soll ihr Einsatz zur Bewertung der Marktattraktivität beispielhaft skizziert werden. Abb. 2 zeigt ein solches Scoring-Modell. An ihm kann die Funktionsweise selbstredend verdeutlicht werden.[21,22]

Kriteriengruppen und Kriterien	Gewichtungen		Bewertungsbeispiel	
	Kriterien-gruppen	Kriterien unter Berücksichtigung der Gruppengewichtung	Bewertung absolut	Bewertung gewichtet
1. Market attractivannase (40% weight)	40			
a. Market size; dollar value of overall industry sales within the market segmentn served by this strategy centre of the company (10% weight).		10	8	80
b. Market growth; average annual expected compound growth rate of sales within the market segments served (10% weight).		10	5	50
c. Market maturity; an assessment of this strategy center's positioning along the product life cycle based on recency of product developments, general availability of relevant technology, degree of stability and direction of purchase patterns, and demographic/socioeconomic trends of customer profiles (10% weight).		10	2	20
d. Buyer fragmentation; an assessment based on estimating the number of immediate customers who account for 50% of the total industry revenue within this market. A high number signifies less vuinerability to a single demand or a few customers' demand (5% weight).		5	2	10
e. Frequency of purchase; an assessment of how often immediate customers buy the product. A high purchase frequency signifies less vuinerability to potential cuts in the customer's expenditure budget (5% weight).		5	4	20
2. Competitive strength (35% weight)	35			
a. Market concentration; the percentage of overall sales within the relevant market segment accounted for by the four largest competitors in the industry. The higher the concentration, the easier it might be to make the competitive skills of a large company to bear (10% weight).		10	5	50
b. Relative market share; the company's market share within the relevant market segment divided by the combined share of the three largest competitors. If possible, the company prefers to measure market share in terms of physical units rather than dollars, because it finds the former more reliable (10% weight).		10	8	80
c. Consumer/customer industry recognition strength and recognition of brand names within the relevant market (5% weight)		5	0	0
d. Technology/innovation leadership; an assessment of the company's relative standing within the relevant market in terms of technology leadership and product innovation (5% weight)		5	2	10
e. Quality; an assessment of the company's relative standing within the relevant market in terms of its products' quali-quality (5% weight)		5	7	35
3. Risk (25% weight)	25			
a. Profit variability; a statistical measure of the variation around a trend in pretax profits performance over the last five years (10% weight).		10	1	10
b. Operating leverage; the ratio of total fixed costs and expenses to total variable costs – the lower the break-even point, the better, as indicated by this ratio (5% weight).		5	1	5
c. Net asset intensity; the ratio of net assets employed to revenues – the lower the ratio, the better (5% weight). (Note that this ratio, in order to provide a basis for meaningful ranking among divisions, assumes that the age distribution of a division's assets is relatively similer for all divisions. Otherwise, a division with relatively older assets would automatically receive a higher score than a division with relatively newer assets.)		5	4	20
d. Price leadership; an assessment of the pattern of price change initiation – the more control by the company, the better (5% weight).		5	4	20
Summe	100	100	MA = 400	

Abb. 2: Die Bewertung der Marktattraktivität anhand eines Scoring-Modells (vgl. Blom u. Kleinert 1977, S. 55, teilw. z. Formularaufbau u. Lorange 1980, S. 125 f., zu den Kriterien)

V. a. bei der Bewertung gilt es, die Zielabhängigkeit zu beachten. Kaiser betont gerade die eingangs beschriebene Relativität aller Bewertungen der Größe „Marktattraktivität" und ihre Abhängigkeiten von den konkreten Unternehmensgegebenheiten und -zielen:

Im Marketing verkörpert ein Markt „. . . für eine Unternehmung ein *Potential zur Erreichung* der von ihr angestrebten *Ziele*. Die Erfolgsträchtigkeit von Märkten ist demzufolge daran zu messen, ob und in welchem Ausmaß deren gezielte Bearbeitung (selektive Absatzpolitik) zur Erfüllung des Wachstums-, Sicherheits- und Gewinnstrebens beiträgt."
(Kaiser 1975, S. 82)

Ansätze zur Weiterentwicklung der Aggregationstechniken könnten vor allem bei den Scoring-Verfahren beginnen. Mit einer Verbesserung der Ermittlung der Faktorengewichte oder der Nutzenfunktionen ließe sich ein Anfang machen; ein Anfang, der durch Sensitivitätsanalysen und ähnliche Verfahren zu verfeinern wäre.

Nach diesem Überblick über die Bewertungsansätze aus der Wissenschaft soll nun auf Ansätze aus der Praxis eingegangen werden.

2.2 Handhabung des Bewertungsproblems in der Praxis (von Thomas Lückerath)

In der Unternehmenspraxis und vor allem auch in der Beraterpraxis nimmt die Bewertung von Märkten einen wichtigen Stellenwert ein. Im folgenden sollen die Aspekte der Bewertung von Märkten dargestellt werden, wie sie sich aus der täglichen Arbeit der Unternehmensberatung ergeben. Hierbei kann der gesamte Ansatz der Boston Consulting Group, die fundamentale Beiträge zur Lösung dieses Problems geleistet hat, nur stichpunktartig skizziert werden. Bevor der Prozeß der Problemlösung sowie die Rolle von Quantifizierung und Portfolio dargestellt werden, sollen zunächst Zielgrößen beschrieben werden, welche bei der Untersuchung von Märkten für ein Unternehmen aus unserer Sicht maßgeblich sind.

2.2.1 Zielgrößen

Aus wirtschaftlicher Sicht ist ein Geschäft charakterisiert durch einen bestimmten Cash Flow, der zuerst meistens negativ ist (Investitionsphase) und später (hoffentlich) positiv wird. Aus heutiger Sicht handelt es sich bei den zukünftigen Werten um Erwartungen, die mit einem bestimmten Risiko behaftet sind. Eine bestimmte Strategie auf einem Markt ist unseres Erachtens durch das Cash Flow-Profil und die zugehörigen Unsicherheitsparameter vollständig bestimmt. Andere Größen, etwa Bilanzgewinn, Return on Invest-

ment etc. sind nur Hilfsgrößen, um dieses Profil prognostizieren zu können. Gegen eine solche rigorose Problemdefinition kommen häufig Einwände, welche vor allem zwei verschiedenen Kategorien angehören und dementsprechend zu kommentieren sind:

(1) es wird eingewandt, daß ein Unternehmen, um langfristig sicher bestehen zu können, mehr als nur den Gewinn im Auge behalten muß (z. B. soziale Parameter). Dies ist nur ein vordergründiger Einwand, weil das Ziel einer langfristigen Sicherung des Unternehmens sich im Risikoprofil zukünftiger Cash Flows niederschlägt.

(2) Es wird darauf hingewiesen, daß menschliche Zielsetzungen im allgemeinen sehr viel komplexer als nur unter dem Gesichtspunkt der Ertragsmaximierung zu sehen sind. Das ist richtig und kann eine Analyse als Nebenbedingung begleiten oder hinterher gleichsam als „Gewinnverwendung" ihr angefügt werden. Trotzdem sollte sich die Analyse selbst möglichst auf die wirtschaftlichen Aspekte einer Problemstellung konzentrieren.

Insofern stellt sich das in Abschnitt 2.1 aufgezeigte Problem der Substitutionsvariablen aus unserer Sicht mehr als technisches Problem[23] bei quantitativen Analysen, aber nicht grundsätzlich.

2.2.2 Prozeß der Problemlösung

Die Durchführung eines Beratungsprojektes verlangt einen intensiven Dialog zwischen dem Unternehmensberater und den leitenden Mitarbeitern der Kunden. Dieser Dialog ist erstens erforderlich, weil das Umsetzen der Schlußfolgerungen die Kooperation seiner leitenden Mitarbeiter erfordert. Diese kann aber nur dann erwartet werden, wenn sie das Entstehen dieser Schlußfolgerungen zumindest beobachtet haben und, soweit sinnvoll, daran beteiligt waren.

Zweitens ist er erforderlich, weil in den Mitarbeitern eines Unternehmens stets ein immenses Wissen über Markt, Wettbewerb und kritische Zukunftsprobleme liegt. Dieses Wissen wird nicht immer so zusammengefaßt und ausgewertet, daß es für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie verwertet werden kann. Außer auf den üblichen organisatorischen Reibungsproblemen beruht dies auch darauf, daß es sich manchmal um „weiches" Wissen und intuitive Urteile handelt, die viel schwieriger zu artikulieren sind.

Trotzdem haben dieses Wissen und diese Urteile oft eine hohe Validität. Es ist daher eine der Aufgaben einer Unternehmensberatung, sie nutzbar zu machen und intuitive Urteile, soweit möglich, auf ihren analytischen Gehalt zu untersuchen, um damit die Kommunikationsbarrieren, welche die Entwicklung einer Strategie hemmen, zu überwinden.

Ein Beratungsobjekt sollte in keinem Fall so durchgeführt werden, daß eine Reihe von Parametern in einem Standardmodell ausgewertet und aus dem numerischen Resultat eine Empfehlung abgeleitet wird. Ein solches Vorgehen wäre ein Versuch, der Lösung im Sinne einer alle relevanten Parameter aggregierenden Rechenaufgabe möglichst nahe zu kommen. Das bekannte PIMS-Modell ist ein empirischer Ansatz, der in diese Richtung geht.

Bei einem Beratungsobjekt, in welchem für ein Unternehmen Strategien für bestimmte Märkte entwickelt werden sollen, ist ein solcher Ansatz aber aus mehreren Gründen ungeeignet.

(1) Ein solches Modell wäre inflexibel. Wenn für alle Probleme nur ein Ansatz benutzt wird, kann dieser nie so effizient sein, daß speziell zugeschnittene Ansätze nicht weitaus leistungsfähiger sind.
(2) Die Lösung wäre für den Kunden meistens nicht nachvollziehbar. Zu Recht bestehen Vorbehalte gegenüber mechanisch entwickelten Antworten, deren kritische Parameter undurchsichtig sind.
(3) Die Praxis zeigt, daß gerade beim Eintritt in neue Märkte für die Erfolgschancen eines Unternehmers ganz wenige kritische Faktoren maßgeblich sind (z. B. Technologie, Vertriebskanal, Preis/Image-Positionierung etc.). Es ist meistens viel wichtiger, diese wenigen Faktoren betont herauszuarbeiten, als sie in einem Aggregat zahlreicher unwichtiger Faktoren untergehen zu lassen.
(4) Die korrekte Abgrenzung der Geschäfte (Segmentierung) und das Finden der erfolgskritischen Faktoren verlangt einen Analyseaufwand, der im Rahmen von Standardmodellen nicht geleistet werden kann.[24]

Eine Methode, die Punkt für Punkt alle wesentlichen Aspekte eines Problems zusammen mit dem Management des Kunden durcharbeitet – oder für ihn zumindest nachvollziehbar ist –, kann diese Probleme vermeiden. Eine solche Vorgehensweise leistet also (in der für das Problem angemessenen Genauigkeit) das, was in dem vorangehenden Beitrag unter „Die Gruppe der erklärenden Variablen" und „Aggregationstechniken" gefordert wird, nämlich, aus den maßgeblichen Parametern durch entsprechende Analysen quantifizierbare Schlußfolgerungen abzuleiten.

Dieses Vorgehen ist vor allem dadurch charakterisiert, daß die einzelnen Schritte erst am laufenden Problem vor dem Hintergrund der Erfahrung aus vergangenen Fällen entwickelt werden. Dies bedingt aber, daß eine wissenschaftliche Analyse des heuristischen Vorgehens recht rasch an seine Grenzen gerät. Es gibt zwar entwickelte Konzepte, wie etwa die Portfolio-Darstellung, aber diese sind nur Bausteine einer Lösung und nicht sie selbst. Daher ist es vergleichsweise schwierig, die Lösungen mit Kategorien der Wissenschaft wie „Allgemeinheit" und „Übertragbarkeit" in Einklang zu bringen.

2.2.3 Quantifizierungen

In unserer Arbeit bemühen wir uns im allgemeinen, möglichst viel zu quantifizieren und oft auch solche Dinge exakt zu beschreiben, denen zunächst nur intuitive Urteile zugrunde liegen. Das letzte Ziel solcher Quantifizierungen ist natürlich eine Marktbewertung für das Unternehmen, etwa in Form einer Gegenüberstellung von Cash-Investitionen, langfristigem (strategisch gesichertem) Ertragspotential und Risiko. Der Weg dahin erfolgt aber in kleinen, für den Kunden nachvollziehbaren Schritten. Aussagen über die relative Kostenposition von Wettbewerbern werden etwa aufbauen auf Untersuchungen darüber, wie Volumen, Produktmix, Distribution, Faktorkosten etc. sich auf die einzelnen Kostenelemente auswirken.

Der Wert von solchen schrittweise und spezifisch für ein bestimmtes Problem entwickelten Quantifizierungen geht wesentlich über ihren unmittelbaren Wert, nämlich Zahlen für die Unternehmensführung zu liefern, hinaus. Dadurch, daß Zahlen vorgelegt werden, wird die Stellungnahme des Kunden provoziert und der notwendige Dialog in Gang gebracht.

Aus einer relativ zum Hauptwettbewerber ,,ungünstigen Kostenposition" kann z. B. jeder etwas anderes heraushören, und in derartigen verbalen Formulierungen wird es oft überhört. Sagen wir statt dessen, unser Kunde liege 10 Prozent höher in seinen Kosten, so läßt sich das weniger leicht übergehen, vor allem, wenn man an die möglichen Konsequenzen denkt. Natürlich wissen wir wie unsere Kunden, daß die 10 manchmal auch 8 oder 12 Prozent sein können, aber dies schmälert nicht den Wert eines solchen Vorgehens. Vor allem sorgt es dafür, daß wesentliche Unterschiede in den Bewertungen zutage treten und durchdiskutiert werden.

Die Gesamtbewertung eines Marktes ist natürlich wesentlich an sich, um die Implikationen bestimmter Strategien für den Cash Flow und das Risiko sichtbar zu machen. Aber darüber hinaus sorgt die Quantifizierung dafür, daß der Kunde sich sehr viel intensiver mit dem Resultat eines Beratungsprojektes auseinandersetzt, als wenn es ihm in Form von ,,Gummiaussagen" – wie ,,dieser Markt ist (nicht) attraktiv" – vorgelegt wird.

Es kommt schließlich häufig vor, daß am Ende eines Beratungsprojektes keine endgültige Empfehlung gegeben wird, sondern dem Kunden vielmehr Alternativen mit verschiedenen Ertrag/Risiko-Trade Offs vorgelegt werden. Die letzte Aggregation von Ertrag und Risiko zu entsprechenden Präferenzen ist so subjektiv, daß ein Berater sie seinem Kunden schlecht abnehmen kann. Er kann sie lediglich möglichst genau beschreiben, so daß der Kunde weiß, was er tut, wenn er eine bestimmte Wahl trifft.

Wir können über Quantifizierungen der Marktbewertung also folgendes zusammenfassen:

(a) Sie werden fallweise mit flexibler Methodik und für den Kunden nach-

vollziehbar gemacht. Sie beschreiben in der Regel Investitionen, Ertragspotential, Risiko und die für einen Erfolg erforderliche Strategie.

(b) In dieser Form liefern sie erstens die für die Strategieentscheidungen notwendigen Daten, zweitens dienen sie dazu, den Dialog in Gang zu setzen, der nicht nur die Akzeptanz der Resultate sichert, sondern auch die Gültigkeit der Analyse überprüft.

(c) Oft kann die Entscheidung zwischen verschiedenen Ertrag/Risiko-Kombinationen nur vom Kunden getroffen werden, weil sie sehr subjektiv ist. Aufgabe des Beraters ist es, die Entscheidung durch Analyse und Gespräch vorzubereiten und zu unterstützen.

2.2.4 Das Portfolio

Um Arbeiten über Marktbewertungen zu unterstützen, sind von der Boston Consulting Group eine Reihe von analytischen Modellen entwickelt worden. Das bekannteste derartige Modell ist das Portfolio. Hiernach werden Märkte für ein Unternehmen nach *relativem Marktanteil* (oder verallgemeinert: relative Kosten- oder Wettbewerbsposition) und *Wachstum* (oder verallgemeinert: Dynamik, Instabilität, Mittelbedarf) klassifiziert.

Offensichtlich kann die Positionierung eines Marktes in einem Portfolio nicht als umfassende Marktbewertung angesehen werden. Wichtige Variablen, etwa der zeitliche Verlauf der Parameter, die Investitionshöhe, die Aggressivität der Wettbewerber etc. sind unvollständig enthalten oder fehlen. Trotzdem glauben wir, daß das Portfolio in der hier beschriebenen Form für Analyse und Dialog ein sehr nützliches Konzept zur Klassifizierung (als Vorstufe der Bewertung) von Märkten ist:

(a) Wir können die Position eines Unternehmens *in allen Märkten* darstellen, in denen es tätig ist. Mögliche weitere Aktivitäten auf neuen Märkten können dem hinzugefügt werden. Die Balancierung der Geschäfte eines Unternehmens nach Risiko/Reife/Wachstum einerseits und Ertragspotential andererseits kann so sehr gut und übersichtlich beurteilt werden.

(b) Normalerweise sollte der Cash Flow, den ein Geschäft erzeugt, mit der Portfolio-Positionierung übereinstimmen. Falls das zutrifft, ist dies ein Indikator dafür, daß die Positionierung richtig ist und als Grundlage für strategische Entscheidungen brauchbar ist. Trifft dies nicht zu, so sind weitere Untersuchungen notwendig: Ein Geschäft könnte z B. falsch segmentiert sein, eine Fabrik operative Probleme haben etc. Der Wert der Darstellung liegt also nicht nur in der Aussage an sich, sondern auch im Vergleich der erwarteten „Normalkonsequenzen" mit der Realität.

Anstatt – wie die Boston Consulting Group – nur zwei Größen auf jeder

Achse des Portfolios abzutragen, könnte man für beide Achsen stärker aggregierte Variable definieren, um weitere Elemente einer Marktbewertung in das Portfolio einfließen zu lassen (wie es zum Teil gemacht wird). Ein derartiges Verfahren hat unseres Erachtens zwei Nachteile:

(1) Durch die Definition von derartigen Aggregaten reduziert man die Flexibilität der Analyse und nähert sich Modellen wie PIMS, deren Wert wir nur als Kontroll-, nicht aber als Strategieentwicklungsinstrument sehen.
(2) Es ist ein Vorteil des nur relativen Marktanteil und Marktwachstum beschreibenden Portfolios, daß es mit Werten arbeitet, in die selten intuitive Urteile und Wunschdenken (wie z. B. die Bewertung der eigenen Produktqualität) einfließen.

Die Gefahr, daß in umfassend definierte – stark subjektive Urteile berücksichtigende – Positionierungen Wunschvorstellungen einfließen, ist nämlich in der Praxis sehr hoch.

Zum Beispiel besteht im allgemeinen eine Neigung, in einer Hoch-Mittel-Niedrig-Skala den Mittelwert zu wählen; multifaktorielle Gewichtungen landen daher häufig in der Mitte. Der klare, auch unliebsame Fakten – wie etwa einen niedrigen Marktanteil – nicht übergehende Dialog wird durch ein derartiges Vorhaben behindert.

Durch Portfolio-Darstellungen werden also analytische wie kommunikative, auf die Förderung des Beratungsprozesses angelegte Ziele gefördert.

Ganz offensichtlich ist aber eine Portfolio-Darstellung nicht (wie es von Außenstehenden der Boston Consulting Group manchmal unterstellt wird) eine fertige Problemlösung für den Komplex „Marktbewertung", geschweige denn eine Strategieentwicklung für bestimmte Märkte.

2.2.5 Zusammenfassung

In der Unternehmensberatung ist der Dialog mit dem Klienten sehr wichtig, um erstens die Gültigkeit der Resultate zu überprüfen und zweitens ihre Akzeptanz zu sichern. Ein mathematisch komplexes Standardmodell, das aus zahlreichen Parametern einen Wert „Attraktivität des Marktes für den Kunden „erzeugt", ist für die Strategieentwicklung kaum möglich und wäre wahrscheinlich nicht einmal wünschenswert.

Wir glauben, daß die etwa von uns benutzten Methoden, auf das jeweilige Problem bezogen, meist leistungsfähiger sind als ein Blick auf die von spezifischen Problemen unabhängige Theorie vermuten läßt. Technologien – und um eine solche handelt es sich hierbei – sind, anders als Theorien, weniger an ihrem „Wahrheitsgehalt" als an ihrer pragmatischen Relevanz zu messen. Eine wesentliche Ursache für die pragmatische Relevanz und den Erfolg bei

strategischen Problemstellungen liegt darin, daß unsere konzeptionellen Ansätze auf der Basis praktischer Erfahrungen entwickelt wurden und mit ihrer Hilfe eine effektive Kommunikation mit dem Kunden erleichtert wird.

Gerade die nachfolgenden Abschnitte nehmen diese Bedeutung des Kommunikationsprozesses zum Anlaß für eine Weiterentwicklung. Auch hier bleibt der heuristische Stil der eigentlichen Problemlösung erhalten oder wird sogar weiter verstärkt. Die Boston Consulting Group als ein auf Strategieentwicklung spezialisiertes Unternehmen ist sehr stark auf analytisches Denken hin orientiert und hat, wiewohl permanent Kommunikation praktizierend, wenig darüber theoretisiert. Insofern stellt ein solcher Ansatz eine mögliche Befruchtung aus einer anderen Sichtweise dar.

2.3 Kritik an den bestehenden Konzeptionen und Nutzen ihrer Weiterentwicklung

Zur Kritik an den bestehenden Verfahren aus Wissenschaft und Praxis soll wiederum die eingangs von Abschnitt 2.1 getroffene Systematik der drei Problemstellungen herangezogen werden.

Der erste Punkt betrifft die Auswahl der erklärenden Variablen. Die bisherige Form des rein heuristischen Auflistens erscheint auf alle Fälle als unbefriedigend, und zwar aus mehreren Gründen:

(1) Die meisten Listen weisen durch ein lapidares „usw." auf mögliche Verlängerungen hin. Sie müssen von vorneherein unvollständig sein.

(2) Selbst wenn die Variablenauswahl analytisch begründet ist, wie im Fall der PIMS-Studie, bleibt die Frage offen, ob die für die Vergangenheit als Erfolgsfaktoren herausgearbeiteten Größen auch für die Zukunft maßgeblich sind:

> "The major danger is developing an overly mechanistic extrapolative approach to strategy formulation as a result of the use of the data. It should be stressed that the data are historical and also that they do not measure the quality of strategic insight on behalf of management. It is therefore important not to allow the data to become more or less an unescapable law for how one's business should do. Positive, creative thinking focused around opportunities and threats can facilitate future strategic success, not extrapolations of the past."
> (Lorange 1980, S. 85)

(3) Die Bedeutung der Klassifikation ist vor allem in der Aggregierbarkeit der Indikatoren verschiedener Dimensionen zu sehen. Trotzdem wurde bislang noch nie versucht, so zu klassifizieren, daß die Gruppenaggregation erleichtert wird.

(4) Bei den Verfahren in der Unternehmenspraxis besteht häufig der Hang, die Gruppe der Variablen zu simplifizieren. Aus der Befürchtung heraus, daß der analytische Aufwand zu umfangreich würde und die Vorgehens-

weise nicht mehr überschaubar ist, werden nur besonders signifikante – zumeist auch leicht quantifizierbare – Indikatoren betrachtet, wie z. B. das Marktwachstum.

Damit sind die wesentlichen Kritikpunkte gegenüber der Variablenauswahl aufgezählt. Nicht minder substantiell sind die Zweifel an der Möglichkeit von Substitutionsvariablen:

(1) Fraglich ist, ob Größen, wie der Return on Investment, im strategischen Bereich überhaupt aussagefähig sein können. Analog äußert sich Lorange:

> "Another danger, albeit much smaller, is the emphasis on ROI as the criterion for judging the success of a business element strategy. . . . Strategic performance should probably be judged in terms of variables that emphasize longer-term effects in addition to near-term ROI or cash flow."
> (Lorange 1980, S. 85 f.)

(2) Das Bemühen der Praxis nach einer Quantifizierung der Attraktivität des Marktes in Cash-Größen steht im Gegensatz zu den Eigenheiten strategischer Informationen. Schwache Signale sind unter anderem dadurch charakterisiert, daß sie inhaltlich noch unstrukturiert und somit auch nicht sinnvoll in quantitative Größen transformierbar sind[25]. Vernachlässigt man allerdings diese Daten, so können wertvolle Informationen verlorengehen.

(3) Ebenso fraglich erscheint, ob eine relativ valide Angabe von Ertrag/Risiko-Trade Offs möglich ist – vor allem in Zeiten erhöhter Unsicherheit.

Am problematischsten erscheinen die bislang zur Anwendung kommenden Aggregationstechniken:

(1) Es fehlt am glaubhaften Nachweis, daß für sozioökonomische Zusammenhänge zur Erklärung der Marktattraktivität eine allgemein gültige mathematische Funktion oder gar ein Modell[26] angegeben werden kann.

(2) Da eine Verknüpfung allerdings nicht umgangen werden kann, sollte sie nur dort eingesetzt werden, wo eine hohe intuitive Aggregationsfähigkeit besteht und wo die Anzahl der Einzelausprägungen so groß ist, daß sie einer „visuellen" Verknüpfung nicht zugänglich sind.

(3) Mit Sicherheit sind Scoring-Modelle von erheblichem Nutzen für die Entscheidungsfindung in Organisationen. Nicht übersehen werden dürfen aber die vielen Momente im Prozeßablauf, in denen subjektive Vorstellungen bereits im Methodenteil das Ergebnis beeinflussen. Überall dort bestehen Gefahren einer Verzerrung der Bewertung. Dies wird besonders bei der Aggregation der Kriterien deutlich, wenn man überlegt, wie wenig „sophistication" sich hinter der Auswahl der Nutzenfunktion und der Bestimmung der Kriteriengewichte verbirgt.

(4) Ebenso trifft Kritik solche Vorgehensweisen in der Unternehmenspraxis, bei der die Aggregation rein intuitiv vollzogen wird und sich somit einer intersubjektiven Vergleichbarkeit entzieht.

Für jeden der oben genannten Kritikpunkte gibt es Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Umgekehrt kann aber diese Kritik auch durch zusätzliche Verfeinerungen nie vollständig eliminiert werden.

Da die meisten Anstrengungen in Richtung auf eine inkrementale Verfeinerung der bestehenden analytischen Verfahren abzielen, wurden bislang kaum Möglichkeiten untersucht, den Dialog grundsätzlich zu verbessern.[27] Nachdem aber gerade im strategischen Bereich die Rolle des Dialogs und der Kommunikation unbestritten ist, soll im folgenden ein Verfahren entwickelt werden, diesen Dialog neu zu überdenken und ihn effizienter zu gestalten. Als Grundlage dient eine kritische Reflexion der in der Praxis so bedeutsamen Kommunikationsprozesse. Dies führt uns aber in ein offenes Dilemma.

3. Das Dilemma bei der Bestimmung der Marktattraktivität

Die Bestimmung der Marktattraktivität wird in der *theoretischen Diskussion* zumeist über den Umweg *umfangreicher* Checklisten behandelt. Erklärlich wird dies durch eine weite Definition des Strategischen Problems.[28] Demgegenüber steht eine oft *recht restriktive Handhabung* in der Unternehmenspraxis. Dabei werden die endlosen Checklisten auf einige wenige, möglichst „objektive" und quantitativ faßbare Faktoren – wie z. B. das Marktwachstum – reduziert und nur sie vorderhand einer Bestimmung zugrunde gelegt.

Zur Beurteilung einer solchen Vorgehensweise soll noch einmal an die Diskussion um die Probleme „vollständiger" und ausführlicher Listen angeknüpft werden. Ihre praktische Umsetzung wirft – wie bereits bei Lückerath angeklungen – eine Reihe kritischer Fragen auf:

(1) Sind für einen Beurteiler die in der theoretischen Diskussion verwendeten Begriffe faßbar und kann er über diese Größen sinnvolle Urteile abgeben?
(2) Kann ein Benutzer der Analyseergebnisse diese überhaupt einordnen? Haben sie für ihn pragmatischen Nutzen und Aussagegehalt?
(3) Kann er überhaupt die Vielzahl an Teilaspekten und somit die immense Komplexität handhaben, ohne in den „Handhabungsmechanismus" zu verfallen, sich doch nur fünf oder sechs besonders „griffige" Ergebnisse „herauszugreifen"?

Die hier angesprochenen Fragestellungen wollen wir im nächsten Abschnitt weiter betrachten.

3.1 Zwei Arten von Wissen

Ein Scheitern der ausführlichen Checklisten scheint im wesentlichen auf zwei Ursachen zurückzuführen zu sein:

(1) Die Länge solcher Listen ist angesichts der Vieldimensionalität und Komplexität in Anbetracht einer nur begrenzten menschlichen Informationsverarbeitungskapazität[29] nicht mehr handhabbar.
(2) Die enthaltenen Begriffe – und noch viel weniger deren Aggregate – scheinen für Manager nicht sehr aussagefähig zu sein, sie erleichtern es kaum, seine Intuition anzuregen.

Hier wird ein häufig in der Diskussion vernachlässigter Zusammenhang zwischen den verwendeten Begriffen in der strategischen Diskussion und dem strategischen Denken bedeutsam. Angesprochen ist hier der im Bereich der Denkpsychologie und der Linguistik bekannte Zusammenhang zwischen Sprache und Denken allgemein. Bevor wir auf diese Beziehung eingehen wollen, soll nochmals die Art des „Wissens" im strategischen Bereich verdeutlicht werden. Dies wird erleichtert, wenn wir zwischen intuitiv-ganzheitlichem und analytisch-begründetem Wissen unterscheiden.

Manager zeichnen sich häufig durch sehr gut entwickelte Fähigkeiten im intuitiven Bereich[30,31] aus. Jantsch umschreibt diese Art Wissen in der Einführung zu seinem bekannten Buch „Design for Evolution" sehr treffend:

"What we are used to call 'fingertip feeling', or intuition, or simply luck depends in reality on the capability to 'tune in' an overall movement, to influence and subtly regulate powers beyond those vested in the human intellect, and even in personal charisma. The successful manager inexplicably is 'with the stream', whereas the unsuccessful one tries in vain to develop a rationale which would be capable of telling him about the movement of the stream." (Jantsch 1975)

Meist wird aber analytisch begründetes Wissen höher gewertet gegenüber intuitivem Wissen. „Intuition" hat eine große Nähe zur „Spekulation", zur „Spinnerei". Ihr wird allenfalls die Funktion zuerkannt, daß hierüber kreative Anstöße zu erhalten sind, Anstöße, die aber mittels harter Fakten zu überprüfen sind. Entscheidungen müssen „rational", d. h. in diesem Fall analytisch mit Argumenten begründet werden.

Diese analytische Begründung wird auch erzwungen durch die häufig institutionalisierte Trennung von Entscheidungsvorbereitung und eigentlicher Entscheidung. Eine solche Trennung führt dazu, daß es zur Aufgabe von Stäben, Beratern usw. wird, als Entscheidungsgrundlage Analysen vorzubereiten. Dort müssen Fakten recherchiert werden, die dann als Argumente für eine zu treffende Entscheidung herangezogen werfen können. Analysen – verstanden als Generator von Argumenten – dienen als Prüfstein der Intuition.[32]

Ob ein solches Verfahren sinnvoll ist, hängt damit zusammen, ob beide „Arten" an Wissen kompatibel, also vergleichbar sind. Gerade ihre Fähig-

keiten im intuitiven Bereich, die Fähigkeit, in bestimmten Problemsituationen richtig zu entscheiden, haben Manager meist in die Position gebracht, in der sie sich nun befinden. Würde man intuitives Wissen den analytischen „Daten" unterordnen.[33], so hieße dies, die Stärken der Manager zu intuitiver Einsicht, zu ganzheitlicher Einschätzung von Strukturen, abzuwerten und ungenutzt zu lassen. Intuition und Fingerspitzengefühl müssen gleichberechtigt neben Datenanalyse und „harten" Prognosetechniken stehen.

Nun schafft die Bedeutung des intuitiven Wissens, der mehr qualitativen ganzheitlichen Einschätzungen ohne die genaue Kenntnis des Wirkungsfeldes, natürlich ein grundsätzliches Problem: intuitives Wissen ist vergleichsweise weit von sprachlichem Wissen „entfernt".

Wie neuere Erkenntnisse der Gehirnforschung zeigen,[34] ist die linke Hemisphäre des menschlichen Gehirns vorwiegend mit analytischem und logischem Denken befaßt, wogegen die rechte Gehirnhälfte mehr auf eine ganzheitliche Geistestätigkeit spezialisiert ist. Diese ganzheitlich orientierte Hemisphäre arbeitet im wesentlichen nicht-linear, wogegen die linke Gehirnhälfte Informationen linear, also aufeinanderfolgend, verarbeitet. Die mehr linear arbeitende Hemisphäre ist auch die, in der die Sprache und das logische Denken angesiedelt sind.[35] So ist es vergleichsweise schwierig, Informationen, die im nicht-linearen Teil entstehen – also Intuition und ganzheitliche Einschätzungen – sprachlich zu artikulieren und zu begründen. Jeder von uns hat bereits die Erfahrung gemacht, daß er eine bestimmte „Ahnung", ein bestimmtes „Gefühl" über einen Tatbestand hatte, sich aber außerordentlich schwer tat, dies auch zu artikulieren und es gegebenenfalls auch noch entsprechend zu begründen. So ähnelt die Art, „Wissen" von der rechten Seite auf die linke Seite zu bekommen, sie damit diskutierbar und analytisch begründet zu machen, eher einem „Umweghandeln".

Wie Gowan zeigt, kommt Fortschritt und kreative Einsicht gerade durch Interaktion, durch Austausch (nach Gowan "Inkubation") von rechts- und linksseitigem Wissen zustande:

"Whe shall see that, whereas the left hemisphrere seems to act as a problem solver, the right seems to act as a radio receiver. Thus, when the static of the left hemisphere has been abated, some type of resonance phenomenon is set up, of which the first evidence is *vibrations.*"
(Gowan 1980, S. 43)

Und er fährt an anderer Stelle fort:

"Out of the vibrations come images, which may be indistinct or virtual images which appear superim posed on the visual field. The images are not passive, but partaking of the function of archetypes, have a certain generating and heuristic effect, in that they lead to discovery and action. . . . there now ensues intense left-hemisphere activity to notate, verbalize, describe, and operate this imagery into 'intellectuallynegotiable' form, so that it can be 'consensually validated' by others."
(Gowan 1980, S. 49)

3.2 Die Bestimmung der Marktattraktivität – ein Sprachproblem

Erkennt man die Bedeutung des intuitiven Wissens, so entsteht natürlich die Frage, auf welchem Weg man sich dieses eröffnen kann. Angesprochen ist hier, wie bereits oben erwähnt, der Zusammenhang von Sprache und Denken. Wir können hier leider nur einen kurzen Abriß der Diskussion geben. Der enge Zusammenhang zwischen Sprache und Denken ist seit der Antike bekannt. Für Platon ist Denken sogar lediglich ein wortloses Sprechen der Seele mit sich selbst. Wenngleich viele Phänomene[36] diese restriktive Beziehung etwas offener gestalten, so ist doch die enge Verkettung von Denken und Sprache unumstritten.

Dies wird bereits durch den Aktualisierungsprozeß deutlich. Es gibt zwei Möglichkeiten, an im Gehirn gespeicherte Strukturen heranzukommen:[37]

(1) über die Wahrnehmung des Gegenstands selbst,
(2) durch die Wahrnehmung des *Begriffs*, der als Symbol für den Gegenstand steht.[38]

Beide Möglichkeiten erlauben, die Denotationen und Konnotationen eines Begriffs zu erschließen. Da vor allem im strategischen Bereich der „Eingang" über die Wahrnehmung des bezeichneten Objekts selbst die Ausnahme sein dürfte, gewinnt gerade hier die Sprache an Bedeutung.

Neben dieser „Öffnung" von Gedächtnisinhalten hat aber die Sprache noch eine weitere wichtige Funktion – die Regulationsfunktion –, wie Dörner zeigt:

„Wortassoziationen und besonders die Regeln der Grammatik der jeweiligen Sprache regulieren den Übergang von einem Gedächtnisinhalt zum anderen . . .

Die grammatischen Regeln einer Sprache z. B. schreiben in den Regeln den Satzbau vor, welche Form Situationen, Vorgänge usw. haben können und bestimmen damit die Form des Ergebnisses eines Denkprozesses. Wenn die Sprache der Hopi-Indianer keine Unterscheidung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft kennt (nach Whorf 1978, der Verf.), so kann das Ausdenken eines Jagdplanes nicht in einem zeitlich organisierten Gefüge enden; die Dimension der Zeit muß in eine Stellvertreterdimension transportiert werden, indem man z. B. eine zeitliche Folge von Ereignissen in eine räumliche umsetzt.

Dadurch, daß die Sprache Regeln für die Formung von Bildern der Sachverhalte, Vorgänge und Situationen eines Realitätsbereichs angibt, beeinflußt sie den Ablauf des Denkens. Denken besteht ganz wesentlich aus der Umformung vorhandener Bilder in neue Bilder und die Struktur der Materialien und Produkte eines Denkprozesses wirkt sich natürlich auf die Struktur des Prozesses aus und somit auch auf die Struktur der neuen Gedächtnisinhalte."
(Dörner 1979, S. 54)

Die Sprache selbst bildet Grenzen für das Denken auf der einen Seite und schafft neue Gedanken und Ideen auf der anderen.[39]

Was bedeuten diese Beispiele für den strategischen Bereich? Strategisches Denken an sich kann nur so gut sein, als es die Begriffe, die Kategorien, aber

auch die grammatikalischen Regeln erlauben.[40] Um die Intuition zu eröffnen, muß eine Anregung aufgrund sprachlicher Stimulanz erfolgen. Diese Anregung kann nur in einem Kategoriensystem erfolgen, in dem der Manager auch entsprechend hoch sensibilisiert ist, in einem Kategoriensystem, in dem er auch – vereinfacht gesagt – „auf seiner rechten Hemisphäre arbeitet". Daran anschließend müssen die intuitiven Ergebnisse in sprachliche Kategorien rücktransformiert werden. Hierzu sind Argumentationshilfen erforderlich, wiederum Begriffe also, die es erlauben, die Ahnungen zu beschreiben. Auch hierfür ist es notwendig, Begriffe zu verwenden, für die der Manager genügend sensibilisiert ist und mit denen er im alltäglichen Umgang vertraut geworden ist.

Derartige Begriffe und Kategorien sind aber in der Regel nicht solche, die sich ergeben, wenn der Analytiker das Problem hat, den Begriff „MA" und deren Einflußgrößen zu erfassen. Das Problem ist, daß die Begriffe der für Analysezwecke erstellten Checklisten nicht die Möglichkeit bieten, die Intuition anzuregen, weil sie nicht die Begriffe sind, mit denen der Entscheider üblicherweise „vertraut" ist. Dazu wird eine Sprache benötigt, mit der es der Entscheider im täglichen „Geschäft" zu tun hat. So ist es auch keine Überraschung, wenn in der Praxis eher strategische Konzepte Erfolg haben, die mit recht operationalen Begriffen wie Kosten, Wachstumsraten, Marktanteilen, Umsätzen, Cash Flow-Ziffern usw. operieren; also mit Begriffen, die im operativen Tagesgeschäft und im monatlichen, zum Teil sogar täglichen Überwachungsprozeß immer wieder auftauchen und „Themen" sind.[41]

Ergebnis solcher Phänomene ist, daß nur wenige Begriffe aussagefähig und „griffig" genug für den Entscheider sind, daß er

(a) eine Aussage über die Ausprägung dieser Dimension geben kann und
(b) ein Ergebnis in solchen Dimensionen für ihn einordenbar, aussagefähig, beurteilbar bzw. abschätzbar und somit entscheidungsrelevant wird.

Nur in den Bereichen, in denen er genügend sensibilisiert ist, kann der Manager etwas beitragen bzw. das Ergebnis auch nutzen.[42]

3.3 Die Formulierung des Dilemmas

Die immer länger werdenden Checklisten zur Bestimmung der Marktattraktivität können als Ergebnis einer Pendelbewegung nach einer ziemlich restriktiven Sicht des strategischen Problems in der jüngeren Vergangenheit interpretiert werden. Demgegenüber zeigt aber die vorangegangene Diskussion, daß viele der dort diskutierten Begriffe und Kategorien an der Realität vorbeigehen. Beurteiler – und hier liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Manager und dem Analytiker – sind gegenüber anderen Begriffen sensibilisiert. Dies zeigt auch ein neuerer Beitrag von Allen:

"The separation of staff from line becomes institutionalized, and this encourages the use of specialized vocabularies and sophisticated formal planning techniques. The separate plans formulated by different staff groups take on a life of their own, and go marching off to the beat of their own drummers.

. . .

Strategic planning also takes place in a vacuum, isolated from the real world perspective of both line managers and high-level executives. . . .

What is needed is a common vocabulary of planning, in which terms are directly related to specific types of work and are defined in clear, simple language."
(Allen 1981, S. 16 f.)

Planer und Linien-Manager haben eine entwickelte Intuition bei anderen Begriffen und gegenüber anderen Themen. So kann es auch nicht überraschen, daß sie mit den vorgeschlagenen Fragen und Checklisten kaum etwas anfangen können. Und selbst wenn sie es könnten, sind es – in ihrer Sicht – nicht *die* zentralen Begriffe, für die sie genügend sensibilisiert sind.

So wird durch die ,,Vertrautheit" und die ,,Akzeptanz" von nur wenigen Begriffen sowie durch die Grenzen der menschlichen Verarbeitungskapazität ein recht enger Bereich abgesteckt. Nur in diesem besitzen Entscheider hohe Fähigkeiten der Intuition, um einerseits Fragen sinnvoll beantworten zu können, andererseits Ergebnisse auch kritisch beurteilen zu können.

Zeigt sich schon in der Art und Menge der Begriffe ein Unterschied zwischen Analytiker und Manager, so erweitert sich dieser noch durch die Struktur des ,,Wissens". Während der Analytiker weitgehend mit Zahlen und Daten begründete Planungen abzugeben gewohnt ist, lassen sich die Vorstellungen des Managers häufig nur in qualitativen Größen fassen. Darüber hinaus ist auch das Ausmaß der Strukturierung unterschiedlich. Während sich das Wissen des Analytikers vergleichsweise leicht strukturieren läßt, ist das des Managers recht unstrukturiert und häufig nur in Form einer Geschichte, einer Story zu erfassen. Dies aber bedingt, daß es zwei unterschiedliche Sprachen gibt und zwei unterschiedliche ,,Weltbilder" akzeptiert werden müssen. Keines dieser beiden kann a priori als ,,richtig" bzw. ,,wahr" beurteilt werden. Im allgemeinen wird jedes seine ,,Wahrheiten" enthalten und es kommt darauf an, beide zu verbinden, um in der inherenten dialektischen Struktur zu einer höherwertigen Synthese zu gelangen[43]. Verschärfend kommt hinzu, daß auch eine einzelne Story nur selten ganz eindeutig und konsistent für oder gegen die Attraktivität eines bestimmten Marktes sprechen wird. Eher muß mit Teilaspekten gerechnet werden, die *für* den Markt, und mit anderen wiederum, die *gegen* den Markt sprechen. Gerade die hinter vielen Zahlen stehende ,,Geschichte", die ,,wenn" und ,,aber", dürfen nicht vernachlässigt werden, wenn ein Urteil über die Attraktivität eines Marktes abgegeben werden soll.

Eine Konzeption zur Bestimmung der Marktattraktivität muß den oben

angesprochenen Problemen und dem aufgezeigten Dilemma gerecht werden. Sie muß es insbesondere erlauben, die Intuition anzuregen, sie zu artikulieren und damit diskutierfähig zu machen. Und sie muß es erlauben, die hinter den Informationen stehende „Geschichte" zu erfassen – besser: die hinter den Informationen stehenden „Geschichte*n*" und „Weltanschauung*en*". Sie muß der Existenz zweier Sprachen gerecht werden und eine gegenseitige Befruchtung erleichtern. Dies ist auch ein wesentliches Merkmal unserer nachstehend entwickelten Konzeption, die es erlauben soll, Pfade aus dem Dilemma zu finden.

4. Pfade aus dem Dilemma

Um das aufgezeigte Dilemma bewältigen zu können, werden im folgenden zwei Möglichkeiten untersucht, die jeweils eine Annäherung der beiden Sprachverständnisse zum Inhalt haben. Zum einen handelt es sich um eine Anpassung der Bewertungssprache an das Sprachverständnis des Entscheidungsträgers, zum anderen sehen wir in der Erweiterung seines Sprachverständnisses einen Ansatz zur Problemlösung.

4.1 Anpassung der Bewertungssprache an das Sprachverständnis der Entscheidungsträger

Ein Weg, der aus dem Dilemma führt, ist, die die Marktattraktivität erklärenden Größen an das Sprachverständnis der Entscheidungsträger anzupassen. Anders ausgedrückt heißt dies, die Erklärungsvariablen so auszuwählen, wie sie Gegenstand der strategischen Diskussion sind.

Wie oben aber bereits erwähnt wurde, sind es nur relativ wenige vorgelagerte und ausweisbare Variablen, anhand derer Entscheidungsträger zu ihrem Entschluß gelangen. Es entsteht also hier die Notwendigkeit zu einer Reduktion und Transformation des analytischen Variablensatzes zum Variablensatz des Entscheidungsträgers.

Dabei müssen zwei Problemstellungen gelöst werden:

(1) Wie stark soll reduziert werden?

(2) Nach welchen Klassifikationsmerkmalen soll reduziert werden?

Keine Abhilfe scheint uns eine Reduktion der Sprache auf Begriffe wie Kosten, Deckungsbeitrag oder ähnliche zu sein, die ihre Begründung lediglich aus der Vertrautheit ihrer Verwendung im operativen Tagesgeschäft beziehen. Sie würde vor allem nicht der Erkenntnis gerecht werden, daß die Größe „Marktattraktivität" immer nur von unternehmensspezifischer Aussagefä-

higkeit ist. Infolgedessen wird hier eine Vorgehensweise gewählt, die die Auswahl und Klassifikation der zur Marktbewertung als geeignet erachteten Variablen aus den Unternehmenszielen ableitet. Hierfür wollen wir den Begriff der Strategischen Diskussionseinheiten (SDE) einführen. In einer SDE fassen wir die Größen zusammen, welche zur Beschreibung eines Aspektes der Marktattraktivität gehören. So werden beispielsweise Konkurrenzverhältnisse, Marktanteil, Preiselastizitäten usw. in der SDE „Marktmacht" zusammengefaßt. Die Vertrautheit mit einer begrenzten Anzahl von SDE's unterstützt auch die Diskussion zwischen Analytiker und Entscheidungsträger. Diese Strategischen Diskussionseinheiten sind auch die Endstufen des Reduktionsprozesses eines analytischen Faktorenkatalogs.[44]

4.2 Erweiterung des Sprachverständnisses der Entscheidungsträger

Ein zweiter Weg aus dem Dilemma ist die Erweiterung der Sprachkompetenz der Entscheidungsträger. Analytische Konzepte und Begriffe sollen für den Entscheidungsträger aussagefähig gemacht werden. Dazu sehen wir drei Möglichkeiten:

(1) Erweiterung des Kategoriensystems
(2) Schaffung von Übersetzungsregeln
(3) Öffnung des Analyseprozesses

Eine *Erweiterung des Kategoriensystems* wäre denkbar als Diffusionsprozeß der relevanten Größen in die laufende Strategische Planungsarbeit des Entscheidenden. Als ein geeignetes Mittel dazu könnte sich das Strategische Controlling herauskristallisieren[45]. Durch die regelmäßige Konfrontation mit den Größen des Strategischen Controllings entsteht langfristig eine Vertrautheit mit dessen Argumentationssystem und somit eine Erweiterung des Sprachverständnisses.

Eine geringe Anwendungsmöglichkeit wird der *Schaffung von Übersetzungsregeln* beigemessen, da – wie bereits einleitend skizziert – für schlechtstrukturierte Probleme kaum Übersetzungsregeln existieren.

Eine dritte Möglichkeit ist die *Öffnung des Analysepozresses* für den Entscheidungsträger. Es wird nicht nur *ein* – nach Ansicht des Analytikers wahrscheinlichstes – Analyseeergebnis vorgelegt. Vielmehr wird eine Reihe alternativer Zukunftskonstellationen mit ihren dazugehörigen Annahmesystemen präsentiert. Nach kritischer Reflexion der alternativen Konstellationen hat der Entscheidungsträger dann diejenigen auszuwählen, mit deren Annahmen er sich am ehesten identifiziert. Damit wächst das Verständnis für die Arbeit mit Prognosen und der Analyseprozeß wird langfristig entmystifiziert.

Beide Ansätze zur Überwindung der Bewertungsproblematik sind jedoch

für sich allein genommen relativ unzureichende Verfahren, zu einer möglichst verzerrungsfreien Bewertung zu kommen. Jedes der Konzepte würde in seiner isolierten Anwendung durch die einseitige Transformation des entsprechenden Sprachverständnisses die Validität des Bewertungsergebnisses gefährden. Deshalb wird hier ein Weg eingeschlagen, der zwar die angeführten Veränderungen der Sprachformen nutzt, gleichzeitig aber beide Marktbeurteilungen, also die des Analytikers und die der Gruppe der Entscheidungsträger, durch eine dialektische Gegenüberstellung in ihrer Eigenart bestehen läßt.

4.3 Dialektische Bewertung – Eine Alternative zu den herkömmlichen Konzeptionen

Die dialektische Bewertungskonzeption *berücksichtigt* nicht nur zwei unterschiedliche Sprachen, sie werden geradezu *gefordert* und zu einer systematischen dialektischen Gegenüberstellung genutzt. Der Grundgedanke zu diesem Lösungsweg aus dem Dilemma geht auf den dialektischen Planungsprozeß von Mason[46] zurück, welcher sich auf folgende Überlegung stützt:[47]

> Das Top-Management beauftragt zur Ausarbeitung eines Plans eine Stabsabteilung. Da jeder Plan auf subjektiven Wertvorstellungen und bestimmten Grundannahmen basiert, bedarf es ihrer Überprüfung durch „Führungskräfte der Linie", Mitarbeiter also, die nicht dem Analytikerstab angehören. Gestützt auf den Analytiker-Plan und den Counter-Plan aus der Linie kann das Top-Management einen der beiden Pläne auswählen oder eigene Pläne daraus entwickeln.

Eine solche Vorgehensweise wird hier auf den Bewertungsvorgang, der ja auch ein Teil der Planerstellung darstellt, analog übertragen. Damit wird dem Unsicherheitsproblem in der Strategischen Planung Rechnung getragen. Jedes Bewertungsergebnis wird durch den Vergleich in Frage gestellt. Durch die Akzeptanz zweier Sprachen sind zwei unterschiedliche Sichtweisen zu erwarten. Ein zentrales Moment des Ansatzes wird das sich gegenseitig ergänzende Alternieren von analytisch prüfbarem Wissen und Intuition sein.[48] Keines von beiden hat a priori höheres Gewicht. Sie sind nur Ausdruck von zwei unterschiedlichen „Weltanschauungen".[49]

5. Die Operationalisierung des dialektischen Bewertungsansatzes

Nachdem in den letzten Abschnitten die theoretischen Grundpfeiler für die Beurteilungskonzeption gesetzt wurden, wird nun die konkrete Ausgestaltung des Verfahrens skizziert.

Bevor aber die Bewertungsprozedur im einzelnen dargestellt wird, soll zunächst ein Überblick über den Aufbau des Bewertungskonzeptes gegeben werden.

5.1 Eine Skizze des Bewertungsvorganges

Der Bewertungsprozeß läßt sich im wesentlichen in sieben Stufen untergliedern. Dies zeigt Abb. 3 schematisch:

(1) Der erste Schritt des Bewertungsvorganges besteht in der Formulierung des Analyseziels. Dabei ist die Frage nach der Attraktivität des Marktes wiederum relativ zum untersuchenden Unternehmen zu sehen und nicht in der Attraktivität des Marktes allgemein.

(2) Nach der Definition des Analyseziels kann der Test-Katalog von seinem Aufbau her festgelegt werden. Dabei geht es vor allem um die Auswahl der SDE's und der zugehörigen Indikatoren.

(3) Der erste verfahrenstechnische Schritt besteht dann in der Durchführung einer Marktanalyse durch den Planungsstab. Die einzelnen SDE's sind durch den Analytiker hinsichtlich ihrer Marktattraktivität zu bewerten.

(4) Diese Studie wird im Anschluß daran durch den Manager oder Entscheidungsträger validiert, d. h. es erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Daten und *vor allem* mit den dahinterstehenden Annahmen und Ergebnissen des Analytikers. Aufgrund der bestehenden hohen Prognoseunsicherheit im strategischen Bereich kann diese Validierung auch durch eine Gruppe von Entscheidungsträgern vorgenommen werden.[50] Damit ergäbe sich die Möglichkeit zu Querschnittsanalysen – speziell zu Unschärfediagnosen.

(5) Darauf folgt der wesentliche Teil unseres Vorgehens: Die Daten – begründet durch Annahmen – müssen vom Entscheidungsträger bewertet werden. Die Story, die hinter diesen Daten steht, wird erfaßt und gibt an, ob der Markt als mehr oder weniger attraktiv bezeichnet werden kann. Eine solche Story wird nur in den seltensten Fällen geschlossen für oder gegen einen bestimmten Markt sprechen. Zumeist wird es Elemente in ihr geben, die den Markt als attraktiv und andere, die ihn als weniger attraktiv einstufen.

(6) Die Summe solcher Hintergrundinformationen wird dann in eine Pro-

und in eine Contra-Story transformiert; in eine Geschichte, die ein einigermaßen konsistentes Bild für eine hohe Attraktivität des Marktes ergibt – die Pro-Story – und in eine zweite Geschichte, die ein geschlossenes Bild gegen die Attraktivität eines Marktes liefert, die sogenannte Contra-Story. Aus einer dialektischen Gegenüberstellung beider erscheint uns mittels einer Abschlußstory eher eine Beurteilung der Attraktivität des Marktes möglich – vor allem auch eine Abschätzung der Risiken, der Unsicherheiten und womöglich der Diskrepanzen bei den verschiedenen Einschätzungen.

(7) Diese Abschlußstory findet Eingang in den Ergebnisbericht, der daneben noch auf Besonderheiten bei den Bewertungsergebnissen verweist.[51]

5.2 Verfahrensbeschreibung

Die Bewertungsprozedur läßt sich – wie Abb. 3 zeigt – in die drei Prozeßphasen A bis C gliedern:

A. Analyse
B. Befragung
C. Auswertung und Ergebnispräsentation.

A. Analyse

Dieser Teil beinhaltet zunächst die präzise Formulierung des Analyseziels. Darunter ist unter anderem die Beschreibung des Inhalts der Analyse, ihr „Bewertungshorizont" und die Bezugsgröße – d. h. der Interessent – der Analyse zu verstehen.

Ein stark abstrahiertes Beispiel für ein Analyseziel kann wie folgt aussehen:

Wie groß ist die Attraktivität des Marktes für den Einsatz von Industrierobotern in Großbäkkereibetrieben innerhalb der nächsten zehn Jahre einzustufen?

Zur weiteren Beschreibung der Meßprozedur soll das in Abb. 4 wiedergegebene Gliederungsschema herangezogen werden. Es ist ein stark abstrahiertes Gliederungsschema des „Testkataloges". Im praktischen Fall wird dieser Katalog mit Sicherheit umfangreicher sein.

In Spalte 1 finden sich die SDE's. Die Mehrzahl von ihnen wird sich in allen Unternehmen wiederfinden, andere werden sich aus dem spezifischen Zielsystem der Unternehmung ableiten. Demzufolge unterscheiden wir drei Gruppen von SDE's:

(1) SDE's, die sich aus der Unternehmenszielsetzung ableiten.
(2) Die SDE *„Erfolgsfaktoren"*. Hierunter werden geschäftsspezifische, er-

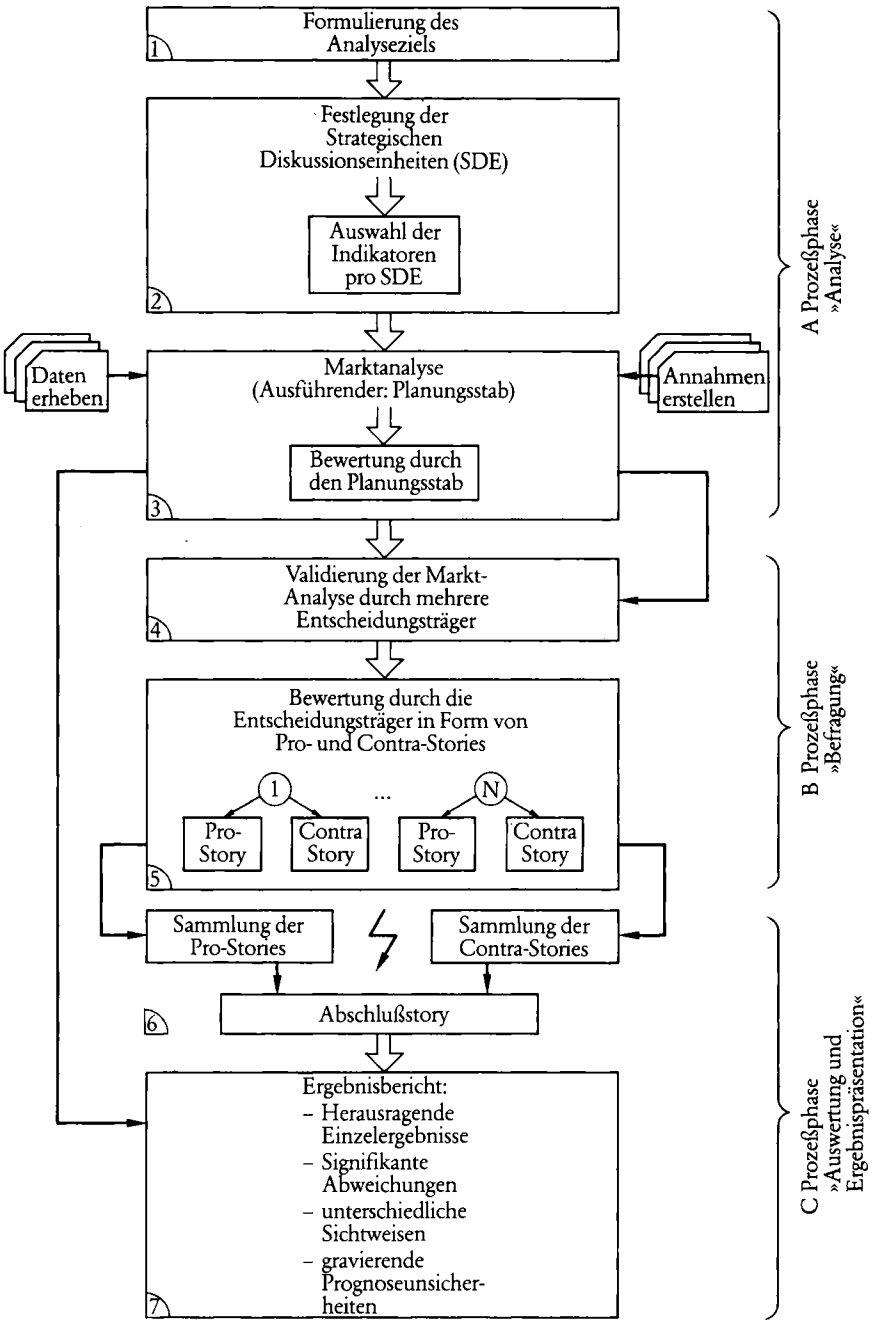


Abb. 3: Ablauf der Bewertungsprozedur

Strategische Diskussions-Einheiten	Indikatoren	Marktstudie			Stellungnahme der Manager			
		Daten	Annahmen	Bewertung	Validierung	Begründung	Bewertung pro	contra
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Marktwachstum	Aktuelles Marktvolumen Zukünftiges Marktvolumen Veränderung des Sättigungsniveaus							
Marktmacht (unter Konkurrenzgesichtspunkten)	Anzahl/Art der Konkurrenten Marktanteile Stabilität des Marktes Preiselastizität							
Finanzwirtschaftliche Ziele	Ertragsziele – Preisverläufe – Rendite – Kostenverläufe Sicherheitsziele – Liquidität – Kapitalrückfluß							
Mitarbeiterbezogene Ziele	Arbeitsplatzsicherung Mitbestimmung Humanisierung							
Erfolgsfaktoren								
Rahmendaten								

Abb. 4: Gliederungsschema des Testkatalogs

folgsdeterminierende Größen verstanden, die für einen konkreten Markt von übergeordneter Bedeutung sind, und innerhalb der SDE's, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet wurden, nicht erfaßbar sind.

(3) Die SDE „Rahmenbedingungen". Hier werden über Restriktionen und Schwellenwerte Aussagen gemacht, die das Wirtschaften auf diesem Markt beeinflussen.

Von den SDE's ist zu fordern, daß sie

(1) die unternehmensspezifischen Gegebenheiten in Form der Unternehmenspolitik widerspiegeln.
(2) Die Relativierung der Marktattraktivitäts-Komponenten ermöglichen,
(3) relativ isoliert „handhabbar" sind und
(4) die äußerste Reduktionsstufe darstellen.

Der in Abb. 4 skizzierte Analyserahmen muß nun konkret ausgearbeitet werden. *Spalte 1* zeigt exemplarisch eine Reihe ausgewählter SDE's. *Spalte 2* beinhaltet die Auflistung der die SDE's analytisch erklärenden Indikatoren. Diese können auf zwei verschiedene Arten ermittelt werden:

a) Es wird *heuristisch* ein Faktorenkatalog aller möglichen Indikatoren ermittelt, die die Marktattraktivität erklären könnten. Diese ordnet man dann mit Hilfe von Plausibilitätsüberlegungen den einzelnen SDE's zu.
b) Es werden aus den SDE's die Indikatoren *logisch-deduktiv* abgeleitet, die die SDE am besten zu erklären vermögen

In den *Spalten 3 bis 5* werden die Ergebnisse der Marktstudie wiedergegeben.

Die Daten und Analysen, die zur Bewertung des Marktes erforderlich sind, enthält *Spalte 3*. Dabei handelt es sich nicht nur um Zahlenmaterial, sondern auch um Graphiken als Darstellungsmittel, um Texte oder um qualitative Begriffe. Jede Analyse ist mit ihrem dazugehörigen Annahmensystem auszustatten. Diese Annahmen sind explizit in *Spalte 4* wiedergegeben und umfassen sowohl das Begriffsverständnis in der Marktstudie als auch die der Analyse zugrunde liegenden Hypothesen. Hierbei muß noch einmal darauf hingewiesen werden, daß nicht nur *eine* Analyse zu einem Indikator gehört, sondern daß auch mehrere alternative Analysen mit unterschiedlichen Annahmesystemen zur Debatte gestellt werden können.

In *Spalte 5* hat der Analytiker seine Bewertung der SDE's wiederzugeben. Dabei muß auch das Annahmensystem angegeben werden, welches seiner Bewertung zugrunde liegt. Zur Bewertung gelangt er in der Regel über die Anwendung analytischer Methoden. Hier muß freigestellt bleiben, welche Methode er anwendet, denn jede SDE und jeder Markt verlangt andere Methodenkonzepte. Beispiele dafür wären Modelle aus dem Marketing, wie etwa die oben erwähnten Scoring-Modelle.[52]

B. Befragung

In den *Spalten 6 bis 9* sind die Ergebnisse der Prozeßphase „Befragung" aufgelistet.

In einer ersten Stufe validiert der Entscheidungsträger die Daten, Analysen und die dazugehörenden Annahmen der Marktstudie. Diese Validierung hat er zu begründen. Nun muß er die vorhandenen, validierten – gegebenenfalls veränderten – Daten bewerten und in Form einer unstrukturierten Story ein Urteil darüber abgeben, wie attraktiv der Markt aus dem Unternehmenskontext und den jeweiligen Unternehmenszielen heraus einzuschätzen ist. Dabei handelt es sich um Argumente, die einerseits für und andererseits gegen den Markt sprechen. Diese Story nimmt nun nicht Stellung zu jedem einzelnen Indikator und dessen Ausprägung, sondern sie beurteilt die gesamte SDE, unter Umständen sogar mehrere SDE's im Kontext. Sie kann auch ergänzt werden durch strukturierte, zielorientierte Interviewfragen.

C. Auswertung und Ergebnispräsentation

Der Teil C wird wiederum durch den Planungsstab erstellt. Durch Strukturierung der verschiedenen Story-Elemente ergibt sich sowohl eine in sich schlüssige Pro- als auch eine Contra-Story, die als eine bessere Entscheidungsgrundlage erscheinen, als übliche – z. T. recht „wasserdicht" gemachte – Analysen. Dabei ist vor allem auch darauf zu achten, daß in den beiden Pro- und Contra-Stories durch den Wunsch nach einem Konsens interessante Meinungsspektren nicht verwischt werden. Hier können Tiefenanalysen und Unschärfediagnosen entsprechende Hilfestellung leisten.[53] Zusammengefaßt werden diese beiden antithetischen Stories in der Abschlußstory.

Die Ergebnispräsentation erfolgt durch den Ergebnisbericht. Er soll auf Besonderheiten im Befragungsergebnis aufmerksam machen. So kann er z. B. auf folgende Besonderheiten hinweisen:

- Herausragende Einzelergebnisse.
- Besonders signifikante Abweichungen zwischen Entscheidungsträger und Analytiker.
- Relativierung von Sichtweisen (z. B. Sichtweise einer Tochtergesellschaft oder einer dazugehörigen Holding),
- Gravierende Prognoseunsicherheiten.

Zu den Aussagen des Ergebnisberichtes gelangt man durch Auswertung der Abschlußstory und der Bewertungen des Planungsstabes. Eine Subsummierung der Ergebnisse aus den SDE's zu einer Gesamteinstufung der Attraktivität eines bestimmten Marktes wird dabei *nicht* vorgenommen, weil so mar-

kante Ergebnisse der einzelnen SDE's verwischt würden. Diese Gesamteinstufung bleibt letztendlich der Entscheidungsinstanz vorbehalten, die selbstverständlich nicht identisch sein muß mit den Bewertern der Stufen 6 bis 9, die wir global mit „Manager" oder „Entscheidungsträger" umschrieben haben.

5.3 Zusammenfassung und Charakterisierung des Verfahrens

Die dargestellte methodische Vorgehensweise läßt sich wie folgt zusammenfassen:

(1) Die Bewertungsprozedur entspricht dem gewählten *dialektischen Ansatz.* Den Daten, Analysen und Annahmen und der Bewertung des Analytikers werden die Validierung mit ihrer Begründung und die Bewertung des Marktes durch den Entscheidungsträger oder Manager gegenübergestellt.
(2) Der Analytiker bezieht sich auf interne und externe Informationsquellen und argumentiert „belegbar". Der Manager argumentiert dagegen mit seinem vergleichsweise intuitiv vorhandenen Wissen.
(3) Die Marktattraktivität wird dann hinsichtlich der *Strategischen Diskussionseinheiten (SDE's)* bewertet, welche sich zum einen aus den Unternehmenszielen und zum anderen aus den Erfolgsfaktoren und den Rahmenbedingungen ergeben.
(4) Die Essenz aus der Befragung wird in einem *Ergebnisbericht* zusammengefaßt. Dieser enthält sowohl pro- als auch contra-Elemente.
(5) Die *Gesamteinstufung des Marktes,* d. h. die Zusammenfassung der SDE's, obliegt letztendlich der Entscheidungsinstanz.

Dominanter Vorteil des Verfahrens ist die Bewertung in zwei Sprachen nach einer einheitlichen Struktur. Damit werden die Ergebnisse vergleichbar und erleichtern dem Entscheidungsträger seine Gesamteinschätzung. Die Hinzuziehung der Bewertung des Analytikers läßt sein Urteil in einer weniger subjektiven Sichtweise erscheinen.

Ein weiterer Vorteil kann darin gesehen werden, daß Bewertung nicht als etwas Absolutes betrachtet wird. Bewertung ist immer relativ zu der durch die herrschende Unternehmenskoalition vertretenen „politischen" Grundhaltung zu sehen. Unterschiede in der Bewertung sind z. B. in der einer bestimmten Grundhaltung eigenen Art und Weise der Zielplanung zu erwarten. So kann für eine konservative Unternehmensführung ein neuer Wachstumsmarkt unattraktiv sein, weil sie ihre Ziele an der Verteidigung ihres angestammten Marktes ausrichtet.[54]

Die hier entwickelte Bewertungskonzeption kann in ihrem Aufbau mit dem Ablauf eines Gerichtsverfahrens verglichen werden. Ein Streitgegen-

stand (Analyseziel) wird zur Diskussion gestellt. Gutachter (Planungsstab) überprüfen die Fakten mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden und bewerten sie hinsichtlich ihrer Relevanz zur Anklage (Marktattraktivität). Anhand des Gehörten, des eigenen Vorstellungsvermögens und der „politischen" Grundhaltung hat das Gericht und seine Beisitzer darüber zu befinden, welchen Fakten und Interpretationen am meisten Gewicht beizumessen ist. Es validiert das Plädoyer des Verteidigers und die Anklageschrift des Staatsanwalts.

Gerichte gibt es schon so lange wie die Menschheit zurückdenken kann. Doch nicht immer waren sie mit der gleichen Bereitschaft zur ausgewogenen Urteilsfindung versehen. Während es unter Salomo bereits um 950 v. Chr. zu einer möglichst „gerechten" Justiz kam, konnte dies von der noch bis ins späte 19. Jahrhundert im „Wilden Westen" ausgeübten Lynchjustiz nicht behauptet werden. Doch auch noch heute erfahren Gerichtsverfahren Erweiterungen im Einsatz der Methoden zur Verbesserung einer objektiven Urteilsfindung. Dabei denke man z. B. an die Anerkennung der gerichtspsychologischen Aussageforschung, zu der es erst um 1900 die ersten Arbeiten von Binet und Stern gab.

Abschließend muß der Stellenwert der Strategischen Analyse etwas relativiert werden. Wichtig ist nicht allein das Analyseergebnis – also der „Meßvorgang" –, sondern viel wesentlicher ist es häufig, zu einer gemeinsamen *Aktion* zu finden. Dabei ist es ggfs. vergleichsweise unwichtig, ob der Kurs um vielleicht 5 Grad vom „idealen", „richtigen" Kurs[55] abweicht. Ein um 5 oder 10 Grad falscher Kurs, der von allen getragen wird, der damit eine Konzentration aller Kräfte im Unternehmen auf ein Ziel bedeutet, ist im Zweifel immer noch besser als ein „Treiben" und stetiges operatives Manövrieren, weil einer vielleicht „optimal" und „objektiv" ermittelten Strategie nicht zur politischen Akzeptanz verholfen werden kann. Unser entwickeltes Verfahren ist vielleicht eine Möglichkeit, einen solchen gemeinsamen *Druck* des Unternehmens zu erzeugen. Ein etwas extensiverer und partizipativ geführter Analyseprozeß kann viel dazu beitragen, die „strategische Lähmung" so mancher Unternehmen zu heilen.

Herkömmliche Verfahren der Strategischen Analyse erlauben – in den Worten der einleitenden Analogie gesprochen – oft recht gut, „verlorene Schlüssel im Hellen zu suchen". Dies „verführt" den Anwender auch in den Fällen, „im Hellen zu suchen", in denen ein „Schlüssel im Dunkeln verloren wurde". Unser Beitrag soll damit zusätzlich ein Plädoyer dafür sein, den „Schlüssel auch im Dunkeln zu suchen".

Anmerkungen

[1] Vgl. Ansoff, Declerck und Hayes (1976); Kirsch, Esser und Gabele (1979); Schendel und Hofer (1979).

[2] Z. B. im Rahmen von Portfolio-Analysen und Gesamtunternehmensbetrachtungen. Vgl. z. B. Dunst (1979), Roventa (1979), Wittek (1980) sowie die Ausführungen von Mauthe und Roventa (siehe Kap. 2, S. 109).

[3] Zur Problematik der Informationsquellen vgl. z. B. Bircher (1976), Kap. 6.

[4] Vgl. z. B. Hinterhuber (1977), S. 67 ff., Dunst (1979), S. 100 ff.

[5] Vgl. hier den Erfahrungskurveneffekt z. B. bei Henderson (1974).

[6] Zum PIMS-Projekt vgl. Roventa (1979), S. 114 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

[7] Noch dazu, wenn man Unternehmensabhängigkeit mit berücksichtigt.

[8] Z. B. Erklärung von 83% der Varianz statt 80% unter Hinzunahme von 30 weiteren Variablen bei ökonometrischen Modellen.

[9] Eine ähnliche Auflistung findet sich bei Dunst (1979), S. 100 ff. Bei beiden ist aber die in Abschnitt 1 angeführte Kritik bezüglich der Relativität der Marktattraktivität zu beachten. Ein Überblick über die verschiedenen Portfolio-Konzeptionen findet sich bei Mauthe und Roventa, siehe Kap. 2, S. 109.

[10] Einen Überblick zum State of the Art im „environmental scanning" gibt Thomas (1980). Faktorenlisten aus dem Bereich der Umwelt- und Unternehmensanalyse geben sich z. B. Aurich und Schroeder (1977), Gälweiler (1974), Kramer (1974) und Pümpin (1980).

[11] Vgl. z. B. Ahorner (1979), Altmann (1967,, Staehle (1969) und Topritzhofer (1975).

[12] Vgl. z. B. Bidlingmaier (1973), Busse von Colbe (1957), Gans et al. (1972), Hasenauer und Scheuch (1974), Hill (1973), Kaiser (1975), Meffert (1970), S. 355 ff., Stahr (1980).

[13] Vgl. Gabele (1979).

[14] Vgl. Anderson und Paine (1978), Lorange (1980), S. 85 f., Roventa (1979), S. 117 ff. sowie die Ausführungen des Abschnitts 2.3.

[15] Zu einer Übersicht der Verfahren zur Unternehmensbewertung vgl. Jacob (1960) und Münstermann (1966).

[16] Vgl. Bartke (1961), Busse von Colbe (1957) und Jacob (1961).

[17] Unter „Zukunftserfolg" sind dabei die Gewinne zu verstehen, die das Unternehmen in Zukunft zu erbringen verspricht. Er erklärt sich z. B. aus dem Kapitalisierungszinsfuß oder der erwarteten Lebensdauer der Unternehmung. Dieser „Zukunftserfolg" ist nicht allein ausschlaggebend für den Unternehmenswert. Hinzu kommen z. B. noch der Rekonstruktionswert und der Liquidationswert der Unternehmung. Vgl. Busse von Colbe (1957), S. 19 ff. und Mellerowicz (1952), S. 35.

[18] Vgl. z. B. Snider und Osgood (1972).

[19] Vgl. z. B. Busse von Colbe (1957).

[20] Zu den Scoring-Modellen vgl. z. B. Bloom und Kleinert (1977), Haedrich und Kuß (1976), Dreyer (1974), Meffert (1970), S. 356 ff. und die dort angegebene Literatur. Durch Scoring-Funktionen werden die unterschiedlich dimensionierten Entschei-

dungsvariablen in die Menge der reellen Zahlen überführt. Man bezeichnet diese Menge dann als Score. Den Scoring-Funktionen liegt die Annahme zugrunde, daß sie unverzerrt die Nutzenvorstellungen der Entscheidungsträger zum Ausdruck bringen (vgl. Zangemeister 1971). Scoring-Modelle werden heute nicht nur im Marketing eingesetzt. Andere Arbeiten gibt es z. B. zur vergleichenden Bewertung von Bankfilialen (vgl. Bellinger 1979), zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit von Kunden (vgl. Bellinger 1975) und zur Werbeerfolgskontrolle (vgl. Seitz i. V.).

[21] Vereinfachend wurde hier nicht von einer Mehrfach-Zielsetzung ausgegangen. Beispiele herfür finden sich bei Bellinger (1979).

[22] Der Begriff „Marktattraktivität" wird in Abb. 2.2 von Lorange (1980) in einem engeren Sinne als hier verwendet.

[23] Zum Beispiel: welchem Cash Flow entspricht ein bestimmter ROI bzw. ROS?

[24] Vgl. Wittek (1980).

[25] Vgl. Ansoff (1976), Kirsch, Esser und Gabele (1979), S. 341 ff., Müller (1981), S. 19 ff. und Roventa (1979), S. 58 ff.

[26] Vgl. das Prognosemodell zur Unternehmensbewertung von Bretzke (1976).

[27] Hier könnte ggfs. bereits von der Problemdefinition her ein Fehler der 3. Art vorliegen. Vgl. hierzu Kilman und Mitroff (1979), Mitroff (1977, 1978), Mitroff und Featheringham (1974), Gaitanides (1979), S. 83 f. sowie die Studie von Lyles und Mitroff (1980).

[28] Vgl. Ansoff, Declerck und Hayes (1976) sowie die Ausführungen des 1. Abschnitts.

[29] Vgl. z. B. Kirsch (1977), Miller (1956), Simon (1957), Slovic (1969).

[30] Ackoff und Emery (1975, S. 115) definierten Intution als „. . . das ohne Rückgriff auf Herleitung oder Schlußfolgerung erhaltene Wissen", vgl. zur Bedeutung der Intuition z. B. den Fortune-Beitrag von Rowan (1979) der zahlreiche Beispiele intuitiver Entscheidungen gibt.

[31] Die Intuition spielt bereits bei der Problemformulierung eine erhebliche Rolle, wie Lyles und Mitroff (1980) in ihrer empirischen Studie zeigen.

[32] Vgl. auch die Ausführungen Lückeraths in Abschnitt 2.2.

[33] Gerade erste Anzeichen auf strategische Überraschungen sind im Frühstadium häufig nur rein intuitiv erfaßbar und kaum analytisch begründbar. Vgl. Ansoff, Kirsch und Roventa (1980), Kneschaurek (1979), Müller (1981) sowie empirische Ergebnisse bei Lyles und Mitroff (1980). Wobei die Frage auftaucht, wie „hart" Daten an sich sind und sein können – vor dem Hintergrund ihrer „weichen" Annahmen. Vgl. hierzu Roventa (1979), Mason (1969) und Churchman (1973), S. 213 ff., sowie Ausführungen bei Roventa (siehe Kap. 1, S. 65).

[34] Vgl. Eccles (1979), Kliem (1980), Loveridge (1977), Loye (1978), Mintzberg (1976) und Ornstein (1972).

[35] Vgl. die differenzierte Betrachtung in Eccles (1979), S. 258 ff.

[36] Wie z. B. überraschende Gedankensprünge, die nicht Ergebnis eines „lautlosen" Sprechens sind, vgl. Whorf (1978), S. 38 sowie Merleau-Ponty (1966), S. 207 ff. oder Holenstein (1980).

[37] Vgl. z. B. Dörner (1979), S. 49 ff., Ogden und Richards (1960), S. 10, Schnabl (1972), S. 37 ff., Stern (1931), S. 37 und Ullmann (1963), S. 23 ff.

[38] Hier ist natürlich keine volle Identität gegeben, da das Wort einen vergleichsweise

vagen, ,,offenen", ,,unscharfen", abstrakten Gedächtnisinhalt aktiviert. Vgl. Dörner (1979), S. 51, Ullman (1963), S. 92.

[39] Vgl. Sapir (1961), Schnabl (1972), S. 49, Ullmann (1963), S. 319, Weisgerber (1964), S. 170 sowie Whorf (1978), S. 51 f.

[40] Darüber hinaus entsteht natürlich generell die Frage, inwieweit eine bestimmte Sprache oder auch bestimmte Sprachspiele das Denken in bestimmter Art überhaupt zulassen und unterstützen oder aber geradezu verändern (z. B. Whorf 1978, S. 51 oder Habermas 1977, S. 230 f.). Das Problem ist hier, inwieweit ein möglicherweise weitgehend dem operativen Denken entstammender Sprachkategorienrahmen überhaupt mit strategischem Denken vereinbar ist.

[41] Ein Problem, dessen Ursache auch darin liegt, daß das Strategische Controlling weit weniger ausgebaut ist als das Operative. Solche Ansätze eines Strategischen Controllings finden sich allerdings in jüngster Zeit vermehrt, vgl. z. B. Bales (1977), Bücker (1979), Horvath (1979, 1980), Mann (1976, 1978, 1979), Roush u. Ball (1980).

[42] Dies kann man sich sehr schnell bewußt machen durch ein einfaches ,,Experiment". Diejenigen, die nicht alltäglich mit den Maßeinheiten der physikalischen Leistung PS-KW beschäftigt sind, werden vielleicht im Bereich der ,,PS" eine relativ gute ,,Orientierung", ein gutes ,,Gefühl" haben, nicht aber im Bereich der Kilowatt. Dies würde erst eine Übersetzung in PS erfordern. Eine solche Übersetzung ist bei komplizierten Konzepten und Begriffen nicht mehr 1:1 machbar. Hier liegt das Problem der Übersetzung schlechthin: Begriffe haben kein exaktes Äquivalent und können auch nicht losgelöst vom Kontext betrachtet werden. Vgl. z. B. Kirsch (i. V.).

[43] Vgl. die Ansätze einer dialektischen Bewertung im 4. Abschnitt.

[44] Eine höhere Aggregation der Variablengruppe erachten wir nicht als sinnvoll, da die Aggregate sonst für den Entscheidungsträger nicht mehr aussagefähig sind. Ein solches Vorgehen erleichtert es auch, Indikatoren innerhalb einer Strategischen Diskussionseinheit zu aggregieren, selbst wenn die Ausprägungen von unterschiedlichem Skalenniveau und in verschiedenen Dimensionen gemessen sind.

[45] Vgl. Abschnitt 3.2 dieser Arbeit.

[46] Vgl. Mason (1968, 1969), der in seinem Ansatz auf Churchman (1966) zurückgreift, der seine Gedanken wiederum von Hegel ableitet. Vgl. die Übersicht in Roventa (1919), S. 43 ff. sowie bei Cosier und Aplin (1980).

[47] Vgl. Mason (1969), S. B-406 ff., Bircher (1976), S. 288 f. sowie Mitroff u. Mason (1981) und die dort zitierte Literatur. Mitroff und Mason zeigen mit einem neuen Begriffrahmen den dialektischen Prozeß anhand eines Beispiels.

[48] Vgl. vor allem Churchman und Schainblatt (1965).

[49] Weitergehend könnte man im Wittgensteinschen Sinne von ,,Lebensformen" sprechen. Vgl. Wittgenstein (1960) und vor allem die ausführliche Darstellung in Kirsch (i. V.) sowie bei Beerling (1980).

[50] Zur Vorgehensweise bei der Berücksichtigung mehrerer Entscheidungsträger zur Bewertung vgl. Dreyer (1974), S. 259.

[51] Als illustratives Beispiel können Testberichte in den verschiedenen Testzeitschriften dienen.

[52] Vgl. Abschnitt 2.1.

[53] Zu entsprechenden Methoden vgl. Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kap. 3, S. 237), Müller (1981), Müller und Zeiser (siehe Kap. 3, S. 265) und Roventa (1979).

[54] Becker (1980) unterscheidet in drei verschiedene „politische" Grundhaltungen: die konservative, die liberale und die sozialistische bzw. reformerische. (Vgl. auch die Typologie von Miles und Snow (1978), welche die vier Kategorien „defender", „reactor", „analyzer" und „prospector" unterscheidet. Eine erweiterte Typologie findet sich bei Kirsch und Trux (1981) sowie bei Kirsch, Roventa u. Trux (siehe Kap. 1, S. 17).

[55] Wobei die Frage entsteht, was ist „richtig"?

Literatur

Ackoff, R. L., und Emry, F. E. (1975): Zielbewußte Systeme, Frankfurt/M.-New York 1975.

Ahorner, K. (1979): Kennziffern für den Chef – Führungssicherheit durch ein umfassendes Frühwarnsystem, Oberammergau 1979.

Allen, L. A. (1981): Managerial Planning: Back to Basics, in: Management Review, April 1981, S. 15–20.

Altmann, E. I. (1968): Financial Ratios – Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, in: Journal of Finance 1968, S. 589–509.

Anderson, C. R., und Paine, F. T. (1978), PIMS: A Reexamination, in: Academy of Management Review 1978, S. 602–612.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P., und Hayes, R. L. (Hrsg., 1976), From Strategic Planning to Strategic Management.

Aurich, W., und Schroeder, H. U. (1977), Unternehmensplanung im Konjunkturverlauf, München 1977.

Bales, C. F. (1977): Strategic Control, in: Business Horizons 1977, 20/4, S. 12–28.

Bartke, G. (1961): Der Zukunftserfolg in der Unternehmensbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1961, S. 483–502.

Becker, W. A. (1980): Anforderungen an Planungssysteme, Dissertation Universität München 1980.

Beerling, R. F. (1980): Sprachspiele und Weltbilder. Reflexionen zu Wittgenstein, Freiburg-München 1980.

Bellinger, B. (1975): Neue Grundlagen und Verfahren der Kreditwürdigkeitsprüfung, in: Passardi (Hrsg., 1975), S. 9–36.

Bellinger, B. (1979): Multidimensionale Bewertung und Bestgestaltung von Bankfilialen, in: Österreichisches Bankarchiv 1979, Nr. 4.

Bidlingmaier, J. (1973): Marketing, Reinbek bei Hamburg 1973.

Bircher, B. (1976): Langfristige Unternehmungsplanung, Bern und Stuttgart 1976.

Blom, G., und Kleinert, H. (1977): Scoring- Modelle – Entscheidung nach Punkten, in: Absatzwirtschaft 1977, Nr. 1, S. 55–57.

Böcker, F., und Dichtl, E. (Hrsg., 1975): Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975.
Bretzke, W.-R. (1976): Das Prognoseproblem bei der Unternehmungsbewertung, Düsseldorf 1975.
Bücker, K. (1979): Strategisches Management/Strategisches Controlling, in: Controller-Magazin 5/1979, S. 221–228.
Busse von Colbe, W. (1957): Der Zukunftserfolg, Wiesbaden 1957.
Churchman, C. W. (1966): Hegelian Inquiring Systems, Internal Working Paper No. 49, Space Sciences Laboratory Social Sciences Project, University of California, Berkeley 1966.
Churchman, C. W., und Schainblatt, A. H. (1965): The Researcher and the Manager: A Dialectic of Implementation, in: Management Science 4/1965, S. B-69–B-87.
Churchman, C. W. (1973): Die Konstruktion von Erkenntnissystemen – Grundlagen für die System- und Organisationstheorie, Frankfurt/M. usw. 1973.
Cosier, R. A., und Aplin, J. C. (1980): A Critical View of Dialectical Inquiry as a Tool in Strategic Planning, in: Strategic Management Journal 1980, S. 343–356.
Dörner, D. (1979): Problemlösen als Informationsverarbeitung, Stuttgart 1979.
Dreyer, A. (1974): Scoring-Modelle bei Mehrfachzielsetzungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1974, S. 255–274.
Dunst, K. (1979): Portfolio-Management – Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin-New York 1979.
Eccles, J. C. (1979): Das Gehirn des Menschen, 4. überarbeitete und erweiterte Ausgabe, München 1979.
Gabele, E. (1979): Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen, Habilitationsschrift München 1979.
Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung, Frankfurt/M.-New York 1974.
Gaitanides, M. (1979): Planungsmethodologie, Berlin 1979.
Gans, B., Looss, W., und Zickler, D. (1972): Investitions- und Finanzierungstheorie, München 1972.
Gowan, J. C. (1980): The Production of Creativity Through Right Hemisphere Imagery, in: Journal of Creative Behavior, 1. Quartal 1980, S. 39–51.
Habermas, J. (1977): Zur Logik der Sozialwissenschaften, 4. Aufl., Frankfurt/M. 1977.
Haedrich, G., und Kuß, A. (1976): Scoring-Modelle – Entscheidung nach Punkten, Teil I, in: Absatzwirtschaft 1976, Nr. 12, S. 66–70.
Hasenauer, R., und Scheuch, F. (1974): Entscheidungen im Markteting, Opladen 1974.
Henderson, B. D. (1974): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt/M.-New York 1974.
Hill, W. (1973): Marketing I, Bern-Stuttgart 1973.
Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York 1977.
Holenstein, E. (1980): Von der Hintergehbarheit der Sprache, Frankfurt/M. 1980.
Horváth, P. (1979): Controlling, Wiesbaden 1979.
Horváth, P. (1980): Entwicklungstendenzen des Controlling: Strategisches Controlling, Vortrag vom 29. 5. 80 auf der Wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Zürich 1980.

Jacob, H. (1960): Die Methoden zur Ermittlung des Gesamtwertes einer Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1960, S. 131 ff. und S. 209 ff.
Jantsch, E. (1975): Design for Evolution, New York 1975.
Kaiser, A. (1975): Die Erfolgsträchtigkeit von Märkten, in: Böcker und Dichtl (Hrsg., 1975), S. 83–100.
Kilmann, R. H., und Mitroff, I. I. (1979): Problem Defining and the Consulting/Intervention Process, in: California Management Review, Frühjahr 1979, Nr. 3, S. 26–33.
Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse (3 Bände), Wiesbaden 1977.
Kirsch, W. (i. V.): Aspekte einer Lehre von der Führung, in Vorbereitung.
Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
Kirsch, W., und Trux, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (1981), Unternehmenspolitik: Von der Zielplanung zum Strategischen Management, München 1981, S. 290–396.
Kliem, O. (1980): Erfolgreiches Management und moderne Hirnforschung, in: Zeitschrift für Organisation, 3/1980, S. 175–177.
Kneschaurek, F. (1980): Der Schweizer Unternehmer in einer Welt im Umbruch, Strategien zur Bewältigung des weltwirtschaftlichen Strukturwandels, Bern-Stuttgart 1980.
Kramer, I. (1974): Erfolgreiche Unternehmensplanung, Berlin 1974.
Linstone, H. A., und Simmonds, W. H. C. (Hrsg., 1977): Futures Research, London usw. 1977.
Lorange, P. (1980): Corporate Planning, An Executive Viewpoint, Englewood Cliffs/N. J. 1980.
Loveridge, D. J. (1977): Values and Futures, in: Linstone und Simmonds (Hrsg., 1977), S. 53–64.
Loye, D. (1978): The Knowable Future – A Psychology of Forecasting and Prophecy, New York usw. 1978.
Lyles, M. A., und Mitroff, I. I. (1980): Organizational Problem Formulation: An Empirical Study, in: Administrative Science Quarterly, März 1980, S. 102–119.
Mann, R. (1976): Kündigungsgrund für Buchhalter, in: Manager-Magazin 5/1976, S. 70–76.
Mann, R. (1979): Praxis strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen, Einführung und Anwendung eines Frühwarn- und Steuerungssystems, München 1979.
Mason, R. O. (1968): Dialectics in Decision-Making: A Study in the Use of Counterplanning and Structured Debate in Management Information Systems, Dissertation California, Ann Arbor/Mich. 1968.
Mason, R. O. (1969): A Diaclectical Approach to Strategic Planning, in: Management Science 1969, S. B-403–B-414.
Meffert, H. (1980): Marketing – Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1980.
Mellerowicz, K. (1952): Der Wert der Unternehmung als Ganzes, Essen 1952.
Merleau-Ponty, M. (1966): Phänomenologie der Wahrnehmung, Berlin 1966.

Miles, R. E., und Snow, C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, New York usw. 1978.
Miller, G. A. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two, in: Psychological Review 1956, Nr. 2, S. 81–97.
Mintzberg, H. (1976): Planning from the Left Side and Managing on the Right, in: Harvard Business Review, Juli–Aug. 1976, S. 49–58.
Mitroff, I. I. (1977): On the Error of the Third Kind. Toward a Generalized Methodology for Future Studies, in: Linstone und Simmonds (Hrsg., 1977), S. 45–52.
Mitroff, I. I. (1978): Zen and the Art of Implementation: Speculations on a Holistic Theory of Management, in: Journal of Enterprise Management 1978, 1. Jg., Nr. 1/2, S. 55–61.
Mitroff, I. I., und Featheringham, I. R. (1974): On Systematic Problem Solving and the Error of the Third Kind, in: Behavioral Science 1974, S. 383–393.
Mitroff, I. I., und Mason, R. O. (1981): Structuring Ill-Structured Policy-Issues: Further Explorations in a Methodology for Messy Problems, in: Strategic Management Journal 1981, S. 331–342.
Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981.
Münstermann, H. (1966): Wert und Bewertung der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
Ogden, C. R., und Richards, I. A. (1960): The Meaning of Meaning, London 1960.
Ornstein, R. E. (1972): The Psychology of Consciousness, San Francisco 1972.
Passardi, A. (Hsrsg., 1975): Führung von Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen Bd. 17, Bern-Stuttgart 1975.
Pümpin, C. (1980): Strategische Führung in der Unternehmungspraxis, in: Die Orientierung Nr. 76, Bern 1980.
Roush, C. H., und Ball, C. B. (1980): Controlling the Implementation of Strategy, in: Managerial Planning, Nov./Dez. 1980, S. 3–12.
Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979 (2. Aufl. 1981).
Rowan, R. (1979): Those Business Hunches are More Than Blind Faith, in: Fortune, 23. April 1979, S. 110–114.
Sapir, E. (1961): Die Sprache, München 1961.
Schendel, D. E., und Hofer, C. W. (1979): Strategic Management – A New View of Business Policy and Planning, Boston-Toronto 1979.
Schnabl, H. (1972): Sprache und Gehirn, Elemente der Kommunikation, München 1972.
Seitz, E. (i. V.): Die Werbeerfolgskontrolle im Fremdenverkehr mit Hilfe von Image-Analysen, Dissertation Freie Universität Berlin, in Vorbereitung.
Shah, I. (1973): The Exploits of the Incomparable Mulla Nasrudin, London 1973.
Simon, H. A. (1957): Models of Man, New York-London 1957.
Slovic, P. (1969): Analyzing the Expert Judge, in: Journal of Applied Psychology 1969, S. 255–263.
Snider, J. G., und Osgood, C. E. (1972): Semantic Differential Technique – A Sourcebook, Chicago 1972.
Staehle, W. H. (1969): Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Wiesbaden 1969.

Stahr, G. (1980): Marktselektionsentscheidung im Auslandsgeschäft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, März 1980, S. 276–290.
Stern, G. (1931): Meaning and Change of Meaning, Bloomington 1931.
Thomas, P. S. (1980): Environmental Scanning – The State of the Art, in: Long Range Planning 1980, Febr., S. 20–25.
Topritzhofer, E. (1975): Der Aufbau von Kennzahlensystemen im Marketing, in: Böcker und Dichtl (Hrsg., 1975), S. 337–345.
Ullmann, S. (1963): The Principles of Semantics, Glasgow-Oxford 1963.
Ulrich, H. (1978): Unternehmungspolitik, Bern-Stuttgart 1978.
Weisgerber, L. (1964): Das Menschheitsgesetz der Sprache, Heidelberg 1964.
Whorf, B. L. (1978): Sprache, Denken, Wirklichkeit – Beiträge zur Metalinguistik und Sprachphilosophie, 13. Aufl., Reinbek bei Hamburg 1978.
Wittgenstein, L. (1960): Philosophische Untersuchungen, in: Schriften Bd. 1, Frankfurt/M. 1960.
Wittek, B. F. (1980): Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin 1980.
Zangemeister, C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, München 1976.

Die Bewertung von strategischen Programmen

Rainer Reichert und Rainer Stinner

1. Aspekte der Bewertung

Gewinn und Gewinnpotential als Kriterium einer Bewertung

Bewertung zukünftiger Vorhaben in einer Unternehmung ist ein umfassend bearbeiteter Teil der Betriebswirtschaftslehre. Insbesondere im Rahmen der Investitionsrechnung wurde dazu eine Vielzahl von Methoden entwickelt.[1] Hinter ihnen steht die Frage der Praxis, wie hoch der zukünftige Nutzen eines Projekts für die Unternehmung sein wird. ‚Nutzen' wird dabei meist primär als ‚Gewinn' verstanden; bisweilen ergänzt durch Aspekte wie Abzinsung zukünftiger Geldströme, Risiko, Unsicherheit und ähnliches.

Auch bei der Bewertung strategischer Programme wird man sich die Frage nach deren ‚Gewinn' stellen müssen. Es erscheint also unsinnig, das Ergebnis der Bewertung eines Strategievorschlags in Form eines Geldbetrags fassen zu wollen: Eine Strategische Planung befaßt sich nach unserem Verständnis primär mit zukünftigen Potentialen einer Unternehmung. Dies bedingt, daß bei der Bewertung von Strategien langfristige Zeiträume beachtet werden müssen und daß auch Aspekte, wie zukünftige Werte und Einstellungen – etwa von Kunden –, Aspekte der Durchsetzbarkeit von Strategien in der Umwelt der Unternehmung und in der Unternehmung selbst und schließlich auch die Weiterentwicklung der Unternehmung in der Zukunft, ihre zukünftige ‚Identität', eine wichtige Rolle spielen.[2] Eine exakte, bis in die Einzelheiten gehende Prognose der Auswirkungen von Strategien ist bei der Beachtung dieser Variablen nicht möglich. Zwar darf sich eine Strategiebewertung nicht vor einer Antwort der Frage der Praxis nach dem Gewinn drücken – bei aller Unsicherheit. Eine Bewertung im Rahmen eines Strategischen Managements muß aber zumindest einen Schritt weitergehen: sie muß sich auch fragen, welche Variablen in der Zukunft die Realisierung eines Gewinns bedingen werden und muß diese Variablen im Zusammenhang mit jedem Strategievorschlag bewerten.[3] Die Theorie hinter einem derartigen Vorgehen ist, daß sich diese Variablen leichter, exakter und sicherer messen und prognostizieren lassen als der cash flow in zukünftigen Jahren; vor allem aber auch, daß die Bewertung und andauernde Beobachtung dieser Variablen sozusagen einen Schritt hinter den Gewinn selbst geht und damit eine frühzeitige Reaktion auf eine Veränderung der Unternehmensumwelt ermöglicht.[4]

Variablenrahmen für eine Bewertung

Für die Bewertung von strategischen Programmen sind vier Variablenkomplexe relevant:

- die *gegebene Situation:* Sie schlägt sich nieder in Form des Ist-Portfolios,[5] in Restriktionen technischer oder wirtschaftlicher Art sowie vorhandener ‚Unternehmenskultur' etc. Der gegebenen Situation ist auch die Umwelt der Unternehmung zuzurechnen. Die gegebene Situation ist bei der Definition der zukünftigen Strategien insofern von großer Bedeutung, als sich in der Praxis immer wieder zeigt, daß strategische Programme entwickelt werden, die nicht auf die personellen und finanziellen Ressourcen der Unternehmung sowie auf die Stärken und Schwächen im Vergleich zu Wettbewerbern Rücksicht nehmen. Jedoch ist die gegebene Situation kein Faktum, das unabhängig von Hintergrundwissen und Auswahlkriterien – z. B. die wahrgenommenen Stärken und Schwächen der Unternehmung – festgestellt werden kann. Auf diese Abhängigkeit werden wir im folgenden noch breiter eingehen; sie leitet über zu der zweiten Variablengruppe, die wir als
- *strategische Identität* bezeichnen wollen.[6] Hiermit ist das Begriffsfeld „Unternehmenskultur, strategisches Verhalten, Unternehmensphilosophie, Sinnorientierung" gemeint, und zwar in seinen für die Strategische Planung der Unternehmung relevanten Aspekten. Es gibt hierbei sicher zwei Stufen der Transparenz: zum einen sind derartige Inhalte offiziell und schriftlich festgelegt, etwa die Unternehmensverfassung, die veröffentlichten Leitsätze eines Unternehmens, festgesetzte Rahmenbedingungen für die Strategische Planung[7] oder auch die ‚corporate identity'.[8] Zum anderen besitzt diese ‚Identität' sicher einen großen Anteil, der nur implizit auf Strategie, Feststellung des Ist-Zustandes und des Soll-Zustandes einwirkt.
- Die dritte relevante Variable ist der *Soll-Zustand* der Unternehmung. Dieser kann sich entweder aus dem Ist-Zustand herleiten (vgl. im folgenden: induktiv-explorativ Vorgehen), er kann aus der strategischen Identität abgeleitet sein, seine Festsetzung den persönlichen Präferenzen etwa in einem autoritär geführten Familienunternehmen verdanken oder in Form expliziter oder impliziter Unternehmensziele vorliegen.
- Als viertes ergibt sich das *strategische Programm.* Seine Funktion ist die Überführung des Ist-Zustandes in den Soll-Zustand. Wie detailliert ein strategisches Programm sein soll, wird von der Größe der Unternehmung, der Produktvielfalt etc. abhängen; generell soll ein strategisches Programm – in Abgrenzung zu einem operativen – soweit ins Detail gehen, bis für die jeweilige Tätigkeit ein ‚Garant' gefunden werden kann. Das heißt, die Bausteine einer Strategie müssen so konkret sein, daß sie Abteilungen, Projekten, Personen usw. zugeordnet werden können. Es geht bei der

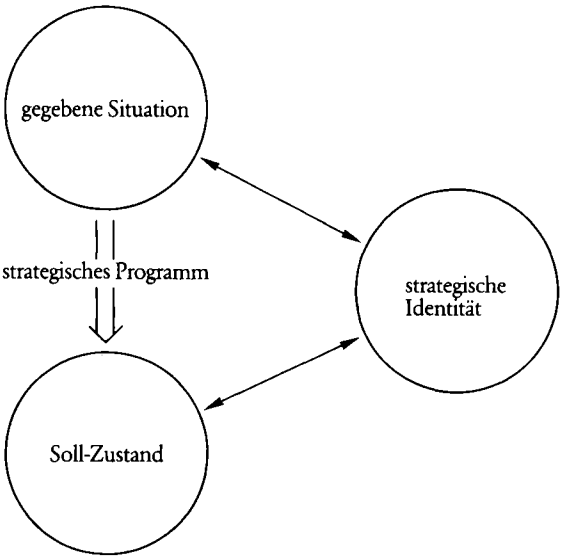


Abb. 1: Variablenrahmen für eine Bewertung

> Definition des strategischen Programms darum, personenverpflichtende Maßnahmen zu definieren. Nur so kann sichergestellt werden, daß der Überleitungsprozeß vom Ist- zum Soll-Zustand, der oftmals mit zum Teil schmerzlichen Veränderungen verbunden ist, eingeleitet und durchgeführt wird und daß er entsprechend wachgehalten und kontrolliert werden kann.[9]

Der Raum der relevanten Variablen läßt sich mit folgendem Schema verdeutlichen:

Die ‚strategische Identität' ist dabei durchaus nicht überschneidungsfrei mit den Variablen „gegebene Situation" und „Soll-Zustand". Es scheint uns aber sinnvoll, diese Kategorie auszugliedern, da das Selbstverständnis einer Unternehmung losgelöst von den Ist- und Soll-Zuständen – wenn natürlich auch nicht unabhängig von diesen – formuliert und weiterentwickelt werden soll.[10] Insbesondere die Tatsache, daß sich die Identität einer Unternehmung ohne verbindliche, von außen vorgegebene Leitlinien verändert und auch fortentwickelt werden muß,[11] läßt eine Ausgliederung dieser Variablen sinnvoll erscheinen.

Zwei Vorgehensweisen für Bewertung und Formulierung von Strategien

Für Generierung und Bewertung von strategischen Programmen gibt es zwei prinzipielle Vorgehensweisen: induktiv-explorativ und deduktiv-autonom.

Die beiden in idealisierter Weise typisierten Vorgehensarten lassen sich dann folgendermaßen kurz charakterisieren:

- *Deduktiv-autonom*
  Dieses Verfahren entspricht der klassischen Ansicht der autonomen Festsetzung von Zielen, Grundsätzen und Rahmen. Ausgangslage ist hierbei ein angestrebter Zustand, der oft nicht weiter begründet wird.[12] Charakteristisch für diese Art, Strategien zu entwerfen und zu bewerten, ist auch, daß die Machbarkeit der Vorschläge erst relativ spät überprüft wird. Man geht also aus von eigenen Vorstellungen (autonom) oder von bestehenden Theorien (deduktiv) und schaut erst im zweiten Schritt, ob daraus abgeleitete Strategien für die Unternehmung durchführbar sind.
  Dabei stellt sich allerdings das altbekannte Problem von der normativen Kraft des Faktischen. Ein Soll-Zustand – etwa in Form eines Soll-Portfolios oder in den Endverzweigungen eines strategischen Baumes ausgedrückt – kann nicht völlig unabhängig vom gegebenen Zustand ausgedrückt werden.[13]
  Andererseits werden oft Einschränkungen unbewußt als faktisch erlebt, die in Wirklichkeit nur auf selbst gesetzten Normen beruhen. Deren Überwindung kann für eine Unternehmung überlebenswichtig sein![14]
- *Induktiv-explorativ*
  Hierbei wird vom Bestehenden ausgegangen. Man macht primär die „Machbarkeitsstudie" und bekommt daraus eine Vorstellung dessen, was man im Unternehmen für durchführbar hält. In diesem Rahmen werden dann aus dem gegenwärtigen Zustand schrittweise mögliche Ziele, Grundsätze und Rahmen extrapoliert. Der Nachteil eines derartigen Verfahrens ist offensichtlich:
  Die Kausalkette Ist-Portfolio → strategisches Programm → Soll-Portfolio bleibt im Rahmen des als faktisch Angesehenen. Für kreative Strategien, die in keinem direkten Zusammenhang zur bisherigen Situation stehen, bleiben hier wenig Möglichkeiten.[15] Auch werden Entwicklungsprozesse zwar in ihrem Inhalt richtig, ihrem Wesen nach jedoch falsch gesehen: Wenn z. B. die Tatsache, daß der Mitarbeiterstamm feinmechanisch orientiert ist, als Faktum und nicht als Teil einer Unternehmenskultur[16] gesehen wird, so können die daraus abgeleiteten Konsequenzen bei einem Technologiewandel grundverschieden sein!

Beide Vorgehensweisen haben ihre Tücken: das induktiv-explorative führt

leicht in Extrapolationsfallen, das deduktiv-autonome Vorgehen dagegen verleitet zu unrealistischen Zielsetzungen.

Konzepte, die diese beiden Vorgehensweisen kombinieren und damit deren Nachteile zu vermeiden suchen, sind das Management by Objectives[17] und die geplante Evolution,[18] die beide ein schrittweises Annähern an angestrebte Ziele empfehlen[19] (Kaskadenprinzip).

2. Der Zusammenhang von Generierung und Bewertung

Ein strategisches Programm ist die Festsetzung von Zielen und die Auswahl der Mittel zu deren Erreichung bis hinab zu einem Detailliertheitsgrad, ab welchem ein Garant für die Zielerreichung bzw. für die Ausführung des Mittels gefunden wird.

In der Praxis wird die Festlegung von strategischen Programmen im allgemeinen „bottom-up" bewerkstelligt, es werden Vorschläge der Geschäftseinheiten im Rahmen von deren Produkt-, Markt- und Technologiestrategien zusammengefaßt oder Normstrategien aus einem Ist-Portfolio abgeleitet.[20] Dem wurde in Punkt 1 die Möglichkeit deduktiv-autonomen Planens entgegengehalten.

Bei der Generierung von strategischen Programmen bottom-up tauchen in der Praxis zwei Problemfelder auf. Zum einen ist eine solche Generierung, je nach Unternehmenskultur, von unten nicht erwünscht und wird von den Entscheidungsträgern mit häufig nicht sachgerechten Argumenten abgelehnt. Zum anderen sind viele Vorschläge schon oftmals gemacht und jeweils aus verschiedenen Gründen abgelehnt worden. Die nachfolgenden Ebenen der Hierarchie „wagen" dann zunehmend weniger, sich mit Vorschlägen zu exponieren. Gerade in diesem Zusammenhang kommt dem externen Unternehmensberater eine bedeutende Funktion zu. Er sammelt Ideen und Vorschläge im Unternehmen, bewertet sie „objektiv"[21], ergänzt sie, stellt sie in einen Gesamtzusammenhang und findet als Externer das Gehör der Entscheidungsträger. Dabei ist es im nachhinein unerheblich, von wem der Anstoß kam, in der Regel ist es eine gemeinsame Ideengenerierung; wichtig ist, daß die Ideen ans Tageslicht gebracht werden und von den Entscheidungsträgern möglichst unvoreingenommen ausdiskutiert werden.

Neben dieser Unterscheidung lassen sich jedoch bei der strategischen Programmplanung auch zwei Vorgehensweisen der Generierung und Bewertung von strategischen Programmen unterscheiden: Die Logik des Alternativen-Auswahl-Kalküls und die des Problemlösungs-Kalküls. Die Unterschiede liegen dabei vor allem in der Abfolge und Funktion von Auswahl und Begrün-

dung von Strategien und in der Offenlegung zugrunde liegender Auswahlkriterien und -verfahren. Diese beiden unterschiedlichen Vorgehensweisen wollen wir im folgenden kurz als zwei unterschiedliche Denk- und Betrachtungsweisen, als zwei Kalküle, darstellen.[22]

– *Das Alternativen-Auswahl-Kalkül*
Die Vorgehensweise des Alternativen-Auswahl-Kalküls ist, grob gesagt, die, daß die Generierung der strategischen Programme als außerhalb des eigentlichen Kalküls gelegen gesehen wird. Der eigentlich kreative Akt, das Generieren von verschiedenen Alternativen auf welcher Basis auch immer, wird ausgeklammert. Weiterhin unterstellt dieses Kalkül, daß die zur Bewertung vorliegenden Alternativen vollständig zumindest in dem Sinne sind, daß keine weiteren mehr gesucht werden. Drittens werden in diesem Kalkül die Kriterien für die Auswahl der alternativen Strategien nicht explizit gemacht.

Es ist wohl grundsätzlich unsinnig, von einer Vollständigkeit der Alternativen zu reden. Auch ein noch so ausgefeilter strategischer Baum etwa kann nur einen sehr begrenzten Teil der möglichen Strategien darstellen. Die Auswahlkriterien, die dabei eine Rolle spielen, sind implizit und stellen ein Mix aus Machbarkeit, Evidenz, implizitem Soll-Zustand, Denkschärfe der Untersuchenden und ähnliches dar.

– *Das Problemlösungs-Kalkül*
Das Problemlösungs-Kalkül gibt die Annahme auf, daß Probleme wohldefiniert, vollständig erfaßbar und eindeutig sind.[23] Die Konsequenz hieraus ist, daß Probleme nur begrenzt erkennbar, begrenzt darstellbar und begrenzt lösbar sind. Eine Lösungsmöglichkeit dieser Unzulänglichkeit ist, zu versuchen, trotzdem eine möglichst vollständige Darstellung zu erlangen. Diesen Weg verfolgt das Alternativen-Auswahl-Kalkül. Eine andere Möglichkeit, und die verfolgt das Problemlösungs-Kalkül, ist, sich zu dieser Beschränkung zu bekennen, aber dabei zu versuchen, die Kriterien, nach denen der Bewertungsprozeß eingeengt wird, transparent zu machen. Der Prozeß von Generierung und Bewertung soll bewußt gestaltet werden; derartige Suchmethoden werden als Heuristiken bezeichnet.[24]

Im Rahmen des Problemlösungs-Kalküls sind Probleme gekennzeichnet durch eine mehr oder weniger exakt beschriebene, gegebene Situation, einen ebensolchen Soll-Zustand und eine Menge von Operatoren, die die gegebene Situation in den Soll-Zustand überführen. Idealtypischerweise wird ein derartiges Vorgehen durch das Konzept des General Problem Solvers dargestellt.[25]

Allerdings, und damit ist wieder ein Definitionskriterium des Problemlösungs-Kalküls angesprochen, muß die Begrenzung des Suchens nach Strategiemöglichkeiten begründet werden. Hierzu muß die strategische Rahmenpla-

nung Grenzkriterien, Abbruchbedingungen, Negativziele etc. liefern. Die Prozesse der Bewertung und der Generierung von Strategien sind also ständig ineinander verwoben.

3. Bewertungsprozeduren im Überblick

Auf das Problem, ein Kriterium für die Bewertung zu finden, die Rolle des Gewinns und der damit in Zusammenhang stehenden weiteren Variablen wurde schon in Abschnitt 1 eingegangen; eine Liste möglicher Kriterien werden wir im folgenden darstellen.

Die Methoden zur Bewertung von Strategien sind aber nicht unabhängig von den gewählten Kriterien. Die Methode des Gewinnvergleichs verschiedener Strategievorschläge berücksichtigt etwa nur die monetäre Größe Gewinn, wohingegen z. B. die Cost-Constraint-Analyse das Schwergewicht auf die möglichen Widerstände gegen eine Strategie legt.

Bewertungskriterien zu erstellen und die Auswahl der Bewertungsmethode sind Bestandteil der strategischen Rahmenplanung. Kriterien, die unserer Meinung nach bei der Bewertung von Strategien eine Rolle spielen müßten, sind im folgenden wiedergegeben:

- Gewinn, cash flow oder eine ähnliche Größe für den monetären Erfolg einer Strategie,
- Berücksichtigung des Risikos der jeweiligen Strategie,
- Übereinstimmung der Strategie mit der jeweiligen Unternehmensumwelt,
- Übereinstimmung mit den eigenen Ressourcen, Stärken und Schwächen der Unternehmung,
- ein angemessener Zeithorizont des Strategievorschlags,
- innere Konsistenz, Widerspruchsfreiheit der vorgeschlagenen Strategie.

Ganz generell steht man bei der Auswahl einer Bewertungsmethode immer vor dem Dilemma zwischen Exaktheit einerseits und einer Knebelung der Strategievorschläge andererseits; d. h., daß die Methoden auch für ungewöhnliche Strategien und extrem schlecht-definierte und kaum quantifizierbare Variablen offen sind, jedoch gleichzeitig auch einen verbindlichen Rahmen setzen, der die Bevorzugung und das Herausputzen von Favoriten unter den Strategien ausschließt und eine Vergleichbarkeit der Strategien ermöglicht.

Im Rahmen dieses Artikels können mögliche Methoden nicht erschöpfend dargestellt werden, auch ist die Literatur zu diesem Bereich der Methodik umfassend und reichhaltig.[26] Es sollen aber im folgenden einige mögliche Bewertungsprozeduren genannt werden.

Monistische und pluralistische Kosten-Nutzen-Analysen

Der Grundgedanke der Kosten-Nutzen-Analyse besteht darin, für jede zu bewertende Alternative die entstandenen Nutzen und Kosten gegenüberzustellen. Ziel ist dabei die Ermittlung eines Handlungsoptimums.

Kosten werden dabei relativ leicht in monetären Größen auszudrücken sein, da für die meisten einzusetzenden Ressourcen Marktpreise existieren.[27]

Nutzen ist zum einen monetärer Gewinn, darüber hinaus erlangt eine Unternehmung durch Strategien auch Vorteile, die ihr nicht in Form von Geldströmen zufließen. Das wohl größte Problem bei der Kosten-Nutzen-Analyse ist die Zurechnung von „Nutzen" für die Unternehmung, die in nichtmonetärer Form oder als Seiteneffekte auftauchen. Beispiele hierfür sind etwa größere Zufriedenheit der Belegschaft, Produktqualität etc.; besonders schwierig sind jedoch auch Gewinnpotentiale zu bewerten, die durch eine Strategie aufgebaut werden. In Anlehnung an das anfangs aufgezeigte Problem der Kriterien für eine Strategiebewertung müssen also Effekte eines Strategievorschlags auf die Variablen, die einen zukünftigen Gewinn bedingen, auch bewertet werden. Wieviel ist etwa eine prognostizierte Zunahme eines Marktanteils in 10 Jahren wert? Wie bewertet man den – mit hohen Kosten verbundenen – langfristigen Einstieg der Unternehmung in neue, wachstumsintensive Produktgruppen? Fragen dieser Art zeigen noch einmal deutlich, daß eine Strategiebewertung um qualitative und inexakte Methoden und Aussagen nicht umhinkommt. Ein weit verbreitetes Vorgehen hierzu ist die Erfassung des Nutzens über Check-Listen.[28] Problematisch sind für eine Bewertung jene Kosten oder Nutzen, die nicht im Rahmen der Unternehmung selbst anfallen.

Externe Nutzen und Kosten sind solche, die Subjekten außerhalb des betrachteten Systems zugute kommen bzw. von denen getragen werden müssen.[29] Bei einer Betrachtung von Strategien von Strategischen Geschäftseinheiten ist vor allem der Fall interessant, bei dem Effekte für die betrachtete SGE extern sind, für andere SGEs oder die Gesamtunternehmung jedoch intern. Eine Gesamtbalance für die Unternehmung ist dabei kaum zu erstellen, da hierbei oft sogenannte *intangible Kosten* oder Nutzen anfallen, d. h. Kosten, die auf subjektiven Wertschätzungen beruhen.[30] Auch sind mit Strategievorschlägen oft langfristige Technologiefolgewirkungen verbunden, die nur mit großer Unsicherheit abgeschätzt werden können. Mit diesem Problem beschäftigt sich das sogenannte *technology assessment.*[31]

Ein Ansatz, der erwähnenswert erscheint, ist das BASYC (Benefit Assessment for System Change, nach Mumford, Land und Hawgood)[32]. Diese Methode unterscheidet sich von der herkömmlichen Kosten-Nutzen-Analyse insofern, als sie den unterschiedlichen Nutzen alternativer System-Entwick-

lung für unterschiedliche Gruppen von Beteiligten zum Ausdruck zu bringen versucht. Beim BASYC werden die verschiedenen Möglichkeiten aus der Sicht der von den Systementwicklungsprozessen Betroffenen betrachtet und bewertet.

Ein ähnliches Vorgehen, das verschiedene Variablen, die auch in verschiedenen Dimensionen gemessen werden, in einer Bewertungsmethode zusammenfaßt, beschreibt Beavan:[32] die *Multiattribute Preference List.* Vereinfacht gesagt wird dabei von den Beteiligten verlangt, eine trade off-Funktion zwischen den verschiedenen Variablen herzustellen. Damit lassen sich die verschiedenen Nutzen aufaddieren.

4. Ausblick

Die „Philosophie" unserer Darlegungen ist, daß die Auswahl der Strategien nur dann optimal wird, wenn ein Konkurrenzverhältnis zwischen einigen möglichen Strategien hergestellt werden kann. Des weiteren haben wir versucht, den Prozeß möglichst umfassend anzulegen, deduktive und induktive Elemente zu integrieren.

Ausgangspunkt des Bewertungsprozesses ist die Generierung von Strategievorschlägen. Die Generierung ist zwar logisch der Bewertung vorgelagert, praktisch ist es aber kaum möglich, Vorschläge zu machen, ohne dabei zumindest implizit eine Bewertung – etwa im Sinne einer Vorauswahl der betrachteten Produkte oder Märkte – vorzunehmen. Daraus folgt, daß der Generierungsprozeß möglichst breit angelegt werden muß. In einem frühen Stadium müssen also auch Strategievorschläge erlaubt sein, die etwas außerhalb der Domänen der Unternehmung liegen.

Jeder, der eine Strategie vorschlägt, besitzt individuell präferierte Vorgehensweisen, die letztlich nicht mehr rational erklärbar, sondern nur noch mit den Traditionen und Werten des Einzelnen verstehbar sind. Im Idealfall führt dies zu einem Pool von Strategievorschlägen, unter Umständen zu einzelnen, sich widersprechenden Strategien. In diesem Fall ist es notwendig, die „Hintergrundhypothesen" der Beteiligten zu analysieren, da die unterschiedliche Sicht einer Strategie aus den Perspektiven unterschiedlicher Personen nicht völlig ohne Grund zustande kommen wird. Derartige „Minderheitsvoten" für Strategien sollten jedoch nicht ausufern, damit die Anzahl aller Strategien für alle Produkte, Märkte, Technologien, Strategischen Geschäftseinheiten und ähnliches überschaubar bleibt.

Die Darstellung dieser Strategien muß dabei in einer einheitlichen Form

geschehen, die durch den Strategischen Rahmen vorzugeben ist. Nur so kann eine Vergleichbarkeit aller Strategievorschläge über das ganze Unternehmen gewährleistet werden. Die Methode hierfür muß allgemein genug sein, um möglichst viele Ideen adäquat wiedergeben zu können. Eine generelle Empfehlung für die formale Gestaltung der Strategievorschläge läßt sich hier nur schwerlich geben; diese ist unter anderem davon abhängig, welcher Bewertungsmodus in der Unternehmung vorgezogen wird – Kosten-Nutzen-Analyse, Investitionsrechnungsmethoden, Scoring Modelle, oder auch nur eine rein verbale Darlegung der Vor- und Nachteile der einzelnen Strategien – und in welche Art der Planung die Strategievorschläge eingehen sollen – z. B. klassische Investitionsplanung oder Portfolio-Analyse.

Bei Vorschlägen von Strategien, die die Ressourcen mehrerer Geschäftseinheiten beanspruchen, kann mittels einfacher Formen von Input-Output-Modellen, wie sie klassischerweise in der Volkswirtschaftslehre verwandt werden, die Belastung jeder einzelnen Geschäftseinheit durch jede vorgeschlagene Strategie aufgezeigt und mit Unterstützung solcher Modelle auch ausgehandelt werden.[34]

In der Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen je Geschäftseinheit werden dabei diejenigen Kosten und Nutzen, die für die vorschlagende Geschäftseinheit extern sind, explizit ausgewiesen. Die Bewertung der Ressourcen, die die vorschlagende Geschäftseinheit von anderen in Anspruch nimmt, ist Gegenstand von Verhandlungen zwischen den beteiligten Geschäftseinheiten.

Dem Führungssystem der Unternehmung kommt hierbei noch eine eigene Rolle zu: die meisten Strategienvorschläge besitzen sicher Kosten- und Nutzenanteile, die nur auf Gesamtunternehmensebene sinnvoll bewertet werden können. Diese Anteile zu bewerten, wäre die Aufgabe des Führungssystems auf diesem Schritt der Bewertungsprozedur. Auch diese Bewertung ist als Aushandlungsprozeß durchführbar.

Der Wert dieses Vorgehens liegt u. E. zum einen darin, daß sämtliche Synergieeffekte – sprich: für die jeweilige Geschäftseinheit externe Nutzen – über einen Marktmechanismus quasi automatisch bewertet werden. Zum anderen ergibt sich daraus auch ein Informationsforum, durch das Anregungen, Transfers von Ideen, Technologien, Marktkonzepte etc. automatisch in das ganze Unternehmen diffundiert werden.

Das bisher geschilderte Vorgehen ist eher „bottom up", besteht aus einem Einsammeln und Verarbeiten von Strategievorschlägen. Ergänzend hierzu kommt dem Führungssystem die ganz entscheidende Rolle zu, den Prozeß der Generierung und impliziten Bewertung von Strategievorschlägen auf allen Ebenen „top down" zu kanalisieren durch Vorgabe von Leitsätzen für das Selbstverständnis und die zukünftige Entwicklung der Unternehmung (vgl. Kapitel 1 dieses Aufsatzes). Im Sinne einer geplanten Evolution der

Unternehmung ist eine derartige konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmung also sowohl Leitlinie für die Generierung und Vorauswahl von Strategievorschlägen als auch Kriterium für deren Bewertung.

Anmerkungen

[1] Vgl. etwa Blohm und Lüder (1977), Biergans (1973), Heinen (1976), S. 665 – 765, Kirsch, Bamberger, Gabele und Klein (1973), S. 377 – 634.

[2] Vgl. Kirsch, Esser und Gabele (1978), S. 438 – 459 zum Konzept der Strategischen Planung und des Strategischen Managements, Kirsch (1981).

[3] Vgl. zum Begriff der Erfolgsfaktoren: Pümpin (1980), S. 44 – 49, Rupp (1978), S. 16 – 20, Ulrich (1978), S. 33 – 37 und S. 64 – 87, Rumelt (1979), der von „critical issues" spricht, zu einem derartigen Vorgehen auch die PIMS-Studie etwa in Schoeffler (1979), Neubauer (1979), aber auch deren Kritik z. B. Lorange (1980).

[4] Vgl. Müller (1981).

[5] Zur Methodik der Portfolio-Analyse vgl. Roventa (1981) und die dort angegebene Literatur.

[6] Vgl. Kirsch und Trux (siehe Kap. 1, S. 43).

[7] Vgl. zu diesem Begriffsfeld: Götzen und Kirsch (siehe Kap. 4, S. 309), zur Strategischen Rahmenplanung Ulrich (1980), S. 229 – 232, Schmidt (1971), speziell die darin enthaltenen Aufsätze von Chmielewicz, Kluckhohn und Mowrer. Vgl. auch Trux (siehe Kap. 5, S. 425) und Krüger (1979).

[8] Der Begriff ‚corporate identity' wird sowohl im englischen als auch im deutschsprachigen Raum in verschiedenen Bedeutungen verwendet.
- Marketing-orientierte Autoren sehen in der corporate identity vor allem das Bild, das die Unternehmung ‚nach außen' hat und u. U. gezielt gestalten will. Vgl. etwa den Sammelband von Birkigt und Stadler (1980), in dem derartig orientiere Aufsätze vorherrschen.
- Im Bereich des Strategischen Managements wird demgegenüber ein Identitätsbegriff verwendet, der sich an den Haupterfolgsfaktoren einer Unternehmung orientiert und im Zusammenhang damit eine Anzahl von strategischen Vorgehensweisen – von Unternehmensidentitäten – unterscheidet, vgl. Miles und Snow (1979), Kirsch und Trux (siehe Kap. 1, S. 43) sowie Kirsch, Roventa und Trux (siehe Kap. 1, S. 17).

[9] In der Praxis der Unternehmensberatung zeigt sich, daß gerade diese Bedingung bei der Implementierung von strategischen Programmen außer Acht gelassen wird. Dadurch „versanden" viele für teures Geld angefertigte Beratungsstudien in Schubladen, und Klienten führen, teilweise zu Recht, Klage darüber, daß „mal wieder nichts geschehen sei.".

[10] Zur Wichtigkeit der relativen Unabhängigkeit zukunftsbezogener Perspektiven vgl. Kirsch und Trux (siehe Kap. 1, S. 43), Galtung (1978), S. 120 ff., Spinner (1974), S. 57.

[11] Vgl. Kirsch (1979), S. 14, S. 17, Ackoff und Emery (1975), S. 249 ff., Jantsch (1975), auch Ulrich (1978), S. 91.

[12] Vgl. Ackoffs Konzept der „wishful projection" Ackoff (1970), S. 23.

[13] Das oben dargestellte Verfahren birgt die Gefahr in sich, daß häufig ein Wunschdenken in die Zukunft projiziert wird; dann ergibt sich der sogenannte „hockey stick effect" in der Planung. Das heißt, in den ersten Jahren wird relativ realistisch und konservativ geplant, in den späteren Jahren werden dann überzogen optimistische Vorstellungen angesetzt.

[14] Vgl. etwa diejenigen Betriebe der Uhrenindustrie, die sich als „feinmechanische Uhrenhersteller" definiert hatten und damit die Mikroprozessortechnologie nicht mitmachen „konnten", i. e. wollten.

[15] Gerade bei der Generierung von strategischen Programmen kommt es darauf an, alteingefahrene Wege zu verlassen. Das kann zu schmerzlichen Anpassungsprozessen und Veränderungen führen, die jedoch notwendig sind, um auf geänderte Marktstrukturen und Umweltbedingungen reagieren zu können. Gerade familiengebundene mittelständische Unternehmungen bewältigen die Wachstumsprobleme häufig nicht richtig, da nicht erkannt wird, daß sich im Zuge des Wachstums die Bedingungen sowohl unter marktlichen als auch unter internen Gesichtspunkten wandeln und neue Fragen auch neue Antworten bedingen.

[16] Zum Begriff der Unternehmenskultur vgl. Handy (1978), Ansoff (1979), Hofstede (1980), der einen Überblick über die Literatur zu diesem Themenkreis gibt.

[17] Vgl. etwa Giegold (1978).

[18] Vgl. Kirsch (1979), im Zusammenhang mit dem Konzept der fortschrittsfähigen Organisation Kirsch, Esser und Gabele (1978), S. 481 ff.

[19] Konzepte, die auf einer allgemeingültigen Ebene ein derartiges Vorgehen nahelegen, sind etwa bei Ackoff und Emery (1975) – purposeful systems –, Etzioni (1968) – idealsuchende Systeme –, und bei Jantsch (1975) – policy planning – dargestellt.

[20] Vgl. Hinterhuber (1977), S. 108 ff.

[21] Die Bewertung durch einen Berater ist natürlich nur insofern objektiv, als er nicht denselben Zwängen unterworfen ist wie die ständigen Mitarbeiter. Seine Abhängigkeiten sind anderer Art; vor allem ist hier der Rahmen zu nennen, der ihm durch die Auftragsdefinition von seinem Auftraggeber gesetzt wird. Das „objektivierende" Element hierbei ist aber, daß er andere Filter an Strategien anlegt als die sonst in der Unternehmung üblichen.

[22] Zu ihrer Abhandlung in der Literatur vgl. Kirsch (1977).

[23] Vgl. Kirsch (1977/II), S. 103 – 210.

[24] Vgl. Newell und Simon (1972), S. 98 – 105.

[25] Vgl. ebenda, S. 416 ff.

[26] Ausführlich hierzu vgl. Kirsch et al. (1973), S. 606 – 619, Prüß und Tschöppe (1974), S. 204 – 218, Lesourne (1975), S. 1 – 233, Sassone und Schaffer (1978), S. 155 – 175, White (1978), S. 52 – 59, King (1980), Epple (1979), S. 96 ff.

[27] Vgl. dagegen Kirsch et al. (1973), S. 609 – 610, Harding (1980).

[28] Vgl. King (1980), S. 25, Ulrich (1978), S. 113, IBM (1975), S. 66, Tilles (1964).

[29] Vgl. dazu Sassone und Schaffer (1978), S. 32 – 34 und S. 85 – 89.

[30] Vgl. Kirsch (1973), S. 611 – 612.

[31] Vgl. Paschen (1975), Martino (1972), Paschen et al. (1978).
[32] Vgl. Mumford, Land und Hawgood (1978).
[33] Vgl. Beavan (1980).
[34] Vgl. Harding und Holden (1980), Beavan (1980).

Literatur

Ackoff, R. L. (1970): A Concept of Corporate Planning, New York 1970.
Ackoff, R. L., und Emery, F. E. (1975): Zielbewußte Systeme, Frankfurt-New York 1975.
Ansoff, D. (1979): Aspirations and Culture in Strategic Behavior, EIASM Working papier, 1979 – 12.
Bevan, R. G. (1980): Measurement for Evaluation, Omega, Vol. 8, Nr. 3, 1980, S. 311 – 323.
Biergans, E. (1973): Investitionsrechnung. Verfahren der Investitionsrechnung und ihre Anwendung in der Praxis, Nürnberg 1973.
Birkigt, K., und Stadler, M. M. (1981): Corporate Identity, München 1981.
Blohm, L., und Lüder, K. (1977): Investition, Schwachstellen im Investitionsbereich des Industriebetriebs, München 1977.
Bütow, L. (1980): Genesis und Inhalt der Unternehmensziele als Gegenstand unternehmenstheoretischer Forschung, Berlin 1980.
Epple, K. (1979): Theorie und Praxis der Systemanalyse, München 1979.
Etzioni, A. (1968): The Active Society – A Theory of Societal and Political Processes, London-New York 1968.
Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung, Frankfurt/M. 1974.
Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie, Frankfurt 1978.
Giegold, W. C. (1978): Strategic Planning and the MbO-Process, New York 1978.
Handy, C. B. (1978): Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management Development-Methoden, Zeitschrift für Organisation, 7/1978, S. 404 – 410.
Harding, B., und Houlden, B. (1980): Using Input-Output Models for Planning in Groups with Considerable Inter-Company Trading, Long Range Planning, June 1980, S. 35 – 39.
Heinen, E. (1976): Industriebetriebslehre, München 1976.
Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York 1977.
Hofstede, G. (1978): Culture and Organization – A Literature Review Study, in: Journal of Enterprise Management, 1/1978, S. 127 – 135.
IBM-Handbuch (1975): Zur Planung von Informationssystemen, IBM, Form-Nr. GE 20-0527 1, 1975.
Jantsch, E. (1975): Design for Evolution, Self-Organization and Planning in the Life of Human Systems, New York 1975.

King, J. L. (1980): Cost-Benefit Analysis for Decision Making, in: Journal of Systems Management, Vol. 31, Nr. 5, Mai 1980, S. 24 – 31.

Kirsch, W. (1979): Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation – Über einige Grundlagenprobleme der Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer (Hrsg., 1979), S. 3 – 24.

Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse (3 Bde.), Wiesbaden 1977.

Kirsch, W. (1981): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981.

Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., und Klein, H. K. (1973): Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973.

Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1978): Reorganisation, München 1978.

Krüger, W. (1979): Stand und Entwicklung der Lehre von der Unternehmensverfassung, Die Betriebswirtschaft, 39. Jg., Heft 2, 1979, S. 327 – 345.

Lesourne, J. (1975): Cost-Benefit Analysis and Economic Theory, Amsterdam 1975.

Lorange, P. (1980): Corporate Planning – An Executive Viewpoint, Englewood Cliffs 1980.

Martino, J. P. (1972): Technological Forecasting for Decision Making, New York 1972.

Miles, R. E., und Snow, C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, New York 1978.

Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärungssysteme, München 1981.

Mumford, E., Land, F., und Hawgood, J. (1978): A Participative Approach to the Design of Computer Systems, Impact of Science on Society, Vol. 28, Nr. 3, 1978, S. 235 – 253.

Neubauer, F. (1979): Portfolio-Management – Neure Entwicklungen in der strategischen Unternehmensplanung, Poensgen-Stiftung-Beiträge zur Unternehmensführung, Nr. 7/79. Düsseldorf 1979.

Newell, A., und Simon, H. A. (1972): Human Problem Solving, Englewood Cliffs/N. J. 1972.

Paschen, H. (1975): Technology Assessment, ein Verfahren zur Bewertung von Technologien, AGPLAN-Handbuch, Lieferung 5352, 1975, S. 1 – 49.

Paschen, H., Gresser, K., und Conrad, F. (1978): Technology Assessment – Technologieabfolgeschätzung.

Pümpin, C. (1980): Strategie der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung, Nr. 76, St. Gallen 1980.

Prüß, K. P., und Tschoepe, A. (1974): Planung und Sozialplanung, Weinheim 1974.

Roventa, P. (1981): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1981.

Rumelt, R. P. (1979): Evaluation of Strategy: Theory and Models, in: Schendel und Hofer (1979), S. 196 – 212.

Rupp, M. (1978): Produkt-Markt-Strategien, Zürich 1980.

Sassoon, P. G., und Schoffer, W. A. (1978): Cost-Benefit-Analysis, New York 1978.

Schendel, D., und Hofer, C. W. (Hrsg., 1979): Strategic Management, Boston-Toronto 1979.
Schmidt, R. B. (Hrsg., 1971): Probleme der Unternehmensverfassung, Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, Tübingen 1971.
Schoeffler, S. (1979): Good Productivity vs. Bad Productivity, The PIMS-Letter on Business Strategy, Nr. 11, The Strategic Planning Institute, Cambridge/Mass. 1979.
Spinner, H. (1974): Pluralismus als Erkenntnismodell, Frankfurt/M. 1974.
Tilles, S. (1963): How to Evaluate Corporate Strategy, Harvard Business Review, Vol. 4, Juli-Aug. 1963, S. 574 – 586.
Ulrich, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern 1978.
White, D. C. (1975): Decision Methodology, London 1975.
Wunderer, R. (Hrsg., 1979): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979.

Drittes Kapitel

Frühaufklärung: Teilsystem oder „Bewährungsprobe" eines Strategischen Managements?

„Alles sah er voraus, außer, daß es sich erfüllen würde."
(Wieslaw Brudzinski, Denkspiele, Frankfurt/M. 1974)

Eine geplante Evolution in turbulenten sozio-ökonomischen Feldern, die das Unternehmen stets mit neuen Überraschungen konfrontiert, wird naturgemäß erleichtert, wenn nicht jede Entwicklung innerhalb und außerhalb des Unternehmens überraschend ist. Eine Frühaufklärung wird so zu einem zentralen Problem eines halbwegs funktionierenden Strategischen Managements (vgl. auch Müller 1981). Die Diskussion von Fragen der Strategischen Frühaufklärung vermag umgekehrt zu zeigen, daß die Idee des Strategischen Managements mit einer Reihe von Denkweisen verbunden ist, die versuchen, an das letztlich nicht lösbare Problem langfristiger Prognosen aus einer anderen Perspektive heranzugehen. Ein Indiz hierfür ist nicht zuletzt, daß man immer mehr davon abkommt, von langfristigen „Prognosen" zu sprechen. Statt dessen erstellt man „Szenarien", die weniger die tatsächlich zu erwartende Welt „prognostizieren", sondern „mögliche zukünftige Welten" umkreisen, auf die man sich – möglichst durch robuste erste Schritte – strategisch einstellen sollte. Wenn sich hinter der Idee des Strategischen Managements eine Philosophie verbirgt, die von der klassischen Langfrist-Planung abweicht, so zeigt sich dies in besonderem Maße bei den Versuchen, das Problem der Frühaufklärung zu bewältigen.

Der Gedanke der Frühaufklärung hat die Konzeptionen eines Strategischen Managements vergleichsweise stark geprägt. Man denke nur an die Diskussion um „schwache Signale" oder an das Diskontinuitäten-Problem. Strategische Frühaufklärung erfordert dabei nicht nur ein neues Instrumentarium zur Wahrnehmung „schwacher Signale", sondern ebenso ein Infragestellen traditioneller Werthaltungen sowie bislang bewährter unternehmenspolitischer Grundprinzipien und Verhaltensweisen. Der Kerngedanke einer Strategischen Frühaufklärung ist, strategische Überraschungen zu antizipieren. Daß wir dabei von *Frühaufklärung* und nicht von Frühwarnung sprechen,

impliziert zweierlei: Zum einen soll nicht nur vor Gefahren *gewarnt*, sondern es sollen auch Gelegenheiten möglichst frühzeitig erkannt werden. Zum anderen sprechen wir nicht von einem Frühwarn- oder Frühaufklärungs-*System*. Denn die Notwendigkeit einer Frühaufklärung zieht sich durch alle Teilsysteme eines Strategischen Managements in mehr oder weniger starkem Maße wie ein roter Faden hindurch. Es erscheint a priori unzweckmäßig, die Strategische Frühaufklärung innerhalb des gesamten Strategischen Managements durch ein hierauf ausschließlich spezialisiertes Teilsystem bewältigen zu wollen. Alle Teilsysteme bzw. Instrumente sollten immer auch unter dem Gesichtspunkt der Frühaufklärung diskutiert und gestaltet werden. Dies schließt umgekehrt selbstverständlich nicht aus, daß innerhalb der Vielzahl der Teilsysteme eines Strategischen Managements mit (zusätzlichen) Frühaufklärungs-Funktionen auch solche Teilsysteme zu finden sein werden, deren primäre Funktion in der Frühaufklärung liegt und deshalb als Frühaufklärungssysteme bezeichnet werden können.

Der erste Beitrag von Werner Kirsch und Walter Trux *Strategische Frühaufklärung* stellt die Frühaufklärung als zentrales Problem eines Strategischen Managements heraus und erläutert einige zentrale Konzeptionen der neueren Diskussion. Mit der Betonung einer „Verstärkung schwacher Signale" durch eine entsprechende Ausgestaltung der Instrumente der Strategischen Analyse (und selbstverständlich auch der Strategischen Steuerung) zeichnet der Beitrag gleichzeitig einige Kernthesen der nachfolgenden Beiträge vor.

Der anschließende Beitrag von Igor Ansoff, Werner Kirsch und Peter Roventa *Unschärfenpositionierung in der strategischen Portfolio-Analyse* greift das Instrument der Portfolio-Analyse heraus und untersucht, inwieweit es in turbulenten Feldern in ihrer bisherigen Anwendungsform geeignet erscheint. Die Aussage des Beitrages ist, daß die Strategische Portfolio-Analyse, so wie sie gegenwärtig in vielen Unternehmen zur Auswahl von Strategien herangezogen wird, dem Unsicherheitsproblem nicht ausreichend gerecht wird: sie ist weder genügend „empfindlich" noch ausreichend komplex für die Umwelt vieler Unternehmen. Daher wird eine Unschärfenpositionierung der Strategischen Geschäftseinheiten innerhalb der Portfolio-Matrix vorgeschlagen, die das Spektrum möglicher Handlungsalternativen für das Management erheblich erhöht.

Dem Beitrag von Günter Müller und Bernd Zeiser *Zufallsbereiche zur Beurteilung frühaufklärender Signale* liegt eine ähnliche Konzeption zugrunde. Es wird das Verfahren einer Diskontinuitätenbefragung untersucht, aufgrund dessen die Beurteilung möglicher Gefahren und Gelegenheiten im Hinblick auf das Unternehmen erleichtert wird. Ein Chancen-/Risiko-Profil mit den Dimensionen „Eintrittswahrscheinlichkeit" und „Einfluß auf das Unternehmen" gibt Hinweise z. B. auf Schwerpunkte für nötige Tiefenana-

lysen, Meinungsaußenseiter oder Unsicherheit bei der Durchführung bestimmter Strategien.

Der abschließende Beitrag von Gerd Krampe und Günter Müller *Diffusionsfunktion als theoretisches und praktisches Konzept für Strategische Frühaufklärung* macht sich die Diffusionstheorie und die Theorie des Paradigmawechsels für das Problem der Strategischen Frühaufklärung zunutze. Die von einem Paradigmawechsel ausgehenden tiefgreifenden Auswirkungen auf die Gesellschaftsstruktur und letztendlich auf das Unternehmen selbst folgt bestimmten Diffusionsmustern. Ein aktuelles Beispiel ist die Haltung gegenüber dem Ressourcen- oder dem Energieproblem und seine weitreichenden Konsequenzen. Über verschiedene Verbreitungsmuster diffundieren solche Paradigmen in das Unternehmen. Die empirische Ermittlung der Verbreitungsmuster kann so gleichsam Grundlage eines „Radars" für eine Strategische Frühaufklärung werden.

Strategische Frühaufklärung

Werner Kirsch und Walter Trux

Das waren herrliche Zeiten für jene tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten. Alles, was sie außer einem Kompaß benötigten, waren eine Krawatte, ein Schal und eine Brille. An der Art, wie der Schal flatterte, konnten sie Geschwindigkeit und Seitenwind abschätzen. Hing die Krawatte schräg, mußte die Kurvenlage korrigiert werden, und beschlug die Brille, dann zeigte dies baldigen Regen oder Nebel an – und die Notwendigkeit, schleunigst zu landen. Denn Fliegen konnte man eigentlich nur bei schönem Wetter, aber dann war es wunderbar.

Welch wehmütige Gedanken mögen Piloten von damals befallen, wenn sie die Fliegerei von heute betrachten? Statt himmlischer Freiheit hoch entwickelte technische Flugapparate, staatliche Flugüberwachung und in den Cockpits ein kompliziertes System von Schaltern und Instrumenten; dafür aber auch die Möglichkeit, mit Schallgeschwindigkeit durch Nacht und Nebel über Weltmeere und Kontinente zu fliegen, unvorhersehbare Zwischenfälle zu meistern und dennoch pünktlich und sicher anzukommen – ein Fortschritt für alle Beteiligten, mit Ausnahme vielleicht der Piloten.

Nostalgische Gefühle mögen auch aufkommen, wenn man die heutige Art der Unternehmensführung mit jener früherer Zeiten vergleicht. Auch hier eine zunehmende Verwissenschaftlichung, auch hier eine ständige Verfeinerung der Führungssysteme und Instrumente. Und der vorläufig letzte Schritt in diese Richtung ist die Entwicklung eines systematischen Instrumentariums für das Strategische Management eines Unternehmens.

Die Gründe für ein Strategisches Management sind ebenso häufig beschrieben worden wie die Skepsis jener, die ihre Unternehmen und Geschäftsbereiche bisher „mit Schal und Krawatte" erfolgreich geführt haben. Das Instrument der Portfolio-Analyse, das von einer ganzen Reihe von Beraterfirmen in unterschiedlichen Varianten angeboten wird, hat viel dazu beigetragen, daß die Idee eines Strategischen Managements in der Praxis zunehmend an Boden gewinnt. Man lernt in der Praxis, „nach Instrumenten zu fliegen", und das weckt den Wunsch nach weiteren Instrumenten, insbesondere nach einer Art „Radar", der aufkommende Probleme möglichst frühzeitig sichtbar macht. Freilich schreckt man auch vor einem unübersichtlichen „Cockpit" mit allzu viel Instrumenten zurück.

Doch treiben wir die Analogie nicht zu weit. Wir wollen im vorliegenden Beitrag das Instrument der Portfolio-Analyse im größeren Rahmen eines Strategischen Managements diskutieren und Möglichkeiten erörtern, die Portfolio-Analyse zu einem Instrument der Strategischen Frühaufklärung weiter zu entwickeln.

1. Begriff und Logik der Frühaufklärung

Wir sprechen von „Frühaufklärung" und nicht von einem Frühwarnsystem. Dies impliziert zweierlei: Zum einen soll nicht nur vor Gefahren *gewarnt*, sondern auch Gelegenheiten möglichst frühzeitig erkannt werden. Zum anderen sprechen wir nicht von einem Frühwarn- oder Frühaufklärungs-*System*. Denn die Notwendigkeit einer Frühaufklärung zieht sich durch alle Teilsysteme eines Strategischen Managements in mehr oder weniger starkem Maße wie ein roter Faden hindurch. Es erscheint a priori unzweckmäßig, die Strategische Frühaufklärung innerhalb des gesamten Strategischen Managements durch ein hierauf ausschließlich spezialisiertes Teilsystem bewältigen zu wollen. Alle Teilsysteme bzw. Instrumente sollten immer auch unter dem Gesichtspunkt der Frühaufklärung diskutiert und gestaltet werden. Dies schließt umgekehrt selbstverständlich nicht aus, daß innerhalb der Vielzahl der Teilsysteme eines Strategischen Managements mit (zusätzlichen) Frühaufklärungs-Funktionen auch solche Teilsysteme zu finden sein werden, deren primäre Funktion in der Frühaufklärung liegt und deshalb als Frühaufklärungssysteme bezeichnet werden können.

Wer über Frühaufklärung spricht, verwendet normalerweise eine Reihe von Termini: Frühindikatoren, schwache Signale, Diskontinuitäten u. a. Geht man davon aus, daß es sich bei der Frühaufklärung um eine (möglicherweise spezifische) Form von Forschung handelt, so fehlt bislang weitgehend eine ausgearbeitete Logik dieser Forschung.

Beim Lesen der meisten Beiträge zur Frühaufklärung hat man den Eindruck, als gingen die Autoren von einer vergleichsweise einfachen „Logik" aus, wenn sie nach Frühindikatoren suchen. Die Autoren unterstellen implizit Gesetzmäßigkeiten von der Form: „Wenn heute x, y, z, dann übermorgen a, b, c". Deshalb müssen möglichst laufend x, y, z als Frühindikatoren beobachtet werden, um rechtzeitig Hinweise zu haben, daß sich in der Zukunft a, b, c verändern werden.

Zwei neuere, formalwissenschaftliche Ansätze zeigen, daß die Logik der Frühaufklärung wesentlich verfeinert werden muß.

(1) Ein möglicher Ansatz findet sich bei Galtung (1978), der die Rolle sogenannter dritter Variablen beim Brechen empirischer Invarianzen analysiert und in diesem Zusammenhang eine diachrone Methodologie der empirischen Forschung skizziert. Frühindikatoren sind in dieser Sicht dritte Variable, die sich (freilich nicht immer) in einer Art „Verschmutzung" gemessener Zeitreihen bemerkbar machen und deren Variation in der Vergangenheit bewährte empirische Invarianzen aufbrechen können.

(2) Die mathematische Katastrophentheorie zeigt Möglichkeiten der formalen Beschreibung von Systemen auf, in denen Diskontinuitäten (Katastrophen) auftreten können. Die auf der Topologie beruhenden Ansätze zeigen

unter anderem, daß kontinuierliche Veränderungen von Systemvariablen („Steuervariablen") unter bestimmten Bedingungen zu einem sprunghaften Verhalten anderer Variablen („Verhaltensvariablen") führen. Jantsch (1979) zeigt, daß sich jenseits der Katastrophentheorie weitere dynamische Systemansätze abzeichnen, die den Diskontinuitäten in der Evolution von Systemen besser gerecht zu werden scheinen.

Eine Analyse solcher formalen Logiken bzw. Kalküle liefert sicherlich noch keine Strategische Frühaufklärung für ein spezifisches Unternehmen, macht aber klarer, wonach man eigentlich sucht, wenn man von Frühindikatoren, schwachen Signalen und Diskontinuitäten spricht, und welche (freilich noch zu entwickelnden) Forschungsinstrumente geeignet erscheinen, derartige Phänomene empirisch zu messen und/oder zu simulieren.

2. Schwache Signale

Mit seinem Begriff des „schwachen Signals" hat Ansoff (1976) der Diskussion der strategischen Aufklärung wesentliche Impulse gegeben. Dieses Konzept hilft die Einseitigkeit der klassischen entscheidungslogischen Behandlung unvollkommener Informationen zu überwinden. Die Entscheidungslogik geht stets von wohl-definierten Informationen aus, die nur insoweit „unvollkommen" sind, als sie Entscheidungen unter Risiko oder Unsicherheit notwendig machen. Diese Typen von Entscheidungen werden in der neueren Entscheidungstheorie nicht von ungefähr auch als wohl-strukturierte Entscheidungen bezeichnet.

Demgegenüber verweist der Begriff des schwachen Signals auf schlecht-definierte Informationen, die den Empfänger in einem Stadium hoher Ignoranz belassen. Solche Informationen lassen mehrere Interpretationen zu und implizieren unklare, äußerst schlecht-strukturierte Probleme. Der Mensch entzieht sich häufig solchen äußerst schlecht-strukturierten Problemen dadurch, daß er die Unterlassensalternative wählt und wartet, bis er die empfangenen Nachrichten eindeutig interpretieren und das Problem besser strukturieren kann. Genau das sollte ein Strategisches Management jedoch vermeiden und sich aktiv um schlecht-definierte Informationen (schwache Signale) und um eine adäquate Handhabung auch schlecht-strukturierter Probleme kümmern.

Informationen (vor allem schlecht-definierte Informationen) werden häufig überhaupt nicht oder nicht an den richtigen Stellen wahrgenommen, weil Organisationen vielfältige Informationspathologien aufweisen. Wilensky (1967) spricht von einem „Aufklärungsversagen" (intelligence failure) der

Organisation. Er unterscheidet strukturelle und doktrinenbedingte Informationspathologien, die wir um die Kategorie der psychologischen Informationspathologien ergänzen wollen:

(1) Strukturelle Informationspathologien resultieren aus den Merkmalen der Organisationsstruktur (Hierarchie, Stab-Linien-Prinzip, Führungsstil usw.), deren dysfunktionale Auswirkungen auf den Informationsfluß seit langem in der Organisationstheorie diskutiert werden.

(2) Psychologische Informationspathologien, die durch die herrschenden Organisationsstrukturen häufig noch verstärkt werden, werden deutlich, wenn man die Theorie der kognitiven Dissonanz heranzieht. Nach dieser Theorie neigen Menschen dazu, Informationen zu ignorieren oder aber entsprechend neu zu interpretieren, wenn diese Informationen zu Prämissen in Widerspruch geraten, hinter denen aufgrund früherer Entscheidungen ein Commitment steht. Matrixähnliche Organisationsstrukturen mit institutionalisierten Konflikten können diesem Trend entgegenwirken.

(3) Doktrinenbedingte Informationspathologien werden deutlich, wenn man berücksichtigt, daß in der Kultur einer Unternehmung häufig eine Reihe von Doktrinen verankert ist, die das Informationsverhalten der Mitarbeiter betreffen. Man kann sich leicht vorstellen, welchen Schaden es anrichtet, wenn der Vorstandsvorsitzende ständig die Doktrin verkündet, er möchte „Tatsachen, keine Vermutungen". Ganz andere Doktrinen prägen die Kultur der Aufklärung, wenn etwa die menschliche Intuition als legitime Informationsquelle anerkannt ist.

Die Konzeption der Informationspathologien legt es nahe, Organisationsstruktur und Kultur der Unternehmung daraufhin kritisch zu überprüfen, ob sie nicht im Widerspruch zu den Erfordernissen einer Strategischen Frühaufklärung stehen.

Solange insbesondere die Kultur des Unternehmens nicht mit den Erfordernissen eines Strategischen Managements übereinstimmt, erscheinen viele Ideen einer Strategischen Frühaufklärung zum Scheitern verurteilt. Die erforderliche „kulturelle" Transformation" ist ein langwieriger Prozeß des Management Development. Betriebliche Bildungssysteme können darüber hinaus die Mitarbeiter mit Denkweisen, Theorien bzw. „Weltanschauungen" vertraut machen und sie so erst gegenüber schwachen Signalen sensibilisieren.

Viele einer Frühaufklärung entgegenstehenden Informationspathologien im Unternehmen sind auf unzweckmäßig gestaltete Anreiz- bzw. Sanktionssysteme zurückzuführen. Bekannt sind die seit langem diskutierten Dysfunktionen des Konzepts der Profit Center, dessen Überbetonung der kurzfristigen Gewinnverantwortung einem langfristigen strategischen Denken widerspricht und häufig ein „Klima", der Strategischen Frühaufklärung verhindert. Solche Überlegungen machen deutlich, daß Management Development und Anreizsysteme aufeinander abzustimmen sind, wenn die kulturelle

Transformation im Interesse der Strategischen Frühaufklärung gelingen soll. Dies gilt in besonderem Maße für die im Interesse einer Frühaufklärung erforderliche Fundamentalkritik.

Das Management eines Unternehmens ist trotz vielfältiger Meinungsverschiedenheiten in aller Regel eine „Community of Assumptions" (Etzioni 1968), eine Gemeinschaft geteilter Selbstverständlichkeiten, die eine bestimmte „Weltauffassung" (Paradigma) und damit eine Reihe von grundlegenden Annahmen über ihr Unternehmen und über deren Aufgabenumwelten teilt. Je größer der Konsens über diese Grundannahmen ist, desto größer ist auch die Gefahr, daß jene Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens übersehen oder verdrängt werden, die nicht in das etablierte Weltbild der Führungskräfte passen.

Strategische Aufklärung hat viel mit einer kritischen Relativierung der von einer Gemeinschaft geteilten Selbstverständlichkeiten zu tun und sollte deshalb immer auch fundamentalkritische Aufklärung sein. Sie hebt das Bewußtsein der Führungskräfte, daß es auch alternative Weltbilder (Paradigmen) gibt. Je stärker dieses Bewußtsein ist, desto größer ist auch die Chance, daß „Signale" wahrgenommen werden, die nur im Lichte alternativer Weltbilder einen Sinn ergeben und auf mögliche Gefahren bzw. Gelegenheiten hinweisen. Hohe Homogenität und umfassender Konsens des Führungskaders sind im Lichte der Erfordernisse einer Strategischen Frühaufklärung keineswegs ausschließlich positiv zu beurteilen. Dies schließt nicht aus, daß eine zu große Heterogenität und zu hoher Dissens sehr wohl die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gefährden (Pathologie der Kritik).

3. Ansätze und Leitideen für die Entwicklung der Strategischen Frühaufklärung

Die Entwicklung einer Strategischen Frühaufklärung ist ein komplexes Problem, dessen Bewältigung letztlich eine Multi-Paradigma-Forschung erforderlich macht. Komplexe Probleme lösen heißt, die Erkenntnisse mehrerer Disziplinen zu verwenden, denen ganz unterschiedliche „Betrachtungsweisen" bzw. Paradigmen im Sinne Kuhns zugrunde liegen (Kuhn 1967). Man kann daher solche Probleme auch als Multi-Paradigma-Probleme kennzeichnen. Die Strategische Frühaufklärung ist ein solches Problem. Eine ganze Reihe wissenschaftlicher Disziplinen leistet Beiträge zur Charakterisierung und Lösung des Problems der Frühaufklärung oder kann zumindest in Zukunft hierfür herangezogen werden. Jede dieser Disziplinen sieht das Pro-

blem freilich anders. Die einzelnen, durch das jeweilige Paradigma geprägten Sichtweisen lassen sich jedoch nicht so ohne weiteres zu einer umfassenden, in sich konsistenten Aufgabendefinition zusammenfassen.

Dafür sprechen folgende Gründe:

(1) Die Informationswissenschaften bzw. die angewandte Informatik sehen die Lösung des Problems der Strategischen Frühaufklärung in erster Linie in der Entwicklung eines spezifischen Informations- bzw. Dokumentationssystems. Eine Extrapolation dieser Sichtweise führt sehr schnell in die kritische Diskussion von Management-Informationssystemen bzw. Decision Support Systems.

(2) Die Unternehmens- bzw. Systemforschung neigt naturgemäß dazu, die Strategische Frühaufklärung über die Entwicklung und Analyse entsprechender Modelle zu bewältigen. Dies führt zu der Frage, inwieweit entsprechend gestaltete Corporate Models zur Frühaufklärung herangezogen werden können oder nur Strukturen extrapolieren.

(3) Die Statistik stellt die Entwicklung und laufende Messung von Vorlaufindikatoren (Frühindikatoren) heraus und sieht in der Entwicklung einer Strategischen Frühaufklärung darüber hinaus insbesondere das Problem, die Instrumente der Zeitreihenanalyse bzw. Trendextrapolation so zu verbessern und im Methodenbereich auch zu ergänzen, daß auch „Verschmutzungen" der Zeitreihen stärker berücksichtigt und mögliche Diskontinuitäten entdeckt werden können. Analoge Problemstellungen werden im Bereich der Ökonometrie diskutiert.

(4) Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen verweist auf die Nutzung klassischer und neuerer Kennzahlensysteme zum Zwecke des frühzeitigen Erkennens „anomaler" Entwicklungen, wobei die hinter der goldenen Bilanzregel stehenden, die Bilanzstruktur repräsentierenden Kennzahlen als Prototyp klassischer Frühwarnsignale etwa in bezug auf spätere Liquiditätsschwierigkeiten gelten dürfen.

(5) Die Innovations- und Diffusionsforschung liefert einen Zugang zum Problem der Frühaufklärung über die These, daß sich neue Ideen in einem Makrosystem nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten verbreiten. Die Kenntnis typischer Diffusionsmuster erleichtert das Aufspüren von „Signalen", die auf Gefahren bzw. Gelegenheiten für ein konkretes Unternehmen verweisen können.

(6) Die Organisationsforschung sieht das Problem der Strategischen Frühaufklärung im Lichte der Forschungsergebnisse zum Problem organisatorischer Informationspathologien, die verhindern, daß (z. B. aus strukturellen Gründen) Informationen rechtzeitig wahrgenommen und auch bei den Entscheidungen berücksichtigt werden.

(7) Die Wissenschaftstheorie leistet neben einer möglichen Klärung der „Logik" der Frühaufklärung (indirekt) einen Beitrag, wenn sie z. B. zeigt,

wie neue wissenschaftliche Paradigmen dazu beitragen, daß neue Tatsachen entdeckt werden. Dies legt den Schluß nahe, daß eine Strategische Frühaufklärung viel mit einer kritischen Relativierung der „herrschenden" Paradigmen im Unternehmen zu tun hat.

(8) Das Studium der Erziehungswissenschaften legt den Schluß nahe, daß strategische Aufklärung der Bildung nachfolge und daß ein unter dem emanzipatorischen Bildungsideal gestaltetes betriebliches Bildungssystem (Management Development) den willkommenen Nebeneffekt einer Sensibilisierung der Mitarbeiter gegenüber schwachen Signalen besitzen könne.

Keine der hier beispielhaft genannten Disziplinen kann für sich in Anspruch nehmen, das Problem der Strategischen Frühaufklärung umfassend definieren zu können. Die Entwicklung einer Strategischen Frühaufklärung bleibt ein Multi-Paradigma-Problem. Wenn die Entwicklung einer Strategischen Frühaufklärung ein komplexes Multi-Paradigma-Problem ist, zu dem eine Reihe von Disziplinen Beiträge leistet, die nicht so ohne weiteres in einem System zu integrieren sind, so erscheint es höchst gefährlich, den Aufbau einer Frühaufklärung beispielsweise primär unter der Perspektive der informationswissenschaftlichen Gestaltung eines spezifischen Informationssystems zu sehen. Die verschiedenen Disziplinen müssen ihre spezifischen Beiträge leisten und es muß sichergestellt werden, daß eine Arena existiert, in der die einzelnen Experten ihre Ansätze gleichberechtigt und wechselseitig kritisch diskutieren können. Das „Übersetzen" der einzelnen disziplinären Aussagen in die sprachlichen Kontexte der anderen Disziplinen wird möglicherweise erleichtert, wenn man sich Analogien bedient und eine Metapher verwendet, die keine der beteiligten Disziplinen a priori bevorzugt.

Eine Metapher, die die Diskussion der Strategischen Frühaufklärung erleichtern soll, besteht in dem folgenden „System": Strategische Aufklärung sollte so gestaltet sein, daß sie einem „Aufwirbel-Ansaug-Filter-System mit systematischem Recycling und automatischer Filterüberprüfung" ähnelt.

Die Strategische Frühaufklärung ist mehr als nur eine aktive Suche einiger hierfür verantwortlicher Stellen. Strategisch relevante Signale sollten von möglichst vielen Stellen empfangen und im Sinne einer „zweckfreien" Exploration geradezu „aufgewirbelt" werden. Mit der Auswahl von Analyseinstrumenten (z. B. der Portfolio-Analyse) werden normalerweise Informationsbedürfnisse „definiert" (im Falle der Portfolio-Analyse z. B. Informationen über jene Gesichtspunkte, auf denen die Positionierung der Strategischen Geschäftseinheit beruht), die ihrerseits Datenerhebungen und Prognosen auslösen. Man untersucht nur das, was aufgrund der Analyseinstrumente „relevant" erscheint.

Für eine Strategische Frühaufklärung ist es jedoch wesentlich, daß neben solchen ‚gebundenen" Analysen auch laufend „freie" Explorationen (und zwar von einem möglichst großen Kreis der Mitarbeiter) durchgeführt wer-

den, die ihrerseits ein Defizit an entsprechenden Analysen bewußt machen. Dabei geht es nicht nur um die Gewinnung von Daten, sondern vor allem auch um das Aufgreifen von „neuen" Theorien und Methoden, die ein Datendefizit bewußt machen und eine gezielte Suche nach relevanten Daten bzw. Beobachtungen auslösen. „Schwache" Signale manifestieren sich nicht nur in Daten, für die erklärende und interpretierende Theorien fehlen, sondern auch in neuartigen Theorien bzw. Methoden, für deren Anwendung Daten fehlen.

Je mehr aufgewirbelt und angesaugt wird, desto besser müssen die „Filter" des Systems arbeiten, um die Spreu vom Weizen zu trennen und eine Informationsüberladung der entscheidenden Instanzen zu verhindern. Wie auch immer das Filtersystem gestaltet wird, es wird Informationen als scheinbar „irrelevant" ausscheiden, die sich später doch als relevant erweisen können. Deshalb sollte ein „Recycling" die Chance eröffnen, daß zunächst ausgefilterte Signale erneut und möglicherweise in einem ganz anderen Kontext in Erwägung gezogen werden. In dem Maße, wie darüber hinaus auch die Filter überprüft werden, bleiben auch die Relevanzkriterien, die Bewertungsmaßstäbe und die dahinterstehenden Paradigmen kritisierbar und veränderbar. Es stünde geradezu im Widerspruch zur Idee einer Strategischen Frühaufklärung, würde man ausgerechnet hier von der Fiktion eines prinzipiell sicheren Fundaments der Interpretation und der Beurteilung ausgehen.

4. Die Verstärkung schwacher Signale durch Instrumente der Strategischen Analyse

Einen geeigneten Schritt zu einer Strategischen Frühaufklärung sehen wir unter anderem darin, die heute bereits in der Praxis angewandten Instrumente der Strategischen Analyse so weiterzuentwickeln, daß sie die Funktion der Verstärkung schwacher Signale, der Milderung von Informationspathologien und auch der Ermunterung zur Fundamentalkritik erfüllen und damit gleichzeitig auch zu Instrumenten der Frühaufklärung werden. Am Beispiel der Portfolio-Analyse soll dies kurz erläutert werden (vgl. Roventa 1979 sowie Ansoff, Kirsch und Roventa, s. Kap. 3, S. 237).

Um die Portfolio-Analyse zu einem Instrument der Frühaufklärung zu machen, ist es erforderlich, sie anders als heute üblich anzuwenden. Heute ist folgende Vorgehensweise die Regel: Eine Projektgruppe erhebt die erforderlichen Daten und gelangt – soweit notwendig – über Konsensbildungsprozesse zu einer Entscheidung über die Positionierung der zur Diskussion ste-

henden Strategischen Geschäftseinheiten. Diese Positionierung wird dann (ergänzt durch Kommentare und weitere Informationen) dem Top-Management präsentiert. Eine solche Vorgehensweise weist alle informationspathologischen Gefahren des klassischen Stab-Linien-Prinzips auf. Durch die Konsensbildung im Vorfeld werden Informationen herausgefiltert, die damit nicht mehr die Entscheidungen des Vorstandes beeinflussen können. Unsicherheiten der Mitglieder der Projektgruppe in der Beurteilung einzelner Faktoren, die angesichts der zur Verfügung stehenden Daten optimistisch oder pessimistisch beurteilt werden können, gehen im Konsensbildungsprozeß im Vorfeld verloren. Bei einer Vielzahl von Beurteilungskriterien spielt schließlich deren Gewichtung eine große Rolle. Auch diese Gewichtung geht bei der üblichen Vorgehensweise leicht unter.

Wir schlagen deshalb eine Alternative vor: Die Unsicherheit und der Dissens in der Beurteilung der einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten sollen dem Vorstand explizit sichtbar gemacht werden. Dies soll indirekt dadurch geschehen, daß statt der üblichen Punkt-Positionierung eine Bereichs-Positionierung vorgenommen wird. Es sollen Unschärfebereiche innerhalb der Portfolio-Matrix ermittelt und präsentiert werden, in denen die Strategischen Geschäftseinheiten mit einem vorgegebenen Signifikanzniveau liegen (vgl. hierzu ausführlich Ansoff, Kirsch und Roventa Kap. 3, S. 237, sowie Roventa 1979).

Unschärfebereiche in der Positionierung liefern dem Vorstand Hinweise, daß die Beurteiler Anhaltspunkte besitzen, die eine dissente und/oder unsichere Beurteilung der Positionierung rechtfertigen. Dabei können einzelne Unschärfebereiche mehrere Matrixfelder berühren, die jeweils unterschiedliche Normstrategien nahelegen. Neigt der Vorstand beispielsweise dazu, eine bestimmte Geschäftseinheit als „Melkkuh" zu behandeln, so gibt ihm die Bereichs-Positionierung Hinweise darauf, daß für diese Geschäftseinheit die Gefahr eines sehr schnellen Absinkens zum „armen Hund" besteht. Möglicherweise „mausert" sie sich auch noch einmal zum „Star".

In allen diesen Fällen handelt es sich jedoch lediglich um ein schwaches Signal: Es bestehen Anhaltspunkte für eine Gefährdung bzw. für eine Gelegenheit. Erst durch eine Tiefenanalyse kann das Stadium der Ignoranz möglicherweise verbessert und geklärt werden, woher diese Gefahr bzw. Gelegenheit kommt und wie sie sich mutmaßlicherweise auswirken wird. Insofern ist die Portfolio-Analyse eine Art Verstärker schwacher Signale (vgl. Ansoff, Kirsch und Roventa, Kap. 3, S. 237).

Viele schwache Signale werden an verschiedenen Stellen im Unternehmen wahrgenommen, ohne daß sie im weiteren Verlauf so ohne weiteres wiedergewinnbar wären. Häufen sich jedoch bestimmte Hinweise, die der Einzelne möglicherweise nur unterschwellig registriert, so mag eine solche Kumulierung dazu führen, daß über die Schätzung subjektiver Wahrscheinlichkeiten

(oder über die Schätzung pessimistischer, optimistischer und mittlerer Werte im Sinne von Dreiecksverteilungen) diese dem Einzelnen nicht mehr bewußten Wahrnehmungen berücksichtigt werden. Die auf solchen intuitiven Schätzungen beruhende Bereichspositionierung signalisiert dann nach unserer Ansicht dem Top-Management, daß sich „schwach" Veränderungen abzeichnen, die auf mögliche Gefahren bzw. Gelegenheiten verweisen und denen man gegebenenfalls in entsprechenden Tiefenanalysen genauer nachgehen sollte.

Eine Erweiterung der Informationsbasis ist auch gegeben, wenn man die Zahl der „Sensoren" erhöht. Wenn man schwache Signale „einfangen" will, muß normalerweise die „Oberfläche" für den Empfang erweitert und sichergestellt werden, daß alle Punkte der Oberfläche mit der Auswertungszentrale verbunden sind. Dies legt nach unserer Ansicht nahe, die Bereichspositionierung unter anderem auf der Grundlage einer Befragung eines größeren Kreises interner und externer Experten zu gründen, die dabei sehr wohl intuitive Schätzungen abgeben können und sollen. Derartige Befragungen sollen dabei nach den Standards der empirischen Sozialforschung durchgeführt und ausgewertet werden.

Eine derartige Vorgehensweise vermag typische Informationspathologien zumindestens mildern: Die prinzipielle Chance steigt, daß auf diese Weise relevante Informationen (zumindest indirekt) dem Top-Management zur Kenntnis gelangen. Natürlich besteht auch die Gefahr, daß man zum Teil „Nicht-Experten" befragt und keine „schwachen Signale", sondern lediglich „Rauschen" erhebt. Dies ist aber das typische Dilemma einer Strategischen Frühaufklärung. Wir glauben, daß diese Gefahr auf die Dauer geringer wird, wenn es gelingt, durch ein entsprechendes Management Development die Sensibilisierung und damit auch das Expertentum des Führungskaders für strategische Fragen zu erhöhen.

Bei einer erstmaligen Analyse des Ist-Portfolios besteht beim Top-Management (nach Überwindung der anfänglichen Skepsis) durchaus eine relativ große Offenheit gegenüber dem zu erwartenden Ergebnis. Dies kann sich später jedoch leicht ändern. Werden nämlich später auf der Grundlage einer ersten Analyse des Ist-Portfolios ein Ziel-Portfolio und geeignete erste Schritte zur Verwirklichung der strategischen Stoßrichtungen geplant und entschieden, dann führt das hinter diesen strategischen Entscheidungen stehende Commitment allzu leicht dazu, daß bei späteren Portfolio-Analysen die ursprüngliche Offenheit des Top-Managements verlorengeht. Auch Vorstände sind Menschen und unterliegen den „Gesetzen" der Theorie der kognitiven Dissonanz: Sie werden gegenüber Informationen (vor allem schlechtdefinierter Art) insensitiv, wenn diese die früher getroffenen strategischen Entscheidungen in Frage stellen könnten.

Dieser Gefahr kann etwas entgegengesteuert werden, wenn man die opti-

mistischen oder pessimistischen Verzerrungen explizit sichtbar und damit auch bewußt macht. Einen Weg hierzu sehen wir darin, bei der Bestimmung der (Bereichs-)Positionierungen der Strategischen Geschäftseinheiten einen Bottom-up-Prozeß mit einem Top-down-Prozeß zu kombinieren und deren Ergebnisse bewußt zu konfrontieren. Im Bottom-up-Prozeß würde die Positionierung auf der Grundlage eines relativ detaillierten Katalogs von Einzeldimensionen und unter Befragung einer größeren Zahl von Experten im Unternehmen erfolgen. Parallel hierzu würde der Vorstand eine Positionierung der Strategischen Geschäftseinheiten vornehmen, die naturgemäß auf einigen wenigen, vergleichsweise globalen Kriterien beruht. Der Wunsch nach Erklärung der Abweichungen zwischen den Ergebnissen beider Positionierungsprozesse könnte nach unserer Ansicht viel zu einer Sensibilisierung beitragen.

Nicht nur eine große Ausdehnung von Unschärfebereichen sollte als Frühaufklärungssignal gesehen werden. Alarmierend kann auch sein, wenn die Positionierung de facto zu einer Punkt-Positionierung wird, weil unter den befragten Experten im Unternehmen ein nahezu einhelliger Konsens besteht. Hier kann möglicherweise die herrschende „Weltauffassung" im Unternehmen so etabliert sein, daß sogar die Positionierung eines strategischen Geschäftsfeldes zu den „geteilten Selbstverständlichkeiten" gehört. Dies kann es zweckmäßig erscheinen lassen, bewußt eine Fundamentalkritik herbeizuführen, die den hypothetischen Charakter des Konsenses sichtbar macht und in das Bewußtsein bringt.

Am Beispiel der Portfolio-Analyse haben wir unsere Vorstellungen demonstriert: Strategische Frühaufklärung ist (1) ein multidisziplinäres Forschungsobjekt. Strategische Frühaufklärung bedeutet (2) kein eigenes Frühaufklärungs*system*, sondern sie ist Kernaufgabe jedes Strategischen Management-Systems schlechthin. Dies bedeutet aber nicht zuletzt, daß die Instrumente des Strategischen Managements so ausgelegt sein (bzw. verändert werden) müssen, daß sie dieser Aufgabe auch gerecht werden können.

Literatur

Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response of Weak Signals, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., 1976.

Etzioni, A. (1968): The Active Society – A Theory of Societal and Political Processes, London-New York 1968.

Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie, Frankfurt/M. 1978.

Jantsch, E. (1979): Die Selbstorganisation des Universums, München 1979.

Kuhn, T. S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/M. 1967.

Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981.

Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979 (2. Aufl. 1981).

Wilensky, H. L. (1967): Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government and Industry, New York 1967.

Unschärfenpositionierung in der Strategischen Portfolio-Analyse

Igor Ansoff, Werner Kirsch und Peter Roventa

In der Nachfolge der von der Boston Consulting Group eingeführten Marktwachstums-Marktanteil-Matrix entstanden eine ganze Reihe von Ausprägungen und Weiterentwicklungen der Portfolio-Analyse: Portfolien mit den erweiterten Dimensionen „Marktattraktivität" und „Wettbewerbsposition", Analyse der strategischen Ressourcen, strategische Risiko-Analysen, Synergie-Analysen und in jüngster Zeit die Analyse der im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten.[1, 2]

Alle gegenwärtig verwendeten Konzepte sind *inhaltliche* Weiterentwicklungen der BCG-Matrix. Im folgenden wollen wir uns freilich nicht auf solche inhaltlichen Weiterentwicklungen konzentrieren. Unsere Überlegungen betreffen vielmehr die Frage nach der Berücksichtigung der Unsicherheit bei der Portfolio-Analyse und eine uns damit notwendig erscheinende *methodische* Neukonzipierung. Inhaltlich wollen wir für unsere Diskussion das Konzept der General Electric zugrunde legen, welches die Aspekte „Marktattraktivität" und „relative Wettbewerbsposition" als die beiden Matrix-Dimensionen verwendet. Jedoch gelten unsere Ausführungen zur Unschärfenpositionierung von Strategischen Geschäftseinheiten[3] selbstverständlich in gleichem Maße für die Portfolio-Konzeptionen, die sich auf andere Dimensionen beziehen.

1. Das Informationsproblem bei der Portfolio-Analyse

Einem sehr einprägsamen Überblick über die verschiedenen Varianten der Portfolio-Analyse hat Albach[4] den Titel „Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit" gegeben, In der Tat erscheinen diese Analysetechniken das strategische Problem in turbulenten Umwelten besser zu strukturieren als klassische Konzepte (wie beispielsweise die Gap-Analyse). Paradoxerweise ist jedoch die tatsächliche Anwendung der Portfolio-Analyse weitgehend von der Grundidee geprägt, daß die Umwelt kaum turbulent ist und sie somit vergleichsweise gut vorhersehbar und einschätzbar ist. Eine solche Sichtweise scheint nicht nur davon auszugehen, daß sich eine für „richtig"

erkannte Strategie auch mehr oder weniger von selbst implementiert. Sie führt auch zur Erwartungshaltung des Managements, daß die Planer im Unternehmen Informationen zur Verfügung stellen können (Aussagen über zukünftige Trends, Gefahren, Gelegenheiten, usw.), welche es erlauben, präzise Strategien zu formulieren. In einem solchen Prozeß werden typischerweise zukünftige Entwicklungen und mögliche Ergebnisse von Strategien auf einen „erwarteten" oder „wahrscheinlichsten" Wert reduziert und die gewählten Strategien werden häufig weder unter veränderten Bedingungen noch während der eigentlichen Implementierung modifiziert oder verändert. Da nach dieser Sichtweise die Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten (SGE's) in der Matrix durch einen Punkt dargestellt werden kann, wollen wir diesen wahrscheinlichsten Wert als „Punkthypothese" in der strategischen Positionierung bezeichnen. Aufgrund von Datenanalysen und Diskussionen wird versucht, diese „Punkthypothese" entweder zu stützen oder aber zu verwerfen.

Ein solches Vorgehen verdrängt größtenteils die eigentlich triviale Erfahrung der letzten 15 bis 20 Jahre. Es wird immer schwieriger (und häufig sogar unmöglich), Informationen zu erhalten, welche genügend reichhaltig und exakt sind, um auf einen wahrscheinlichsten Wert vertrauen zu können.[5] Häufig wird es allenfalls möglich sein, einen Bereich abzugrenzen innerhalb dessen sich die Zukunftsaussichten eines bestimmten Geschäfts bewegen und einen zweiten Bereich, innerhalb dessen die zukünftige Wettbewerbsposition liegen wird. In zunehmendem Maße wird der Unschärfebereich, der durch die beiden Unsicherheitsbänder der Teildimension bestimmt wird, zu unscharf sein, um eine Auswahl klar formulierter und spezifizierter Strategien zu ermöglichen.[6] Unter solchen Bedingungen kommt es vermehrt darauf an, daß die Unternehmen ihr Verhalten verändern. So wird es erstens notwendig, Flexibilität in die Strategien einzubauen. Als zweites gilt es, sich von der strikten Trennung zwischen Planung und Implementierung zu lösen und sein Verhalten nach dem Muster des geplanten Lernens auszurichten.[7] Ein dritter kritischer Faktor wird sein, inwieweit es Unternehmen gelingt, bereits „schwache Signale" zukünftiger Ereignisse wahrzunehmen und darauf zu reagieren und damit eng zusammenhängend, inwieweit Unternehmen auf strategische Überraschungen vorbereitet sind.[8] Die Information, die in einer Punktpositionierung enthalten ist, ist weder angetan, dem Management die Notwendigkeit flexibler Strategien nahezulegen, noch dafür, die Auswahl der geeigneten Strategien zu erleichtern.

Deshalb wird das Vertrauen auf eine wahrscheinlichste Entwicklung, auf eine Punktschätzung, äußerst gefährlich. Das Management wird immer weniger darauf vertrauen können, daß seine Planer auf „hard facts" beruhende Voraussagen liefern, die auch als sichere Basis für Strategien gelten können. Intuitive Einschätzungen und Urteile des Managements, die „Vision" – die

ja viele große Unternehmerpersönlichkeiten berühmt gemacht haben – müssen wieder ihre Bedeutung im Entscheidungsprozeß erlangen. Der in der Vergangenheit recht häufig sequentielle Prozeß der Entscheidungsvorbereitung durch den Stab, gefolgt von der eigentlichen Entscheidung durch das Linienmanagement, kann kaum ein sinnvolles Modell für die Strategienformulierung sein. Daher werden neue Methoden notwendig, welche die Einbeziehung sowohl „weicher" als auch „harter", analytisch begründeter Informationen ermöglichen: Methoden, die den Stab wie auch das Linienmanagement intensiv im strategischen Prozeß – inklusive der Umsetzung – gemeinsam verbinden. Unser Beitrag ist auch als ein Plädoyer hierfür zu werten: eine Möglichkeit eines solchen Vorgehens.

1.1 Das gegenwärtige Vorgehen der Positionierung

Die gegenwärtige Anwendung der Portfolio-Analyse ist durch ein Grundschema geprägt, das allen Varianten gemeinsam ist. Den ersten Schritt bildet die Abgrenzung der Strategischen Geschäftseinheiten:[9] Produkt-Markt-Ressourcen-Kombinationen werden so segmentiert, daß relativ autonome Strategische Geschäftseinheiten mit eigenen Gefahren, Bedrohungen, Entwicklungstendenzen und auch Turbulenzgraden entstehen.

Im Anschluß an diese Abgrenzung werden dann „Punkthypothesen" über die Position der Geschäftseinheit innerhalb der Portfolio-Matrix aufgestellt: So wird die zukünftig zu erwartende Attraktivität des Geschäfts aufgrund Extrapolationen, Szenarien, ökonometrischen Modellen und ähnlichem bestimmt, wohingehend die Wettbewerbsstellung durch Analysen über die Struktur des Wettbewerbs, der relevanten Erfolgsfaktoren, von Marktanteils-Verteilungen, Abnehmergruppen usw. bestimmt sind. Die Herkunft der dabei verwendeten Informationen sind zum einen Veröffentlichungen, Statistiken und ähnliches, zum anderen aber auch rein subjektive – oft kaum begründbare – Einschätzungen der Realität. Nur im seltensten Fall werden die hierzu herangezogenen Informationen so stark konvergieren, daß sie eine einzige Punkthypothese bestätigen. Deshalb wird über nachfolgende Konvergenz- und Aushandlungsprozesse versucht, eine von allen Beteiligten akzeptierbare Positionierung zu erreichen, wie es nachfolgendes Zitat eines Planers der General Electric deutlich zeigt: „At the end of our discussion there is a good consensus on what's green, red or yellow."

In der Sprache der Wahrscheinlichkeitstheorie bedeutet dieser Vorgang, daß ein Erwartungswert als wahrscheinlichste Positionierung der SGE innerhalb der Matrix durch Kombination von Analyse und Konsensbildung gesucht wird. Typischerweise liegen dabei sowohl die Informationsgewinnung als auch die Konsensbildung über die Positionierung in der Verantwortlich-

keit des Planungsstabes und/oder der externen Berater, während im Anschluß daran das Top-Management aus den präsentierten Punkt-Positionierungen die Schlußfolgerungen bezüglich der Bestimmung des Zielportfolios bzw. der prinzipiellen strategischen Stoßrichtungen zu ziehen haben.

Dieses knappe Bild der dominierenden Vorgehensweise mag etwas überzeichnet sein. Wer jedoch tatsächlich durchgeführte Portfolio-Analysen in der Praxis kennt, weiß, daß es im wesentlichen zutrifft. Natürlich ist damit nicht behauptet, daß sich das Top-Management mit den präsentierten Punkthypothesen zufrieden gibt oder daß es gar auf eine kritische Diskussion der Präsentation verzichtet. Das Problem ist, daß dem Top-Management eine solche kritische Diskussion aufgrund der üblichen Vorgehensweise ganz erheblich erschwert wird und daß es die Positionierung selbst nicht als ihre eigentliche Aufgabe ansieht.

1.2 Kritik der Vorgehensweise

An diesem Vorgehen der Punktpositionierung lassen sich fünf Kritikpunkte herausarbeiten:

Erstens wird das Management im allgemeinen vor die Wahl gestellt, die Positionierung der SGE zu akzeptieren oder abzulehnen – und dies, sowohl ohne eine genaue Kenntnis der stattgefundenen Analyse- und Konvergenzprozesse als auch ohne eine reelle Chance, den Prozeß direkt zu beeinflussen. Wenn – statt einer Konfrontation mit weitgehend fertigen Schlußfolgerungen – das Management bereits im Analyseprozeß voll involviert ist, sind auch reichhaltigere und akzeptablere Analysen zu erwarten.

Eine *zweite* Kritik setzt am Vorgehen an, daß die Analyseergebnisse letztendlich in einer Punktpositionierung im Portfolio münden müssen. Dies erweckt den Anschein einer Genauigkeit, die in vielen Fällen nicht existiert. Diese Genauigkeit kann nicht vorhanden sein, weil die verfügbaren Daten weder eindeutig noch präzise genug sind, um die SGE in einem bestimmten Punkt der Matrix zu positionieren.

Ein *dritter* Kritikpunkt ist darin zu sehen, daß die Punktpositionierung keine geeignete Basis für die zu wählende Strategie bildet. Wenn der Informationsgehalt nicht ausreichend ist, um eine eindeutige Strategie einzuschlagen, müssen die Reaktionsstrategien dementsprechend vorsichtig sein. Solch vorsichtige Schritte sind hier erstens, die Entscheidung – wenn möglich – hinauszuzögern oder zweitens, sich gegen verschiedene Entwicklungen durch entsprechend flankierende Maßnahmen abzusichern. Eine dritte Möglichkeit ist, daß man sich erst im Zeitablauf zunehmend stärker bindet, und zwar in dem Maße, wie neue Informationen verfügbar werden. Die Punktpositionierung kann für die Auswahl zwischen diesen grundsätzlichen Optionen keine Unterstützung bieten.

Ein *vierter* Problembereich ist das Informationsverhalten. Beim Zwang, sich auf eine Punktpositionierung zu einigen, ist zu befürchten, daß Informationen, die aus einer intuitiven und ganzheitlichen Realitätserfassung stammen, gegenüber überprüfbaren Tatsachenaussagen („hard facts") abgewertet werden und nur letzteren bei Entscheidungen Gewicht beigemessen wird. Dies aber nimmt dem Entscheidungsprozeß die äußerst wichtigen intuitiven Einsichten und „Ahnungen".

Der *fünfte* und vielleicht in diesem Zusammenhang der bedeutsamste Kritikpunkt ist, daß Punkthypothesen ein Gefühl der Einigkeit und Sicherheit innerhalb des Unternehmens vermitteln – dies in einer Zeit, da Abweichungen und Unterschiede in der Wahrnehmung und Einschätzung der Lage verstärkt beachtet werden müßten.

1.3 Die Notwendigkeit von „Bereichshypothesen«

Die bisherigen Ausführungen deuten bereits darauf hin, daß die Ausgestaltung der strategischen Analyse an die jeweils vorhandene externe Turbulenz angepaßt sein muß. Wenn diese Turbulenz so niedrig ist, daß ein wahrscheinlichster Wert – eine Punktpositionierung – eine vergleichsweise hohe Eintrittswahrscheinlichkeit besitzt, wird eine solche Punktpositionierung – vor allem auch unter Kostengesichtspunkten – ausreichen. Wenn aber seine Eintrittswahrscheinlichkeit niedrig ist, wird ein anderes Vorgehen notwendig: ein Vorgehen, das Unsicherheiten explizit macht. Dies bedeutet, daß man bei der Positionierung die dominierende Punktpositionierung aufgibt und zur Bestimmung plausibler „Bereiche" innerhalb des Koordinatensystems der Matrix übergeht, in denen die Strategischen Geschäftseinheiten aufgrund der zur Verfügung stehenden, höchst unvollkommenen Informationen positioniert sind.

Ein solches Vorgehen ist vor allem dann angezeigt, wenn Varianten der Portfolio-Analyse verwendet werden, die multidimensionale Hauptachsen der Matrix – wie beispielsweise „Wettbewerbsstellung" anstatt des „Marktanteils" – besitzen. Fragen über die relative Stellung im Wettbewerb, die Stärken im Vergleich zur Konkurrenz usw. können nur innerhalb gewisser Bandbreiten beantwortet werden. Eine Positionierung kann daher sinnvollerweise auch nur innerhalb bestimmter Unsicherheitsgrenzen erfolgen. So könnten unterschiedliche Beurteilungen innerhalb eines Funktionsbereiches – z. B. des Marketings – auftreten, aber auch unterschiedliche Einschätzungen zwischen verschiedenen Funktionsbereichen, also z. B. zwischen dem Marketing, der Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder dem Finanzbereich. Eine erzwungene Reduktion dieser Unterschiede auf eine Punktschätzung verhindert, daß dem Management das volle Ausmaß der Zukunftsrisi-

ken und Unsicherheiten bewußt wird – und gerade sie müssen bei strategischen Entscheidungen mit herangezogen werden.

So kann es durchaus sein, daß Manager, deren Einschätzungen in der Vergangenheit weitgehend konform gingen, sich plötzlich signifikant in ihrem Urteil unterscheiden. Solche Abweichungen können ein Symptom dafür sein, daß die Extrapolation der Vergangenheit immer weniger als Muster für die Zukunft vertrauenswürdig erscheint. Sie können aber auch ein Signal dafür sein, daß die Zukunft schlechter vorhersagbar wird und daß das Unternehmen in zunehmendem Maße bereits auf „schwache Signale" reagieren muß, um die Turbulenzen bewältigen zu können.[10]

Wir können die vorangegangenen Diskussionen zusammenfassen, indem wir das Theorem der erforderlichen Varietät analog anwenden, das vom Kybernetiker Roy Ashby eingeführt wurde: Um in der Umwelt erfolgreich bestehen zu können, muß ein Unternehmen seine eigene Komplexität, seinen Einfallsreichtum und seine Reaktionsgeschwindigkeit anpassen an die Dringlichkeit, Komplexität und Vielfalt der Herausforderungen aus der Umwelt. Unser Argument ist, daß gegenwärtig für viele Strategischen Geschäftseinheiten das Verfahren der Punktpositionierung nicht mehr die erforderliche Komplexität widerspiegelt und es so ersetzt werden muß durch „Bereichs"- oder „Unschärfepositionierungen", wie wir es im folgenden beschreiben wollen. Doch zuvor wollen wir uns dem Informationsverhalten zuwenden.

2. Die Ausweitung der Informationsbasis

2.1 Zwei Informationsfilter

Eine Reihe von Autoren wie auch die Erfahrungen in vielen Unternehmen haben gezeigt, daß gerade in turbulenten Zeiten im allgemeinen ganz erhebliche Abweichungen zwischen der in der Umwelt verfügbaren und der im Entscheidungsprozeß tatsächlich verwendeten Informationen bestehen.[11] [12] Die Informationen haben dabei vor allem zwei „harte Filter" zu überwinden. Einen ersten wollen wir als „Abtastfilter" bezeichnen. Seine Filterwirkung wird bestimmt durch die Entsprechung der verwendeten Techniken (zur Abstrahierung von Informationen aus der Umwelt) mit der in der Umwelt vorhandenen Turbulenz. Ein überaus deutliches Beispiel einer Nicht-Entsprechung wird uns gegenwärtig durch das Scheitern der zahlreichen Input-Output-Modelle gegeben. Diese basieren auf der Grundannahme einer Linearität in der Umwelt und müssen scheitern, wenn sie die hochgradig nicht-linearen und sprunghaften Entwicklungen z. B. der internationalen Wirtschaftsbeziehungen erklären oder vorhersagen wollen.

Ein zweiter Filter, den Informationen überwinden müssen, ist der kulturelle Filter. Seine Filterwirkung wird durch die Menge der Weltanschauungen oder Paradigmen determiniert, die von den verantwortlichen Entscheidungsträgern geteilt werden. Im Konkreten sind solche Paradigmen z. B. die Art, wie Phänomene der Vergangenheit als Muster für die Zukunft angesehen werden oder wie Innovationen und grundlegende Veränderungen aufgenommen werden. Es sind aber auch Einstellungen und Vermutungen darüber, welche Art von Verhalten in bestimmten Situationen angebracht ist, sog. Muster oder Routinen. So war eine Grundeinstellung, die sich bis in die 30er Jahre hielt, daß Gewinne am ehesten durch Standardisierung maxiimiert werden können. (Man erinnere sich an Henry Fords Maxime: „Gebt dem Konsumenten das Modell T in allen Farben, solange es nur schwarz ist".)

Der kulturelle Filter wird natürlich dann zu einem entscheidenden Hindernis, wenn eine Organisation sich Phänomenen gegenübersieht, die sich erheblich von vergangenen unterscheiden. Daher ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter, Veränderungen wahrzunehmen und sie auch zu akzeptieren – vor allem, wenn es sich um nur „schwache Signale" handelt –, eines der Hauptprobleme bei der Ausweitung der Informationsbasis im Unternehmen.[13] [14] Ein Strategisches Management muß daher immer mit einem entsprechend konzipierten Management Development verbunden sein, das den Führungskader des Unternehmens gegenüber neuen Ideen und Paradigmen sensibilisiert, welche häufig Erfahrungen der Vergangenheit sowie Wahrnehmungen der Gegenwart in einem ganz anderen Licht erscheinen lassen.

Ein Weg, die Lücke zu schließen zwischen den in der Umwelt vorhandenen und den im Entscheidungsprozeß verwendeten Informationen, ist die geeignete Auswahl der Methoden zur Informationssammlung und -aufbereitung. Diese Methoden müssen es erlauben, die Vielfalt, die Varietät („requisite variety") und Komplexität der Umwelt abzubilden. Ein zweiter Schritt ist dann, die Unternehmenskultur an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen.

2.2 Das Problem der kulturellen Transformation

Aus der Soziologie und der Psychologie ist das Phänomen weitgehend bekannt, daß der Mensch geneigt ist, selbst dann auf seinem bestehenden Modell von der Realität zu beharren, wenn die Turbulenz dieser Realität veränderte Einstellungen verlangen würde. In der Unternehmenspraxis aber wurde diesem Phänomen in der Vergangenheit nur vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Folgen waren eine Reihe grundsätzlicher strategischer Veränderungen im Unternehmen, ohne daß hierbei die enormen organisatorischen Nachfolgeprobleme ausreichend gewürdigt wurden.[15] So gibt es nicht

wenige Fälle – gerade aus den 50er und frühen 60er Jahren –, in denen strategische Planungssysteme in Unternehmen unvorbereitet eingeführt wurden. Eine solche „Implantation" hatte natürlich zumeist als Ergebnis, daß die weitreichenden Veränderungen als „Fremdkörper" abgestoßen wurden und die dominierende Koalition die veränderte Verhaltens- und Sichtweise nicht akzeptierte.

In der jüngeren Vergangenheit wird gerade der Bedeutung einer kulturellen Neuorientierung angesichts der Turbulenz verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt. Die Bedeutung dieses Problems, das weit über das Problem der SGE-Positionierung hinausgeht, haben wir an anderer Stelle im Detail diskutiert.[16] [17] Jedoch, wie wir zeigen werden, kann die Einführung der Unschärfepositionierung von SGE's selbst einen wichtigen Beitrag zur kulturellen Transformation eines Unternehmens leisten.

2.3 „Hard" und „soft facts" und die Rolle von schwachen Signalen

Jeder Entscheidungsprozeß im Unternehmen wird üblicherweise auf einer Kombination von „harten Daten" (sogenannten „hard facts") und intuitiven Einschätzungen (sogenannten „soft facts") basieren. *Hard facts* sind gewöhnlich numerisch meßbar und eindeutig, und sie erwecken zumindest den Anschein, daß sie die Welt in einem objektiven Sinn beschreiben, so „wie sie eben ist". Solche „hard facts" sind Ergebnis von Erhebungen und Statistiken und werden im allgemeinen mittels logischer Verfahren (Modelle, Schätzungen, Prognosen, usw.) reduziert und verarbeitet. *„Soft facts"* sind dagegen typischerweise qualitative Größen und häufig mehrdeutig. Sie sind eher Ausdruck subjektiver Sichtwesen und Einschätzungen von Individuen. Dabei ist es meist nicht möglich, diese intuitiven Positionen logisch und analytisch zu begründen.

Auch die Punktpositionierung ist sowohl das Ergebnis von hard als auch von soft facts; die letzteren werden es jedoch erheblich schwerer haben, neben den „harten" Analysen zu bestehen. Sie werden häufig lediglich herangezogen, um die Unsicherheitsbereiche der „harten" Analysen auf einen wahrscheinlichsten Wert zu reduzieren – und dies, obwohl eher eine Öffnung der möglichen Welten, wie sie durch die „hard facts" gezeichnet werden, notwendig wäre. Wie wir bereits oben angedeutet haben, ist ein solches Vorgehen aber nur dann angemessen, wenn die Umwelt überschaubar genug ist, um mit wahrscheinlichsten Werten arbeiten zu können.

Bei der Bereichspositionierung ist demgegenüber die Bedeutung der „soft facts" naturgemäß wesentlich höher. In einer Umwelt, in der große Veränderungsraten vorhanden sind und in der die Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen nur sehr unzureichend bekannt sind, erscheinen Versuche

recht wenig vertrauenswürdig, „harte" Daten auf der Basis überkommener Relationen der Vergangenheit zu generieren. Um in der Bridge-Terminologie zu reden: eine „Finesse" gewinnt dann an Bedeutung, wenn kein „Pik" mehr vorhanden ist. In diesem Sinne erhalten Intuitionen, Ahnungen, „Visionen" von Experten ein immer stärkeres Gewicht.

Daneben erscheinen in turbulenten Umwelten alle Anstrengungen, auf einen „harten" Wert hin zu konvergieren, auch deshalb geradezu gefährlich, weil sie das Prinzip der notwendigen Varietät – wie wir es weiter oben dargelegt haben – verletzen. Unsere Forderung ist es daher, die unterschiedlichen Einschätzungen und Sichtweisen, welche sich in den soft facts häufig manifestieren, für die eigentlichen Entscheidungen explizit und deutlich zu machen.

In dem Maße, wie die Turbulenz der Umwelt steigt, steigt auch die Notwendigkeit für das Management, bereits schwachen Signalen (soft oder hard) ihre Aufmerksamkeit zu schenken. Ein „schwaches Signal" in diesem Zusammenhang ist ein frühes Anzeichen dafür, daß sich unter Umständen äußerst wichtige Veränderungen abzeichnen. Von diesen Veränderungen ist es aber entweder noch nicht möglich, die Konsequenzen so deutlich abzuschätzen, daß bereits eine gezielte Antwortstrategie sinnvoll wäre, oder aber es ist selbst ihr eigentlicher Einfluß noch kaum angebbar. So wird man beispielsweise darin übereinstimmen, daß die Kernfusion auf die Energiegewinnung einen zunehmenden Einfluß haben wird. Kaum etwas kann jedoch darüber gesagt werden, ab wann eine kommerzielle Nutzung sinnvoll ist, welche Technologie hierfür notwendig sein wird, welche Kosten – einschließlich Entsorgung – dabei entstehen, usw., usw.

Der weak-signal-Gedanke ist ein vergleichsweise neues Konzept, das durch die sinkende Vorhersagbarkeit der Umwelt notwendig wurde. Es eröffnet eine neue Sichtweise von Informationen und erschließt eine ganze Reihe von möglichen – auf die „Stärke" der Informationen abgestimmten – Antworten. Wir haben dies im einzelnen an anderer Stelle erläutert.[18] Das weak signal-Konzept wird für die Bereichspositionierung von Strategischen Geschäftseinheiten dann notwendig, wenn die Vorhersagbarkeit in einer SGE so gering wird, daß eine Verzögerung der Entscheidung – bis die Signale „stärker" und damit deutlicher sind – in Anbetracht des Zeitverlustes nicht mehr adäquat ist. Daher kann die Bereichspositionierung – je nach Turbulenz in der SGE – entweder aufgrund der (1) starken (hard als auch soft) „facts" erfolgen oder aber sie muß sich (2) bereits auf schwache (auch hier wieder sowohl hard als auch soft facts) Signale stützen.

Für den strategischen Entscheidungsprozeß bietet die Verwendung von soft facts und von schwachen Signalen zwei komplementäre Vorteile. Der erste ist eine realistischere Einschätzung der Unsicherheit der Zukunftsaussichten in einer SGE und die der Wettbewerbsposition des eigenen Unterneh-

mens. Es ist einleuchtend, daß sich ein erfahrener Manager unterschiedlich verhalten wird je nachdem, ob er es mit einer recht eindeutigen und klaren SGE zu tun hat oder mit einer vergleichsweise unsicheren und undurchsichtigen.

Der zweite Vorteil ist, daß das Management durch das weak signal-Konzept in die Lage versetzt wird, bereits frühzeitig auf wichtige, wenngleich auch nicht klare und eindeutige Trends zu reagieren. Beide Vorzüge wollen wir an späterer Stelle im Detail diskutieren. Zuvor wollen wir uns jedoch dem Problem der Abschätzung solcher Unschärfebereiche zuwenden.

3. Die Ermittlung und Analyse von Unschärfen

3.1 Unschärfenanalyse in kleinen und mittleren Unternehmen

Kleinere und mittlere Unternehmen haben im allgemeinen lediglich begrenzte Stabskapazitäten. Manager, welche für strategische Entscheidungen verantwortlich sind, sind zugleich die Experten für die zukünftige Entwicklung und die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Einige überlastete Manager in solchen Unternehmen mögen nun dazu neigen, den Einbezug von Unsicherheiten eher als einen Luxus zu betrachten, den sich womöglich zwar Großunternehmen leisten könnten, wohingegen Kleinunternehmen die „Dinge" möglichst einfach handhaben müßten.

Gegen dieses vordergründig recht einseitige Argument steht allerdings das Problem, daß eine bestimmte Umwelt wohl kaum Rücksicht darauf nehmen wird, ob ein Unternehmen klein oder groß ist. Im Gegenteil, wenn die Umwelt turbulent ist, werden die nicht-vorhersehbaren „Fallstricke" des Wandels im allgemeinen wegen der größeren Verwundbarkeit weit mehr kleine Unternehmen als große antreffen. Gerade deshalb haben kleine und mittelständische Unternehmen nur zwei Möglichkeiten, wollen sie erfolgreich sein: Entweder sie halten sich aus turbulenten Umwelten heraus oder aber sie werden den Anforderungen der Unsicherheiten und Turbulenzen auch gerecht.

Glücklicherweise ist es auch für kleinere Unternehmen mit ihren beschränkten Ressourcen durchaus möglich, eine realistische Einschätzung ihrer „SGE's"[19] zu erhalten. Für sie läuft der Prozeß wie folgt ab:

1. Die Unternehmensleitung trifft sich in regelmäßigen Abständen (z. B. ½ Tag 2mal monatlich) zur strategischen Beratung und Analyse.
2. In einem ersten Schritt unterteilt dieses Team die verschiedenen Geschäfte in sogenannte Strategische Geschäftseinheiten.[20]

3. In der Diskussion wird eine Liste wichtiger Trends, möglicher Bedrohungen und Gelegenheiten erarbeitet, die sowohl die Marktentwicklung als auch die Wettbewerbsposition der SGE beeinflussen könnten.
4. Nach der Wahl einer geeigneten Portfolio-Matrix werden die SGE's positioniert. Eine einfache Prozedur hierfür ist, daß jedes Team-Mitglied unter Nutzung der Ergebnisse aus Schritt (3) nach einem „optimistischen", „wahrscheinlichsten" und „pessimistischen" Wert befragt wird.
5. Daran anschließend werden in einer Diskussion die optimistischen, mittleren und pessimistischen Werte unter Hinzunahme ihrer Begründungen „ausgehandelt". Als Resultat entsteht (für ein Unternehmen mit zwei SGE's) eine Verteilung entsprechend Abb. 1.
   Für SGE_1 ist sich die Geschäftsleitung darüber einig, daß es sich um einen relativ sicheren und attraktiven Markt handelt. Diese Attraktivität könnte auch durch einen Punkt wiedergegeben werden. Auf der anderen Seite besteht jedoch eine erhöhte Unsicherheit darüber, ob das Unternehmen mit dieser SGE bestehen kann. Dies könnte zum einen vor allem daran liegen, daß sich die Wettbewerbsstruktur gerade sehr stark im Wandel befindet – z. B. durch das Hinzukommen neuer Technologien oder Konkurrenten. Oder es könnte im nur mangelhaften Wissen über den Wettbewerb begründet sein. Die unterschiedlichen Konsequenzen – z. B. „Informationszukauf" oder „Absicherung" beispielsweise durch verstärkte Kooperation – in den jeweiligen Fällen liegen für einen erfahrenen Mana-

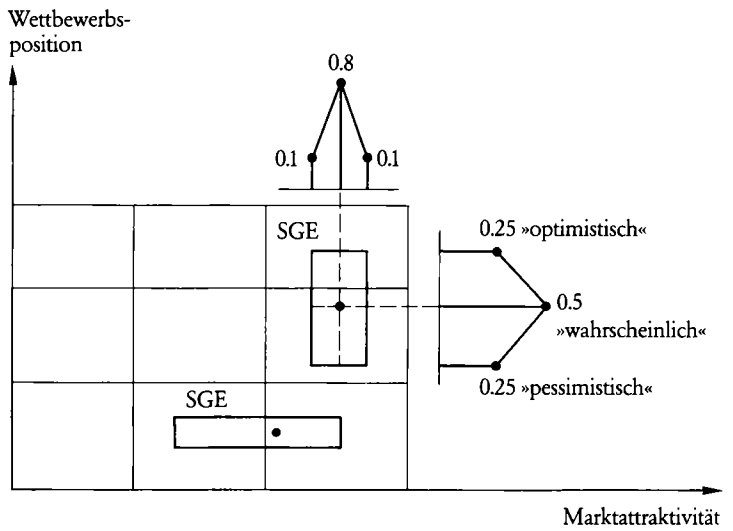


Abb. 1: Mögliche Bereichsmuster bei 3-Punkt-Schätzungen

ger auf der Hand. SGE_2 zeigt den gegenteiligen Fall: Die Attraktivität des Marktes ist vergleichsweise unsicher, aber – wie auch immer – ist es klar, daß das Unternehmen eine recht schlechte Wettbewerbsstellung innehaben wird.

6. Es ist nun von großer Bedeutung, daß die jeweiligen Sichtweisen, Argumente und Einschätzungen der verschiedenen Team-Mitglieder schriftlich fixiert werden. Ein wichtiger Aspekt solcher Protokolle ist eine gute Diagnose über den gegenwärtigen Wissensstand in den SGE's. Der Unschärfebereich in Abb. 1 kann zum einen aus der vorhandenen Unsicherheit über die Auswirkungen von bereits recht weit gediehenen Entwicklungen resultieren. Zum anderen mag es aber auch dem zuzuschreiben sein, daß Informationen im Unternehmen einfach nicht vorhanden oder verfügbar sind. So mag beispielsweise in einer SGE jeder konstatieren, daß eine sich abzeichnende neue Technologie zwar „Turbulenz" mit sich bringt – im Moment jedoch ist es unmöglich, zu detaillieren, was „Turbulenz" konkret bedeutet. Es ist leicht erkennbar, daß die Optionen der Geschäftsleitung in einer solchen Situation andere sein werden als in einer Situation, in der zwar zwei oder mehrere alternative Entwicklungen klarer umrissen werden können, es jedoch sehr unsicher ist, welche sich letztendlich einstellen wird.[21]
7. Nachdem innerhalb der Geschäftsleitung die Positionierung der jeweiligen SGE's erarbeitet wurde, müssen zweierlei Konsequenzen gezogen werden: (a) das gesamte Portfolio muß in ein Gleichgewicht gebracht werden und (b) es sind für jede SGE konkrete Maßnahmen abzuleiten.[22]
8. Nachdem ein erster Durchlauf beendet ist, reduziert sich der Prozeß im wesentlichen darauf, die Entwicklungen in jeder SGE aufmerksam zu beobachten, die Liste der Haupttrends, Bedrohungen, Gelegenheiten zu überwachen und die Matrix beim Auftreten neuer Informationen zu aktualisieren.

Wie leicht erkennbar wird, ist dieses Vorgehen durch seine Einfachheit recht wirtschaftlich und erfordert nur wenig Analyseaufwand und Stabsunterstützung. Es erlaubt, ja unterstützt geradezu eine wenig formalisierte Diskussion und Reflexion von Sichtweisen und intuitiven Einschätzungen. Als, wenn auch äußerst wichtiger, Nebeneffekt kann es auch als Mittel angesehen werden, um eine gemeinsame Verantwortlichkeit und Motivation im Unternehmen zu sichern.

In bestimmten Situationen könnte sich dabei herausstellen, daß aufgrund von Machtstrukturen und/oder aufgrund der Anwesenheit dominanter Persönlichkeiten die Diskussionen eher personenorientiert und weniger sachbezogen verlaufen. In diesem Fall können vergleichsweise einfache Methoden, wie Delphi und ähnliches, helfen, solche Einflüsse auszuschalten.

Wie die Verfahrensbeschreibung zeigt, wird zur Durchführung der SGE-

Analyse kaum Unterstützung von internen oder externen Stäben benötigt. Jedoch halten wir es im Normalfall für angebracht, für eine erste Durchführung des Konzeptes externe Berater einzubeziehen, da die Unterstützungsmöglichkeit aus dem Unternehmen, gerade bei Klein- und Mittelbetrieben, nur in den seltenen Fällen vorhanden sein wird.

Abschließend wollen wir auf den Unterschied zum „Strategic Issue Management" hinweisen, welches ebenfalls für kleinere Unternehmen sehr gut anwendbar erscheint. Die Wahl zwischen beiden Verfahren (auf das „Strategic Issue Management" werden wir weiter unten noch näher eingehen) hängt davon ab, wie die Unternehmensleitung die Entwicklung ihrer SGE's beurteilt. Wenn die Zukunftsaussichten zufriedenstellend und die Wettbewerbsposition sowohl zufriedenstellend als auch vergleichsweise stabil erscheint, genügt das „Strategic Issue Management", um vom Unternehmen die Turbulenz einigermaßen fernzuhalten. Im anderen Fall wird die Bereichspositionierung der SGE's das geeignete Instrument sein.

3.2 Unschärfen im Großunternehmen

Die Situation großer Unternehmen unterscheidet sich in zwei Aspekten: Gewöhnlich ist ein Stab vorhanden, der mit Umweltanalysen und ihrer Auswertung betraut ist. Desweiteren werden bereits eines oder mehrere Instrumente, wie Prognosemodelle, Szenario-Technik, Impact und Cross-Impact-Analysen, Verhaltensmodelle der Umwelt, Wettbewerbsanalysen, Modelle des Konkurrenzverhaltens usw. in der Anwendung sein. Jedes dieser Instrumente kann einen wertvollen Input (hard data input) für die Unschärfeanalyse leisten. Um von der Punktpositionierung zur Bereichspositionierung zu gelangen, sind im wesentlichen zwei Veränderungen notwendig: Erstens muß sichergestellt werden, daß die Unsicherheit und die Varianz, die im Prozeß der Informationssammlung und -verarbeitung entsteht, erhalten bleiben und sie nicht – entsprechend dem Vorgehen bei der Punktpositionierung – unterdrückt werden. Die Ergebnisse der SGE-Positionierung müssen dann dem Management z. B. in Form von Abb. 1 (oder einer verfeinerten Version mittels Wahrscheinlichkeitsverteilung) präsentiert werden. Eine solche Präsentation sollte begleitet werden von einer Skizze der Hauptannahmen, der zugrunde liegenden Methodologie und vor allem von Erläuterungen, wie die vorhandene Varianz erklärt werden kann.

Ein zweiter notwendiger Beitrag des Stabs liegt darin, die Datensammlung und -auswertung „empfindlicher" zu gestalten, so daß auch schwache Signale eine „Empfangschance" besitzen. Dies soll das Management möglichst frühzeitig auf zwar vage, aber dennoch bedeutsame Entwicklungen aufmerksam machen. Wir wollen diesen gesamten Bereich der Stäbe im weiteren als *ana-*

lytische Bereichspositionierung bezeichnen. Im Anhang A haben wir die Rolle des Stabes etwas detaillierter ausgeführt.

Ein zweites Merkmal, in dem sich große von kleinen Unternehmen unterscheiden, ist, daß neben den Verantwortlichen für die verschiedenen SGE's, eine Vielzahl von Mitarbeitern im Unternehmen vorhanden sind, die in recht engem Kontakt mit den jeweiligen Entwicklungen in der Umwelt stehen. Diese Mitarbeiter – sowohl Linienmanager als auch Stäbe – besitzen dadurch ein recht valides Wissen und auch eine gut entwickelte Intuition sowohl für die Attraktivität bestimmter Geschäfte als auch für die Abschätzung der eigenen Wettbewerbsposition. Solche Manager sind normalerweise v. a. in sogenannten „Interface-Funktionen" beschäftigt, wie Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb, Einkauf, Planung, usw. Sie besitzen häufig ein erhebliches Maß an Wissen, welches dazu herangezogen werden kann, die von Stäben durchgeführten Analysen zu ergänzen, gegebenenfalls (in großen und mittleren Unternehmen) sogar, sie zu ersetzen. Ein Vorgehen, wie dieses immense Wissen im Prozeß der SGE-Positionierung genutzt werden kann, zeigt Abb. 2.

1. Als erstes sind die im Unternehmen gegenwärtig vorhandenen oder geplanten SGE's abzugrenzen. Nach dieser Abgrenzung erfolgt die Bestimmung

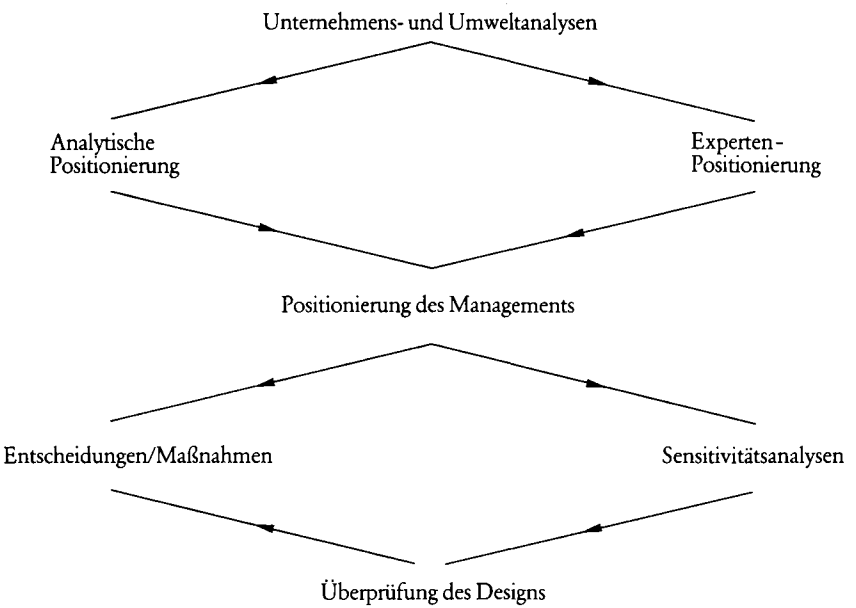


Abb. 2: SGE-Positionierung in größeren Unternehmen

der relevanten „externen" Umwelt, die einen wichtigen Einfluß auf die strategischen Geschäfte und das Unternehmen hat. Sie wird in sehr technologieintensiven SGE's die Technologie der relevanten Umwelt sein. In SGE's dagegen, die sehr sensitiv auf gesetzgeberische Einflüsse reagieren, wird es eher der politische und gesetzgeberische Bereich sein, usw.

2. Im zweiten Schritt müssen die Umweltbeobachtung und die strategische Analyse, die bereits im Unternehmen vorhanden sind, so ergänzt werden, daß sie Unschärfebereiche für jede SGE liefern.
3. Als nächstes werden die SGE's in zwei Hauptgruppen eingeteilt: für einige SGE's werden Unschärfeanalysen notwendig sein, bei anderen reicht die Punktpositionierung aus. Dies ist sehr wesentlich, weil in größeren Unternehmen im allgemeinen auch die Anzahl der SGE's vergleichsweise groß ist (z. B. 20 bis 40 oder mehr), und in solchen Dimensionen ja bereits die Punktpositionierung einen recht hohen Aufwand mit sich bringt. Dieser Aufwand ist selbstverständlich bei der Unschärfeanalyse erheblich größer. Kriterien für diese Auswahl sind zum einen die Bedeutung der SGE für das Gesamtunternehmen sowie das Ausmaß der Unsicherheit.
4. Wie Abb. 2 zeigt, sind als nächstes zwei parallele Schritte notwendig. Zuerst werden alle SGE's einer analytischen Positionierung unterworfen. Danach werden die für eine Unschärfeanalyse vorgesehenen SGE's von Experten (eher intuitiv) beurteilt. Die Auswahl solcher Experten ist ein wichtiger Schritt, den wir im Anhang B näher skizzieren wollen.
   Die Experten werden mit den Analyseergebnissen des Stabes konfrontiert und gebeten, darüber Urteile abzugeben. Diese tragen dann zu den Unschärfebereichen bei der Positionierung bei[23]. Je nach Wissen werden einige nur hinsichtlich der Marktattraktivität befragt, andere nur hinsichtlich der Wettbewerbsstellung und wieder andere hinsichtlich beider Dimensionen.
5. Die so erhaltenen, zum Teil recht widersprüchlichen Daten müssen nun zur Positionierung zusammengefaßt werden. Dies geschieht in zwei Schritten: erstens, die Zusammenfassung der unterschiedlichen Beurteilungen innerhalb einer „homogenen" Gruppe von Experten – z. B. der Marketing-Experten – und zweitens, die Zusammenfassung der nicht-homogenen Urteile der verschiedenen Gruppen.
   Für den ersten Schritt bietet sich von der Methodik her beispielsweise die Delphi-Methode an, wohingegen für den zweiten Schritt die Monte-Carlo-Methode angebracht erscheint. Da die Monte-Carlo-Methode vergleichsweise wenig Eingang in die Unternehmenspraxis gefunden hat, wollen wir sie im Anhang C kurz skizzieren.
6. Der Unschärfebereich, resultierend aus der analytischen Positionierung (unterstützt durch die protokollierenden Daten, Begründungen, Annahmen usw.) wird nun dem Unschärfebereich aus den Einschätzungen der

Experten (ebenfalls durch die Protokolle gestützt) gegenübergestellt. Das Ergebnis entsprechend Abb. 3 wird dann den verantwortlichen Managern vorgelegt, die daraus Entscheidungen über den endgültigen Unschärfebereich zu fällen haben.

In Abb. 3 stimmen beispielsweise die Experten und der Stab für die Marktattraktivität weitgehend überein, wohingegen die Wettbewerbsposition von den Experten wesentlich weniger eindeutig als von dem Stab geschätzt wird. Die Entscheidungsträger haben nun die Argumente gegenseitig abzuwägen und auf der Grundlage ihrer eigenen Einschätzungen ein Urteil abzugeben, das, wie Abb. 3 zeigt, z. B. zwischen den beiden Extremen liegen kann.

Nach dieser Skizze des Prozesses können wir nun die pragmatische Relevanz der Unschärfenanalyse behandeln. Bevor wir aber dies tun wollen, müssen wir nochmals anmerken, daß die Unschärfenpositionierung bei großen Unternehmen – anders als bei kleineren – ein vergleichsweise umfangreiches Verfahren darstellt. Dabei müssen wir uns stets zwei Dinge deutlich vor Augen halten: (1) Das System muß kosteneffizient ausgestaltet werden, d. h. es darf nur so kompliziert sein, wie unbedingt erforderlich, und (2), es muß sichergestellt sein, daß die Unschärfen nicht tatsächlich durch das „Rauschen" sowie die „Störsignale" des Systems und weniger durch die wirklichen Unsicherheiten verursacht werden. Um dies auch zu garantieren, muß

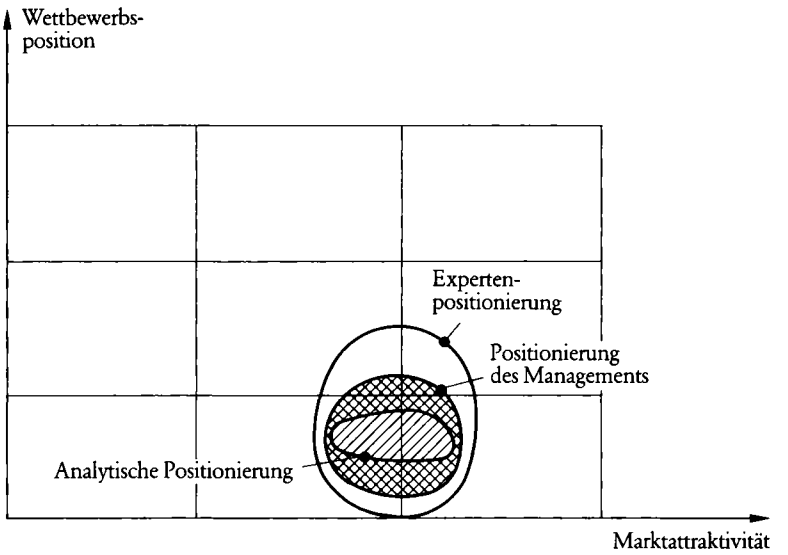


Abb. 3: Beispiel einer Positionierung durch das Management

das Vorgehen regelmäßig einer Sensitivitätsanalyse unterzogen werden. Dabei laufen wir jedoch in ein Dilemma: Man erweitert die Zahl der potentiellen Empfänger, um damit die Wahrscheinlichkeit eines Empfangs „schwacher Signale" zu erhöhen, und schafft damit aber gleichzeitig die Gefahr, daß eine Menge irrelevanter Background-Geräusche mit empfangen werden. Es liegt leider in der Natur schwacher Signale, daß sie zunächst kaum von Background-Geräuschen unterschieden werden können. Die Lösung dieses Dilemmas liegt jedoch nicht in der Reduzierung der „Empfangsmöglichkeiten" schwacher Signale (leider auch Geräuschen), sondern in der sinnvollen Gestaltung von Auswertungsprozeduren, die eine plausible Ausfilterung der sinnvollen schwachen Signale ermöglichen. Welche Sensitivitätsanalysen können nun eine Vereinfachung des Systems nahelegen.

Eine erste Möglichkeit besteht in Vereinfachungen: So könnte beispielsweise eine erste Vermutung sein, daß die Experten die Positionierung der Analytiker nicht wesentlich verändern. Die Rolle der Experten wird umso wichtiger sein, je deutlicher sich grundsätzliche strukturelle Verschiebungen für die SGE in der Analyse anbahnen und weniger bedeutsam, wenn die Zukunft lediglich eine Extrapolation der Vergangenheit darstellt. Die Sensitivitätsanalysen könnten auch zu einem neuen Design der Unschärfenanalyse führen. Im allgemeinen ist die Einführung der Unschärfepositionierung ein Lernprozeß, der einige Jahre in Anspruch nehmen kann, bis er sich endgültig gefestigt hat. Wir werden auf die Sensitivitätsanalyse im Anhang B und C noch etwas näher eingehen.

4. Der pragmatische Nutzen der Unschärfenanalyse

4.1 Die Erweiterung der Entscheidungsoptionen

Die Unschärfepositionierung führt – ausgenommen das vereinfachte Verfahren – natürlich zu zusätzlichen Kosten und erhöht die Komplexität der Portfolio-Analyse. Gerade in jüngster Zeit wird – angesichts der wachsenden Komplexität der Führungs- und Informationssysteme – häufig die Forderung erhoben, die Analyseinstrumente „einfach zu halten" und auf komplizierte Verfahren eher zu verzichten.[24]

Ein erfahrener Manager wird dem voll zustimmen, jedoch auch vor Übersimplifizierung des Prozesses warnen, der einfache und überschaubare Ergebnisse liefern soll. Er wird vor allem darauf hinweisen, daß Einfachheit kein „freies Gut" ist: Während intern das Unternehmen leichter zu führen ist, läuft man in Gefahr, die in der Umwelt vorhandene Komplexität aus den

Augen zu verlieren. Wie wir oben bereits angedeutet haben, ist ein bleibender Erfolg (und sogar das Überleben) in einer turbulenten Umwelt nur mit einer entsprechenden internen Turbulenz zu erzielen. Diese interne Turbulenz muß es erlauben, die entsprechenden Schattierungen und die Varianz und Vielfalt der externen Trends, Gefahren und Gelegenheiten auch intern aufzubringen. Wenn die Turbulenz der Umwelt ein bestimmtes Maß übersteigt, wird es einfach zu gefährlich, die Entscheidungen auf die wahrscheinlichste (Punkt-)Positionierung auszurichten. Die erhöhte Komplexität der Analyse hat ihren Gegenwert in einer Ausweitung der Entscheidungsoptionen, denen sich das Management gegenübersieht. Dies zeigt Abb. 4.

Für die ersten drei Schritte – beginnend mit „Unternehmens- und Umweltbeobachtung" – wollen wir annehmen, daß sie in einer Form stattfinden, wie wir es oben diskutiert haben: Bei einigen der SGE's werden lediglich Punktpositionierungen samt Analysen durchgeführt. Für diese eröffnen sich zwei Entscheidungsoptionen:

1. Wenn die entsprechenden Positionierungen zufriedenstellend sind, kann die Umweltbeobachtung fortgesetzt werden.
2. Wenn die Position der SGE verändert werden soll, ist – entsprechend der unterbrochenen Linie – die einzige Option, eine direkte „starke" Antwortstrategie „zu fahren". Dies muß dann die Investitionen in der jeweiligen SGE verändern und/oder ihr Verhalten im Wettbewerb.

Auch für die SGE's, die für eine Bereichspositionierung vorgesehen waren, muß geprüft werden, ob eine Positionsveränderung gewünscht ist. Wenn ja, muß in einem ersten Schritt überprüft werden, ob die Unschärfen dadurch bedingt sind, daß kaum Informationen über die Trends oder ihre Auswirkungen zu erhalten waren (es sich also um „schwache Signale" handelt), oder deshalb zustande kamen, weil es unklar ist, welche von verschiedenen Entwicklungen eintreten wird. Um ein früheres Beispiel heranzuziehen: Alles, was bekannt sein könnte, ist, daß Turbulenzen bevorstehen oder daß sie erhebliche Auswirkungen auf eine SGE haben wird. In solchen Fällen wird der Unschärfebereich vergleichsweise groß sein und es ist – obwohl ein großer Einfluß auf das Unternehmen zu erwarten ist – nicht genügend Information vorhanden, um eine gezielte Antwortstrategie zu formulieren und die Ressourcenzuweisung und/oder das Wettbewerbsverhalten bereits grundlegend zu verändern.

In diesem Fall wird die Antwort auf die Frage in Abb. 4, ob der Informationsstand für eine klare Antwortstrategie ausreichend ist, „Nein" sein. Daran anschließend muß zunächst die Dringlichkeit einer Antwort geschätzt werden. Im Extrem kann der Einfluß – selbst wenn die Informationen darüber recht spärlich sind – äußerst groß und unübersehbar sein. In diesem Fall muß sofort auf der Grundlage der vorhandenen Information ein erster flexibler Schritt gemacht werden. In unserem obigen Beispiel könnte man einer

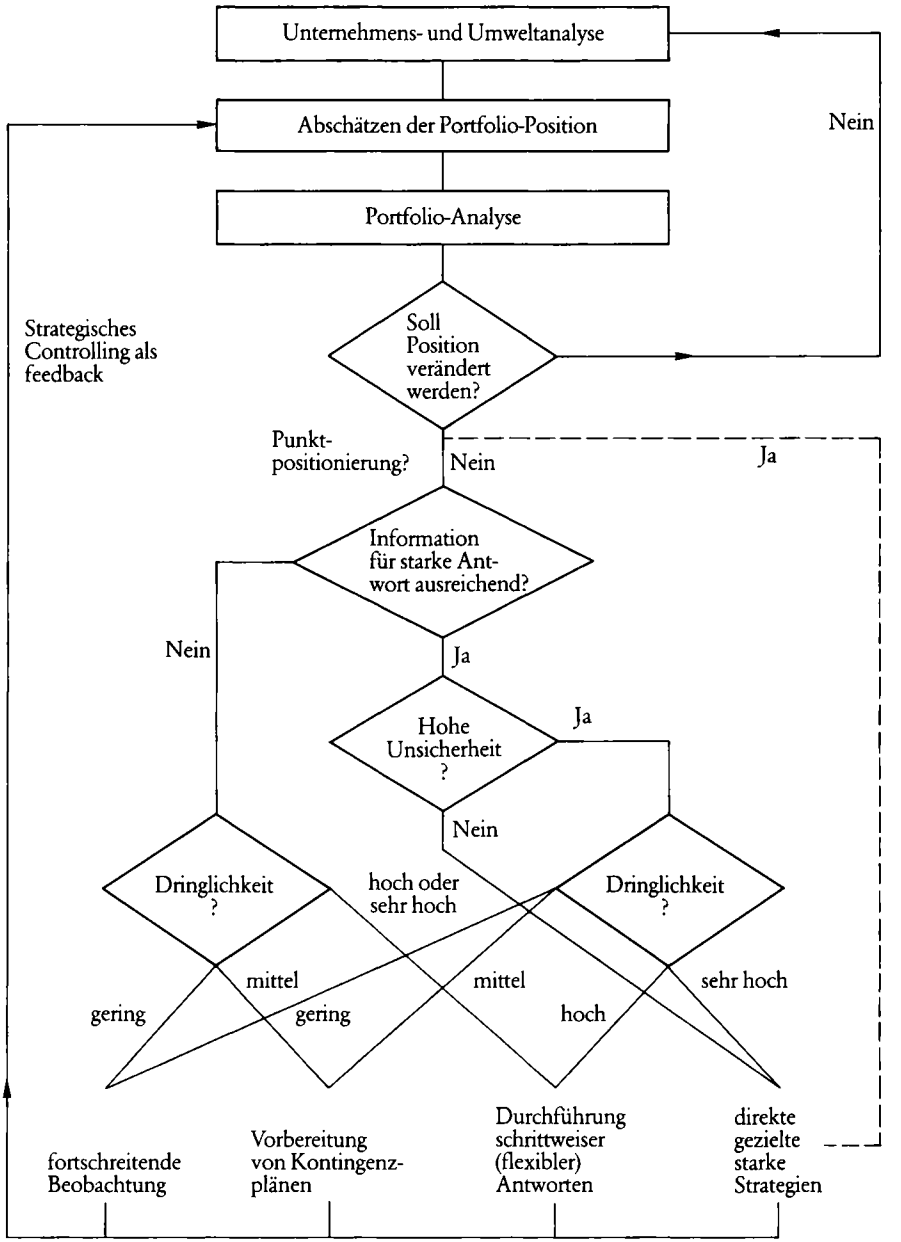


Abb. 4: Strategische Entscheidungen unter Unsicherheit und „schwachen" Signalen

nicht näher spezifizierbaren Turbulenz mit erhöhten Anstrengungen in der Umweltbeobachtung begegnen. Wenn z. B. eine neue Technologie als Quelle der Veränderungen und der Unsicherheiten identifiziert ist, kann die Beobachtung bereits gezielter erfolgen und das Unternehmen kann bereits damit beginnen, ihr eigenes Know how hierfür zu entwickeln. In dem Maße, in dem das Unternehmen erste Schritte tut und sich die Umwelt parallel dazu weiterentwickelt, zeichnen sich die Konturen immer deutlicher ab, so daß zunehmend spezifischere und gezieltere Antworten möglich werden. Diese Option wollen wir als „Durchführung einer schrittweisen Antwort" in Abb. 4 bezeichnen. Eine detaillierte Klassifikation abgestimmter Antworten findet sich bei Ansoff (1976).

Im anderen Extrem, wenn die Dringlichkeit für die jeweilige SGE noch niedriger ist (geringer und/oder sehr weit entfernter Einfluß), ist es am sinnvollsten, die Überwachung und Beobachtung einfach fortzusetzen.

Wenn wir – um einen Schritt zurückzugehen – feststellen, daß die verfügbaren Informationen für eine gezielte Strategie zwar bereits ausreichen, gleichzeitig aber noch eine hohe Unsicherheit vorhanden ist, muß auch hier als nächstes die Dringlichkeit geprüft werden. Ein Vertrauen auf den wahrscheinlichsten Wert ist kein Ausweg. Je nach Dringlichkeit muß eine geeignete Strategie ausgewählt werden. Bei sehr hoher Dringlichkeit ist eine gezielte Antwort unumgänglich, freilich abgesichert durch entsprechende flankierende Maßnahmen. Ebenso wird eine gezielte Antwort bei niedriger Unsicherheit angebracht sein. Bei hoher Unsicherheit sind jedoch – je nach Dringlichkeit – „schwächere" Antworten entsprechend Abb. 4 notwendig.

Das Verfahren der Nutzung sowohl schwacher Signale als auch der statistischen Unsicherheit versetzt das Management in die Lage, zwischen vier verschiedenen Möglichkeiten wählen zu können. Solche Optionen reichen von „direkter gezielter Antwort" über „schrittweises Commitment" bis hin zur „fortgesetzten Beobachtung". Im Gegensatz hierzu eröffnet die Punktpositionierung nur eine Möglichkeit, nämlich die der gezielten „starken" Antwort, wie wir es – skizziert durch die unterbrochene Linie – oben gesehen haben.

4.2 Strategisches Controlling

Bei der Punktpositionierung wird ein Commitment für eine bestimmte gezielte Antwort abgegeben. Nachfolgende Ereignisse könnten nun aber zeigen, daß sich entweder die Umwelt anders als angenommen entwickelt, oder, daß die gewählte Strategie nicht die gewünschte Wirkung bringt. Wie eine ganze Reihe von Forschungsergebnissen zeigt, neigen Unternehmen dazu, an

einer einmal gewählten Strategie festzuhalten – sogar angesichts enttäuschender Resultate. Daher wird ein Strategisches Controlling bei einer Punktpositionierung äußerst schwierig.

Die Unschärfepositionierung mit ihren Möglichkeiten zum schrittweisen und teilweisen Commitment erleichtert es erheblich, die für die jeweilige SGE vorgesehenen Strategien neu zu überprüfen, wenn dies neue Informationen als sinnvoll erscheinen lassen. Wenn sich eine Strategie als wenig zukunftsträchtig erweist, bevor umfassende finanzielle und vor allem auch psychologische Commitments abgegeben wurden, kann sie wesentlich leichter überprüft und neu durchdacht werden.

Für Zwecke eines Strategischen Controlling bietet sich aber auch noch eine zusätzliche Information an. Es handelt sich dabei um im Zeitablauf stattfindende Kontraktionen und Diffuionsprozesse der Unschärfebereiche. Eine im Zeitablauf zunehmende Diffusion ist ein Symptom dafür, daß vormals gut eingegrenzte Positionen wie die der Marktattraktivität „problematisch" werden. Diese Diffusion kann auch als „starker " Hinweis auf „schwache Signale" interpretiert werden und bietet so die Möglichkeit einer „Verstärkung" von schwachen Signalen. Ursachen einer Diffusion werden entweder in Verschiebungen der Umwelt selbst liegen, die im Frühstadium lediglich von einigen wenigen Beurteilern erfaßt – häufig nur rein intuitiv „erfühlt" – werden und damit in der Synopse die Varianz erhöhen. Eine andere Ursache kann in einer zunehmenden Sensibilisierung zum Beispiel einzelner Organisationsbereiche durch Mitarbeiterentwicklungsprozesse (Management Development) liegen. Auch dies wird die Varianz steigern und Diffusionsvorgänge hervorrufen.

Diese Ausführungen gelten freilich in ähnlicher Form für eine zunehmende Kontraktion von Unschärfebereichen. Eine solche Kontraktion kann auch als ein erstes Warnsignal dafür angesehen werden, daß die Sensibilisierung im Unternehmen womöglich nachläßt. Neben den unmittelbaren Produkt/Markt-Strategien können somit auch die im Unternehmen vorhandenen Anschauungen und die strategische Kultur überwacht und fortentwickelt werden. In der Tat wird auch in vielen Fällen die Notwendigkeit einer Veränderung der Unternehmenskultur weit dringlicher sein als ein eher technisches Instrumentarium zur Analyse.

Die folgenden Merkmale lassen die Unschärfeanalyse zu einem wertvollen Instrument zur Unterstützung eines kulturellen Wandels werden:

1. Sie liefert dem Unternehmen ein einigermaßen getreues Abbild von der Umwelt mit alle ihren Unsicherheiten, ihrer Ungewißheit und Turbulenz.
2. Die Intuition und die qualitative, eher weiche Einschätzung des Managements wird gleichrangig – in manchen Fällen sogar höherwertig – zu quantitativen, „harten" Analysen behandelt.

3. Die Unterstützung des dialektisch konstruktiven Elements von unterschiedlichen Sichtweisen der Manager und ihr Eingang in die eigentlichen Entscheidungen.
4. Die Involvierung weiter Managementkreise, die für die jeweiligen strategischen Maßnahmen relevantes Wissen und/oder Verantwortlichkeit besitzen.

Trotzdem gehen all diese Vorteile recht rasch verloren, wenn die Unschärfenanalyse lediglich als ein ganz normales analytisches System zur SGE-Positionierung eingeführt und aufgefaßt wird. Eine detaillierte Diskussion, wie ihre Vorzüge dazu genutzt werden können, eine kulturelle Transformation zu erleichtern oder wie damit Widerstände der Betroffenen abgebaut werden können, würde den Rahmen unseres Beitrages sprengen.[25] [26] Einige kurze Hinweise wollen wir dennoch geben:

1. Als ein erster Schritt ist es notwendig, zu diagnostizieren, welche Elemente der Kompetenz oder Kultur – wenn überhaupt – verändert werden sollen.[27]
2. Als ein zweiter wichtiger Schritt muß der Boden für dieses neue Instrument und seine Akzeptanz vorbereitet werden. Hierzu sollte die Relevanz des Instruments anhand bestehender wichtiger Probleme im Unternehmen aufgezeigt werden. Mögliche Widerstände müssen herausgefunden und gehandhabt werden. Dies beinhaltet selbstverständlich auch, daß die (scheinbaren oder wirklichen) Bedrohungen und Konsequenzen, die das Konzept für verschiedene Manager hat, herausgestellt werden.
3. Die für das Konzept notwendigen Voraussetzungen müssen analysiert und geschaffen werden. So benötigen im allgemeinen die mit der Durchführung betrauten Manager eine gewisse Einführung und ein Training in der Handhabung der Konzepte und Instrumente. Ebenso wird es nötig sein, den Prozeß der Implementierung von Strategien neu zu überdenken, um das durch die Unschärfeanalyse erweiterte Spektrum an Optionen auch umsetzen zu können. Dies könnte dazu führen, daß ein *Strategic Issue Management* in Erwägung gezogen wird.[28]
4. Die Einführung und auch die Anwendung der strategischen Unschärfenanalyse sollte als partizipativer Prozeß erfolgen, in dem Beiträge der Betroffenen akzeptiert werden und Eingang in das Konzept finden. So dürfen sich die Experten beispielsweise nicht als „Versuchskaninchen" fühlen, die in einem entpersonalisierten Delphi-Prozeß isoliert werden.
5. Die Unschärfeanalyse sollte vor allem als ein Hilfsmittel angesehen werden, um wichtige und dringliche Herausforderungen in Angriff zu nehmen, und weniger als ein neues streng formalisiertes System.

Anhang: Das Design der Unschärfenpositionierung

A. Die Rolle des Stabs

Die Einführung der Unschärfenanalyse hat zwei grundsätzliche Konsequenzen für das Management: erstens, eine erweiterte Involvierung von Experten innerhalb des Unternehmens, welche Spezialisten in bestimmten Bereichen sind (und dies sowohl für „hard facts" als auch für qualitative und intuitive Einschätzungen) und zweitens, einen direkten Einfluß des Managements auf die Bestimmung der Portfolio-Positionierung und ihre Unsicherheitsbereiche.

Beides erweitert eher das Aufgabenspektrum des strategischen Planungsstabes, als daß es dadurch eingeengt würde. Auf der einen Seite muß die Erhebung der „weichen" Daten (der „Ahnungen", der „Visionen" usw.) und der schwachen Signale entsprechend konzipiert und durchgeführt werden; auf der anderen Seite müssen diese Informationen in eine Form gebracht werden, wie sie für die Positionierung benötigt wird. Dem Stab stellt sich dabei auch die Aufgabe, selbst „harte" Daten zu generieren (z. B. über mögliche größere gesellschaftliche Veränderungen und deren Auswirkungen). Diese Aufgabe ist aber nur zu bewältigen, wenn entsprechende Methoden zur Bestimmung sozialer, politischer, demographischer und technologischer Trends sowie Turbulenzen eingesetzt werden (wie beispielsweise Szenario-Technik, Impact-Analysen, Cross-Impact-Analysen usw.): Instrumente, wie sie in wachsendem Maße von Unternehmen genutzt werden. Wie bereits weiter oben erwähnt, bleiben selbstverständlich auch für die Unschärfeanalysen alle diese Modelle relevant.

Solange der Schwerpunkt auf „hard facts" lag und der Stab die Hauptinformationsquelle war, war vergleichsweise wenig Neigung und Notwendigkeit bei den strategischen Planern vorhanden, sich mit soziometrischen Instrumenten und statistischen Auswertungsprozeduren auseinanderzusetzen.[29] Die Verschiebung hin zu „weichen" Daten bringt für den Stab die Notwendigkeit, sich zunehmend solcher Methoden zu bedienen.

B. Die Auswahl der Experten

Durch die Involvierung einer größeren Anzahl von Managern in den Positionierungsprozeß entsteht natürlich immer die Gefahr, auch Pseudoexperten miteinzubeziehen. Dies verursacht somit auch einen statistischen „Rauschpegel", der mit den wirklichen Gegebenheiten der Umwelt häufig nichts mehr

gemein hat. Diese Gefahr kann jedoch durch folgende Vorsichtsmaßnahmen herabgesetzt werden:

1. Es muß erkannt werden, daß das Expertentum in jeder der verschiedenen involvierten Gruppen jeweils begrenzt ist. Experten in einem Bereich können u. U. recht wenig valide *Voraussagen* – gegebenenfalls zwar historisches Wissen – für andere Bereiche abgeben. So mögen die Mitarbeiter des Forschungs- und Entwicklungs-Bereichs recht zuverlässige Urteile über den Stellenwert der Produktqualität für die Wettbewerbsposition abgeben, ihre Aussagen über die anzustrebende Marktnische können aber z. B. auch weit an der Realität vorbeigehen und im Extrem sogar reine Vorurteile sein.[30 31]
2. Die Auswahl einer Person als Experte für eine bestimmte Klasse von Fragen ist sehr stark von demjenigen abhängig, der für die Auswahl zuständig ist. Wenn der Auszuwählende wenig eigenes Wissen besitzt, sollten z. B. Kollegen des vorgesehenen Experten mit zu Rate gezogen werden.
3. Die Erhebung sollte so angelegt sein, daß nicht nur die gewünschten Antworten, sondern ebenso Hinweise über die Qualifikation des Antwortenden erhoben werden. Eine solche Erhebung könnte z. B. auch die Möglichkeit beinhalten, daß ein „Experte" seinen Bereich für eine „Expertise" selbst absteckt.

Wie bereits oben angedeutet, führen alle Wege, schwache Signale zu erheben, in ein offenes Dilemma. Wann immer die Anzahl der „Empfänger" erhöht wird (um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, möglichst alle relevanten schwachen Signale zu erhalten), steigt auch die Gefahr, daß das „Rauschen" ebenfalls zunimmt. Dies gilt in vermehrtem Maße, wenn die Signale sehr „schwach" sind und nimmt ab mit zunehmender „Signalstärke". Die Auflösung dieses Dilemmas liegt vor allem in einer entsprechenden Gestaltung von Filtern sowie in einer Ankopplung der „Stärke der Antworten" an die „Stärke der Signale". Um unsere frühere Diskussion an dieser Stelle nochmals aufzugreifen, die Lösung dieses Problems kann nicht darin liegen, die Anzahl der Befragten zu reduzieren, um somit auch das „Rauschen" zu beseitigen. Statt dessen muß über geeignete Nachfolgeuntersuchungen – wie Sensitivitätsanalysen oder weitere Tiefenanalysen[32] – eine Überprüfung der Ergebnisse erfolgen.

C. Die Anwendung der Monte-Carlo-Methode

Bei der Anwendung der Punktpositionierung wird die Konvergenz der SGE-Positionierung durch eine Kombination von Analysen und Konsensbildung erzielt. Bei der Unschärfeanalyse wird diese Konvergenz gerade nicht erzwungen, sondern die abweichenden Einschätzungen sowie die vorhandenen Unsicherheiten werden explizit gemacht.

Eine Möglichkeit ist, die Varianz in den Urteilen z. B. der „Marktattrak-

tivität" und der „Wettbewerbsposition" direkt abzuschätzen. Wie wir oben gesehen haben, wird dies vor allem in kleinen Unternehmen, welche nicht über viele Experten verfügen, der Fall sein.

Wie wir gezeigt haben, lassen sich in größeren Unternehmen dadurch bessere Ergebnisse erreichen, daß jeder Bewerter Urteile aus seiner Sicht abgibt und diese Urteile dann zu einer Gesamtverteilung für die Positionierung zusammengefaßt werden. Damit bekommen wir jedoch technische Probleme.

Es betrifft die Reduktion einer Vielzahl von Wahrscheinlichkeitsverteilungen gemäß einer Vielzahl von Beurteilungsdimensionen auf die Verteilung der beiden Hauptachsen der Portfolio-Matrix. Dabei ist es prinzipiell irrelevant, ob die zu reduzierenden Wahrscheinlichkeitsverteilungen dadurch entstehen, daß mehrere Befragte unterschiedliche Beurteilungen abgeben oder/und dadurch, daß die Befragten selbst – etwa im Sinne von Dreiecksverteilungen – subjektive Schätzungen von derartigen Verteilungen liefern. In diesem Fall kann im allgemeinen die Gesamtverteilung nicht mehr (oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand) analytisch angegeben werden. Als eine gute Möglichkeit, eine solche Gesamtverteilung zu erreichen, bietet sich die Monte-Carlo-Methode an.

Diese Methode, die zum ersten Mal von David B. Hertz auf Unternehmensprobleme angewandt wurde, läßt sich wie folgt charakterisieren: Es werden Zufallsstichproben aus den unterschiedlichen Verteilungen der Teildimensionen und/oder der Expertenurteile gezogen und durch Gewichtung (je nach Bedeutung der Beiträge) zusammengefaßt. Ergebnis ist ein Punkt der Gesamtgröße, wie Abb. 5 vereinfacht für die „Marktattraktivität" zeigt. Durch mehrfache Zufallsziehung entsteht die Gesamtverteilung, wie sie in Abb. 5 skizziert ist.

Durch eine solche Konzeption kann nun auch ein zweites Problem der Methoden gelöst werden, die eine Reihe strategischer Variablen miteinbeziehen. Die subjektive Gewichtung (z. B. Linearkombination mittels Gewichtsfaktoren) der einzelnen Teilaspekte kann durch Sensitivitätsanalysen einer genauen Untersuchung unterzogen werden, wobei eine eventuell vorhandene Empfindlichkeit oder Robustheit bezogen auf die Endverteilung ermittelt wird (solche Sensitivitäten können ebenfalls hinsichtlich der Verteilungen der Einzeldimensionen ermittelt werden). Sensitivitätsanalysen können darüber hinaus auch hinsichtlich der Verteilungen der Einzeldimension durchgeführt werden. Gelangt man bei der Beurteilung einer spezifischen Einzelverteilung zu der Vermutung, daß deren Streuung möglicherweise lediglich Ausdruck eines von inkompetenten Befragten verursachten „Rauschens" ist, so führt die probeweise Eliminierung der subjektiven Schätzungen dieses Nicht-Experten zu einer neuen Verteilung, auf die die Gesamtverteilung unterschiedlich sensitiv reagieren kann. Diese Fragen betreffen allerdings den Validierungsprozeß, den wir weiter oben bereits erläutert haben.

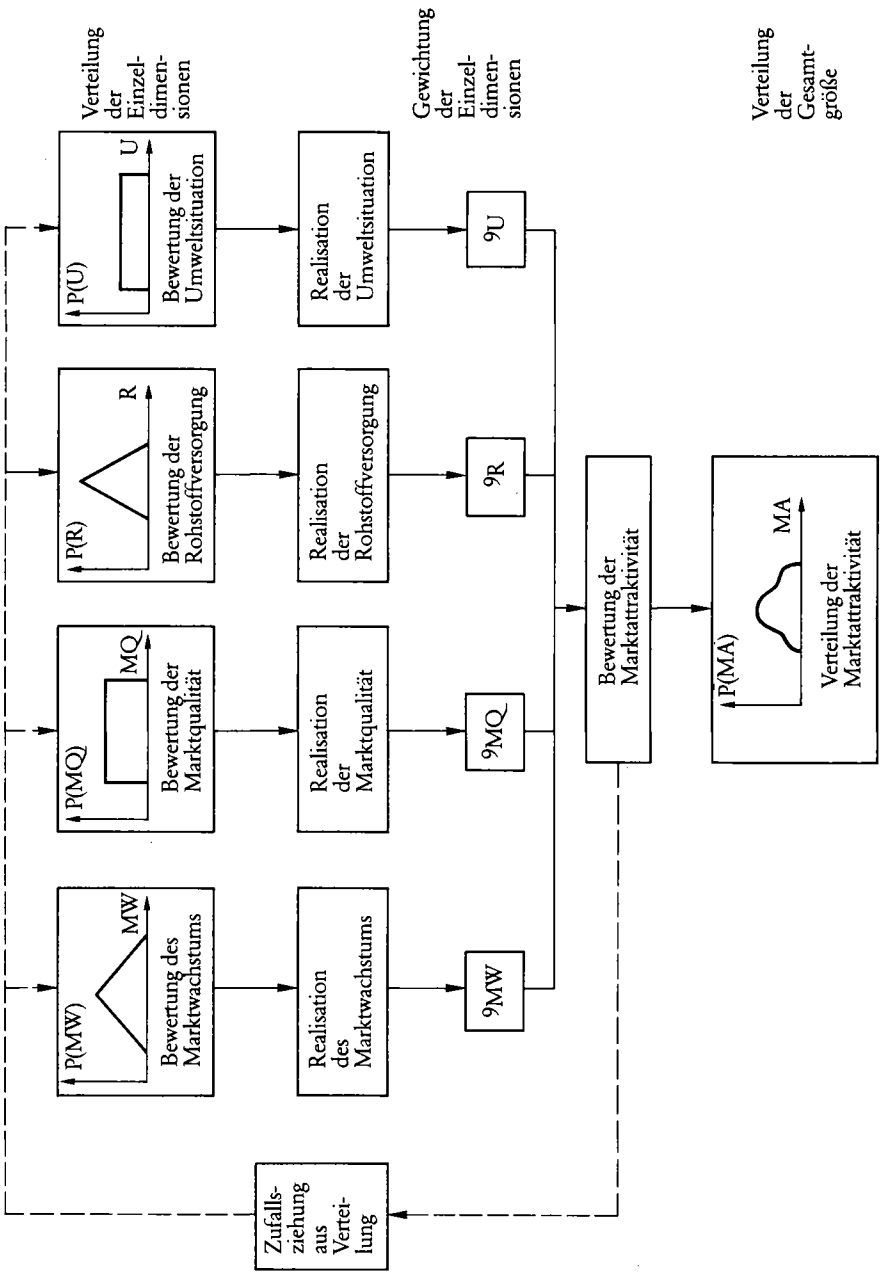


Abb. 5: Ermittlung der Verteilung der Marktattraktivität durch die Monte-Carlo-Methode

Anmerkungen

[1] Vgl. Ansoff und Leontiades (1976), S. 13.
[2] Vgl. Roventa (1979), Mauthe und Roventa (siehe Kap. 2, S. 109).
[3] Gegenwärtig wird eine Reihe von verwandten Begriffen in der Diskussion benutzt. Wir wollen für unsere Ausführungen die Betriffe Strategic Business Units (SBU), Strategic Business Area (SBA), Strategisches Geschäftsfeld (SGF) und Strategische Geschäftseinheit (SGE) synonym verwenden. Vgl. Gerl und Roventa (siehe Kap. 2, S. 141).
[4] Vgl. Albach (1978), S. 702.
[5] Vgl. Ansoff (1979a).
[6] Vgl. Ansoff (1965).
[7] Z. B. dem trial and error-Vorgehen oder entsprechend dem Konzept der geplanten Evolution, bei der Lernprozesse systematisch ausgewertet werden.
[8] Vgl. Ansoff (1976), S. 129.
[9] Vgl. Gerl und Roventa (siehe Kap. 2, S. 141).
[10] Vgl. Ansoff (1976), S. 129.
[11] Dies verweist auf den Begriff der Informationspathologien, vgl. Kirsch und Trux (siehe Kap. 3, S. 225); Kirsch und Klein (1977), S. 152.
[12] Vgl. Ansoff (1979b).
[13] Vgl. Ansoff (1979c).
[14] Vgl. Roventa (1979).
[15] Vgl. Chandler Jr. (1962).
[16] Vgl. Ansoff (1979c), Roventa (1979).
[17] Vgl. Kirsch, Esser und Gabele (1979).
[18] Vgl. Ansoff (1976), S. 129.
[19] Diese können im Beispiel eines Handwerksbetriebes z. B. auch die Bereiche „Heizung", „Lüftung", „Sanitär" und „Reparatur" sein, ggfs. nach Kundengruppen weiter untergliedert.
[20] Vgl. Ansoff und Leontiades (1976), S. 13, Roventa (1979), Gerl und Roventa (siehe Kap. 2, S. 141); siehe auch Fußnote 19.
[21] Vgl. Ansoff und Leontiades (1976), S. 13.
[22] Vgl. Ansoff und Leontiades (1976), S. 13 sowie Roventa (1979).
[23] Ein ähnliches Verfahren zur Bewertung der Marktattraktivität findet sich bei Müller, Roventa und Lückerath (siehe Kap. 2, S. 163).
[24] Vgl. Ansoff, Declerck und Hayes (1976).
[25] Kirsch, Esser und Gabele (1979).
[26] Vgl. Leavitt (1978).
[27] Vgl. Ansoff (in Vorbereitung).
[28] Vgl. Ansoff (1980), S. 131.
[29] Diese Instrumente wurden daher auch typischerweise für Non-Profit-Organisationen entwickelt, die im allgemeinen keine „harte" Datenbasis besitzen. Weiter sind sie natürlich gerade im Bereich der empirischen Sozialforschung durchaus üblich und sehr weit entwickelt.
[30] Zur Diskussion dieser funktionalen Kurzsichtigkeit vgl. Ansoff (1979c).
[31] Vgl. Trux und Kirsch (siehe Kap. 6, S. 501).

[32] Vgl. Kirsch und Trux (siehe Kap. 3, S. 225), Roventa (1979).
[33] Vgl. Roventa (1979).
[34] Vgl. Hertz (1964), S. 95.

Literatur

Albach, H. (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978, S. 706 ff.
Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy, New York 1965.
Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S. 129 ff.
Ansoff, H. I. (1979a): The Changing Shape of the Strategic Problem, Journal of General Management, Sommer 1979.
Ansoff, H. I. (1979b): Management of Strategic Surprise and Discontinuity: Improving Managerial Decisioness, in: Ansoff, H. I., Eppink, W. und Gomer, H., Markands-Vetande, Utgiven an Sveriges Marknadsforbund, 4/79, S. 9 ff.
Ansoff, H. I. (1979c): Strategic Management, London 1979.
Ansoff, H. I. (1980): Strategic Issue Management, Strategic Management Journal, Vol. 1, Nr. 2, 1980, S. 131 ff.
Ansoff, H. I. (i. V.): Managing Discontinuous Strategic Chance, in Vorbereitung.
Ansoff, H. I., Declerck, R. P., und Hayes, R. C. (1976): From Strategic Planning to Strategic Management, London 1976.
Ansoff, H. I., und Leontiades, J. (1976): Strategic Portfolio Management, Journal of General Management, Herbst 1976, S. 13 ff.
Chandler, A. D. jr. (1962): Strategy and Structure, Cambridge/Mass. 1962.
Hertz, D. B. (1964): Risk Analysis in Capital Investment, Harvard Business Review. Jan.-Feb. 1964, S. 95 ff.
Kirch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
Kirsch, W., und Klein, H. K. (1977): Management-Informationssysteme, Bd. II, Stuttgart 1977, S. 152.
Leavitt, T. (1978): A Heretical View of Management Science, Fortune, Dez. 18, 1978.
Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979 (2. Aufl. 1981).

Zufallsbereiche zur Beurteilung frühaufklärender Signale

Günter Müller und Bernd Zeiser

Die hier darzustellende Methode versucht im Rahmen der Diskussion um den Aufbau von Frühaufklärungssystemen ein konkretes Führungsinstrument für ein Strategisches Management zu liefern. Sie dient zur Einstufung der unternehmenspolitischen Relevanz frühaufklärender Signale und wurde in der Praxis bereits erfolgreich angewandt.[1]

1. Schwache Signale als Auslöser von Tiefenanalysen

Die für eine Unternehmung relevanten Umweltfaktoren sind einer erhöhten Turbulenz unterworfen, die sich in umfassenden, tiefgreifenden und oft abrupt auftretenden Änderungen, sogenannten Diskontinuitäten[2], äußert. Dabei gelangt die Unternehmung in steigendem Maße in Situationen, die in ihrer Struktur völlig neuartig sind und damit auch nur bedingt mit den aus der Vergangenheit gewonnenen Erfahrungen bewältigt werden können. Das Neuartige ist aber keineswegs darauf zurückzuführen, daß es sich nur um bisher unbekannte auslösende Faktoren handelt.

Nach wie vor sind es Streiks, technologische Innovationen, soziale Unruhen und andere bereits bekannte Erscheinungen, die Diskontinuitäten bewirken. Neuartig ist vielmehr die sich laufend erhöhende Komplexität der Umwelt, welche die Durchleuchtung von Aktionen und Reaktionen innerhalb des Systems, in dem sich die Unternehmung befindet, erschwert[3].

Die Erfolgschancen für unternehmerische Reaktionen auf sich aufzeigende Gefahren oder Gelegenheiten wachsen mit zunehmendem zeitlichem Spielraum für ihre Vorbereitung und Durchführung. Deshalb stellt die frühzeitige Wahrnehmung „schwacher Signale"[4] eine der primären Aufgaben eines modernen Strategischen Managements dar.[5] Schwache Signale sind Informationen aus dem Unternehmungsumfeld, deren Inhalt noch relativ unstrukturiert ist.

Beim Empfang derartiger schwacher Signale gilt es in der Unternehmung

task forces zu bilden, die Recherchen zur weiteren Strukturierung der frühaufklärenden Informationen anzustellen haben (Tiefenanalysen). In einem zweiten Schritt werden dann die empfangenen Signale hinsichtlich ihrer Relevanz für das Unternehmen beurteilt.

Gegenstand dieses Aufsatzes ist es, diesen Schritt durch eine statistische Methode auszugestalten. Ihre Anwendung soll mit Hilfe einer Befragung von Experten Aufschluß darüber geben, wie dringlich es im Augenblick erscheint, auf eine sich möglicherweise konkretisierende Gefahr oder Gelegenheit zu reagieren. Dabei werden die entscheidenden Hinweise auf Diskontinuitäten von Meinungsaußenseitern erwartet. Diese gilt es durch die Methode herauszukristallisieren.

2. Die Chancen/Risiken-Zufallsbereiche

2.1 Die Diskontinuitätenbefragung

Gegenstand der Diskontinuitätenbefragung ist die Beurteilung der möglichen Konkretisierung einer Gefahr oder Gelegenheit, die damit zu einer Chance oder zu einem Risiko für die Unternehmung werden könnte.

Die Befragten sind Experten bzgl. der zu beurteilenden Fragestellung[6]. Als Input-Informationen verwenden sie die Ergebnisse der Tiefenanalysen und die ihnen durch ihre Expertenstellung zugesprochene „qualifizierte Intuition".[7] Erwartet wird eine der Grundgesamtheit möglichst entsprechende, homogene Beurteilung der dargelegten Problematik. Gesucht wird diese Darstellung aber nicht. Gesucht wird der Ausreißer aus dieser Meinungseinheit, der aus einer anderen Grundgesamtheit zu stammen scheint. Von ihm werden die Hinweise auf mögliche strategische Überraschungen erwartet. Nicht von der Meinungsäußerung der Mehrheit.

Abb. 1 zeigt einen Ausschnitt aus einem Fragebogen als Beispiel für eine in der Praxis durchgeführte Diskontinuitätenbefragung.

Bei Erstellung des Fragebogens ist jedes der einzuschätzenden schwachen Signale in eine Behauptung zu kleiden, die das Eintreten der Gefahr bzw. der Gelegenheit zum Gegenstand hat. Diese Ereignisse müssen dann durch die Befragten bewertet werden. Zum einen gilt es, die Eintrittswahrscheinlichkeit der Ereignisse abzuschätzen (Zufallsvariable X); zum anderen soll der Auswirkungsgrad, den die Realisation eines der Ereignisse auf eine für das Unternehmen entscheidende Größe besitzt, beurteilt werden (Zufallsvariable Y). Dabei sind beide Bewertungen unabhängig voneinander vorzunehmen.[8 9]

Die Anzahl der Befragten (N) sollte möglichst größer als 30 sein.[10] Eine

Produkt: P

Fragen:

- Wie stark beeinflussen nach Ihrer Einschätzung die nachstehenden Ereignisse den künftigen Preis und die Absatzchancen des Produkts P?
- Mit welcher Wahrscheinlichkeit treten die unten aufgeführten Ereignisse Ihrer Meinung nach ein?

Bewertungsskala:

1. Skala für den Einfluß: −4 0 +4

   sehr ungünstig ohne Einfluß sehr günstig

   Zwischen −4 und +4 ist jede reelle Zahl als Bewertung zulässig.

2. Skala für die Wahrscheinlichkeiten:

   Jede reelle Zahl zwischen 0 und 100 ist als Bewertung zulässig.

Bewertungstabelle:

Tragen Sie Ihre Bewertung in die untenstehende Tabelle ein.

Diskontinuität Nr.	Ereignisse	Einfluß auf erzielbaren Preis	Einfluß auf Absatzchancen	Wahrscheinlichkeit des Ereigniseintritts
1	Verbesserung der bestehenden staatlichen Förderungen			
2				
3	Verschärfung staatl. Auflagen			
4				
5	Auftreten neuer potenter Wettbewerber			
6				

Beantwortet von: .....
Befragter Nr.: .....

Abb. 1: Fragebogen zur Diskontinuitätenbefragung (Auszug)

A. EINZELERGEBNISSE

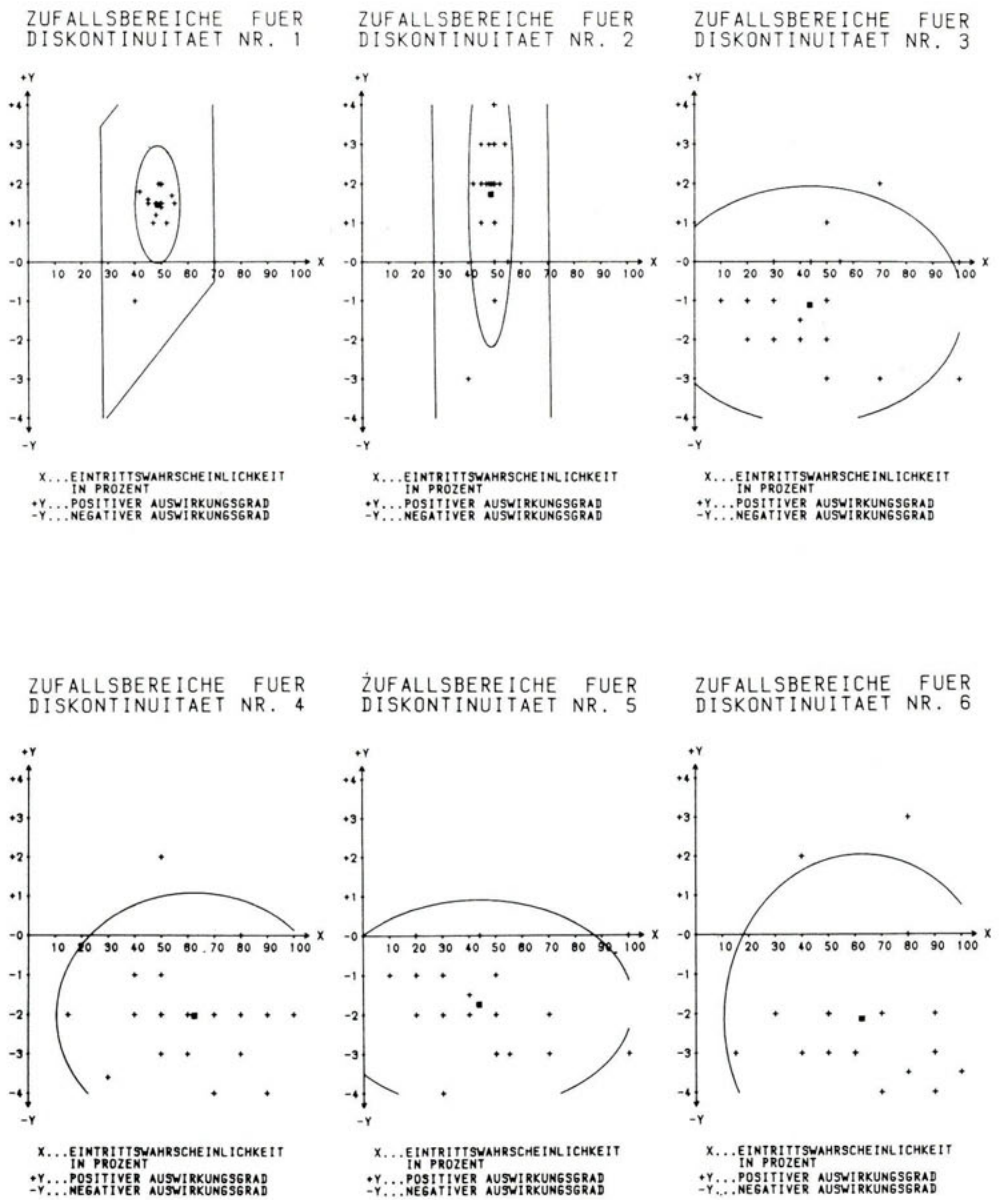
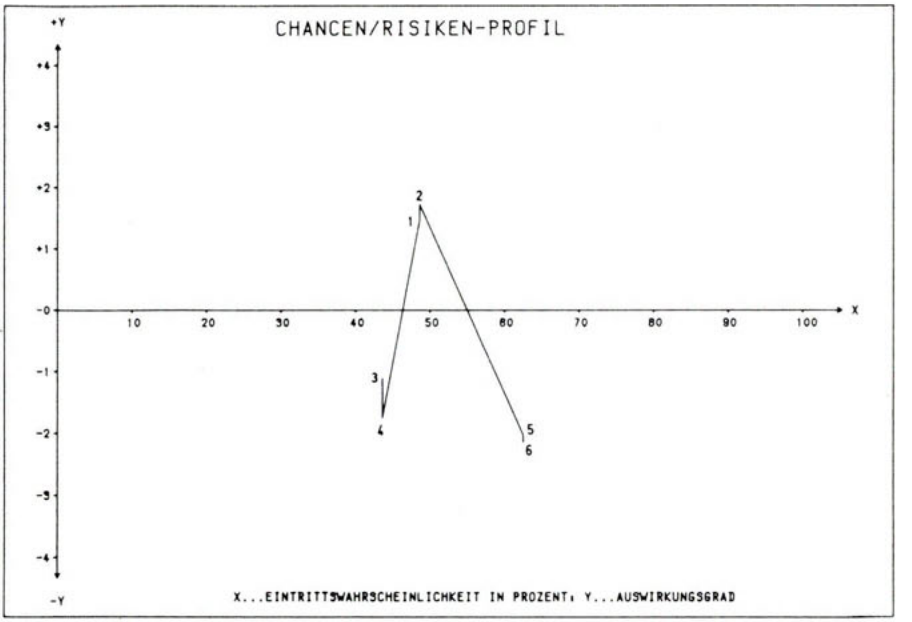


Abb. 2: Ergebnis der Diskontinuitätenbefragung

B. GESAMTERGEBNIS



Befragung mit weniger als 30 aber mehr als 20 Befragten ist noch vertretbar; jedoch sollten dann die Ergebnisse vorsichtiger interpretiert werden.

Zum besseren Verständnis der folgenden Erläuterungen zur Konstruktion der Zufallsbereiche sei bereits an dieser Stelle das Ergebnis der in Abb. 1 angesprochenen Diskontinuitätenbefragung in Abb. 2 demonstriert.[11] In den sechs Einzelergebnissen sind die Antworten der Experten durch ein „+" symbolisiert. Die numerischen Befragungsergebnisse gibt Tab. 1 wieder.

2.2 Die Konstruktion der Zufallsbereiche

Ein Zufallsbereich wird im zweidimensionalen Fall durch eine „Linie gleicher Wahrscheinlichkeitsdichte" begrenzt.[12] Diese umschließt den Anteil $1 - \alpha$ einer angenommenen gemeinsamen Verteilung zweier Zufallsvariablen.[13] Im vorliegenden Beispiel wurde $\alpha = 0{,}05$ gewählt, d. h. es werden 95%-Zufallsbereiche bestimmt. Damit wird also der Bereich angegeben, in dem sich, bei Gültigkeit der unterstellten Verteilungsannahme, 95% der Meinungsäußerungen aller Experten befinden.

In dem hier vorzustellenden Verfahren werden zwei alternative Zufallsbe-

Tab. 1: Bewertungsergebnis der Diskontinuitätenbefragung

Befragter Nr.	Frage 1		Frage 2		Frage 3		Frage 4		Frage 5		Frage 6	
	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
1	40	–1	40	–3	55	0	55	–3	80	–2	80	3
2	42	1,8	42	2	20	–1	20	–1	60	–2	60	–3
3	50	1,5	50	4	100	–3	100	–3	90	–4	90	–4
4	50	1,5	50	4	50	–3	50	–3	30	–3,6	30	–2
5	50	1,5	50	3	30	–1	30	–1	50	–1	50	–2
6	50	1,5	50	1	70	2	70	–2	50	–3	50	–2
7	48	1,2	48	2	100	0	100	0	90	–2	90	–3
8	45	1,5	45	1	30	0	30	–2	40	–2	40	–3
9	50	2,0	50	2	10	–1	10	–1	50	2	50	–2
10	45	1,6	45	3	40	–2	40	–2	90	–2	90	–2
11	50	2,0	50	0	44	0	44	0	40	–1	40	2
12	47	1,0	47	2	50	1	50	–2	70	–2	70	–2
13	50	1,4	50	2	50	–2	50	–1	60	–2	60	–3
14	48	1,5	48	3	30	–2	30	–1	80	0	80	0
15	52	1,0	52	2	20	–1	20	0	100	–2	100	–3,5
16	49	2,0	49	2	20	–2	20	–2	80	–3	80	–3,5
17	50	2,0	50	3	30	–2	30	–2	70	–2	70	–2
18	55	1,5	55	0	30	–1	30	–4	50	–2	50	–3
19	54	1,7	54	3	40	–1,5	40	–1,5	50	–2	50	–2
20	50	1,5	50	1	70	–3	70	–3	15	–2	15	–3
21	50	2,0	50	–1	50	–1	50	–3	60	–3	60	–3
22	45	1,5	45	2	20	–1	20	–1	70	–4	70	–4

reiche angegeben. Zum einen ein Zufallsrechteck und zum anderen eine Zufallsellipse, die im Gegensatz zum Zufallsrechteck die Erfüllung zweier an die Zufallsvariablen geknüpften Annahmen voraussetzt, damit aber bei der gleichen Wahrscheinlichkeit α einen kleineren Zufallsbereich abzugrenzen vermag.[14]

Zur Bestimmung beider Zufallsbereiche müssen zuerst folgende Verteilungsmaßzahlen berechnet werden[15]:

– die arithmetischen Mittel $\bar{x}$ und $\bar{y}$

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^{N} x_i ; \qquad \bar{y} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^{N} y_i$$

– die Standardabweichungen s_X und s_Y

$$s_X = + \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^{N} x_i^2 - \bar{x}^2}; \quad s_Y = + \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^{N} y_i^2 - \bar{y}^2}$$

Tab. 2 gibt diese (und noch weiter unten zu berechnende) Parameter für die durchgeführte Befragung wieder.

Tab. 2: Konstruktionsparameter der Zufallsbereiche

Diskontinuität Nr.	Zufallsvariable X			Zufallsvariable Y			r_{XY}	K	tan β
	$\bar{x}$	s_X	a (α=0,05)	$\bar{y}$	s_Y	b (α=0,05)			
1	48,6	3,45	8,43	1,5	0,61	1,50	0,48	6,12	0,086
2	48,6	3,45	8,43	1,7	1,60	3,92	0,28	6,26	0,130
3	43,6	23,70	58,01	–1,1	1,24	3,04	0,03	6,32	0,001
4	43,6	23,70	58,01	–1,8	1,08	2,65	–0,21	6,29	–0,009
5	62,5	21,20	51,89	–2,0	1,27	3,11	–0,12	6,31	–0,007
6	62,5	21,20	51,89	–2,1	1,71	4,18	–0,07	6,32	–0,006

1. Konstruktion eines Zufallsrechtecks

Eine sehr allgemeine Form der Konstruktion eines Zufallsbereichs beruht auf der Anwendung der Ungleichung von Tschebyscheff, die ohne eine Verteilungsannahme auskommt.[16]

Zur Konstruktion des Rechtecks müssen folgende Größen berechnet werden:

– der Korrelationskoeffizient r:

$$r = \frac{\sum_i x_i y_i - N \bar{x} \bar{y}}{(\sum_i x_i^2 - N\bar{x}^2)(\sum_i y_i^2 - N\bar{y}^2)} = \frac{\frac{1}{N} \sum_i x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{s_X s_Y}$$

– der Faktor K:

$$K = \frac{1 + \sqrt{1 - r^2}}{\alpha}$$

– der Anstiegswinkel β[17]:

$$\tan \beta = \frac{\sum_i x_i y_i - N \bar{x} \bar{y}}{\sum_i x_i^2 - N\bar{x}^2} = \frac{\frac{1}{N} \sum_i x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{s_X^2}$$

Diese Werte sind für das Befragungsbeispiel in Tab. 2 wiedergegeben.

Wie nun aus der folgenden Abb. 3 ersichtlich ist, kann die Konstruktion des Rechtecks mit Hilfe der berechneten Größen leicht vollzogen werden[18]:

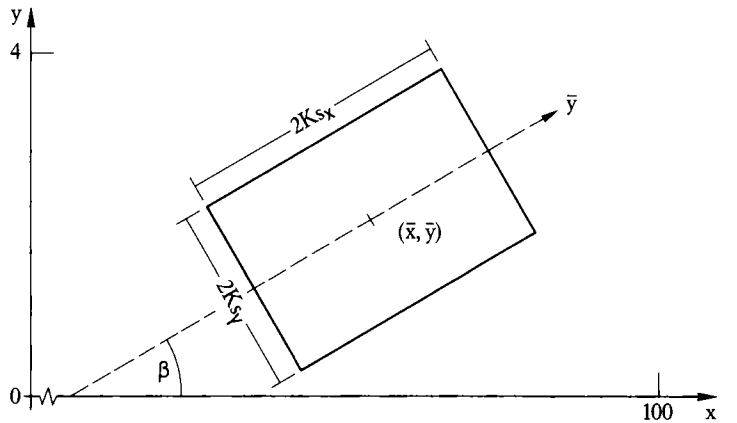


Abb. 3: Konstruktion des Zufallsrechtecks

Da in die Konstruktionsvoraussetzungen dieser Zufallsrechtecke keine Verteilungsannahmen eingehen und auch die – weiter unten näher erläuterte – Unabhängigkeit der Zufallsvariablen X und Y nicht gefordert wird, grenzen deren „Linien gleicher Wahrscheinlichkeitsdichte" unschärfer ab als Zufallsbereiche, an deren Variablen strengere Voraussetzungen geknüpft werden. Unschärfer abgrenzen heißt hier, daß die Zufallsbereiche größer sind und somit die Identifikation von Ausreißern schwieriger wird.

2. Konstruktion einer Zufallsellipse

Diese zweite Konstruktionsmethode zur Bestimmung eines Zufallsbereichs entstand aus dem Bedürfnis, eine schärfere Abgrenzung vornehmen zu können. Die Konstruktion eines derartigen elliptischen Zufallsbereichs erfordert allerdings die Erfüllung zweier Annahmen:

– *Annahme 1:*
Die Zufallsvariablen X und Y sind stochastisch unabhängig. Diese Annahme erscheint unproblematisch. Es wird nämlich gefordert, daß die beiden Bewer-

tungen eines Befragten unabhängig voneinander vorgenommen werden. Die praktischen Erfahrungen mit der Methode haben gezeigt, daß diese „Spielregel" relativ konsequent befolgt wird, was in den niedrigen Korrelationskoeffizienten zum Ausdruck kommt.

– *Annahme 2:*
Die Zufallsvariablen X und Y sind gemeinsam normalverteilt.[19]

Die Erfüllung dieser Annahme ist in der Realität so gut wie nie anzutreffen. Trotzdem erscheint die Verteilungsform der bisher durchgeführten Befragungen der einer zweidimensionalen Normalverteilung noch am nahesten zu sein. Zudem vereinfacht sich durch diese Annahme die Bestimmung der Ellipsengleichung erheblich.

Nach Berechnung der Ellipsenhalbachsen (bei $\alpha = 0{,}05$)

$a = 2.4478 \cdot s_X$ und
$b = 2.4478 \cdot s_Y$

kann die Ellipsenfunktion angegeben werden[20]:

$$y = b \cdot \sqrt{1 - \frac{(x - \bar{x})^2}{a^2}} + \bar{y}$$

Die Abb. 4 gibt eine Konstruktionshilfe für die Zufallsellipse[21].

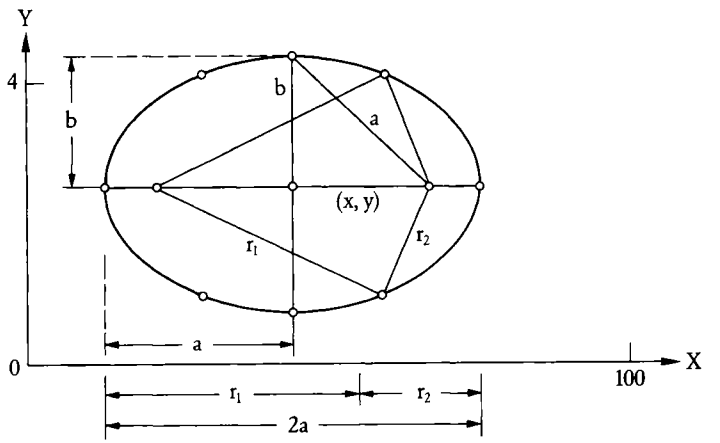


Abb. 4: Konstruktion der Zufallsellipse

Die Werte a und b aus dem Befragungsergebnis können wiederum der Tab. 2 entnommen werden.

2.3 Interpretation

Abb. 2 zeigt unter A für jedes der drei möglichen Ereignisse das Feld der Expertenmeinungen und die dazugehörigen Zufallsbereiche. Welche der „Linien gleicher Wahrscheinlichkeitsdichte" (Rechteck oder Ellipse) man nun als Kriterium zur Erkennung der Meinungsaußenseiter heranzieht, richtet sich danach, wie gut die Zufallsvariablen den oben formulierten Annahmen gerecht werden. Ist der Korrelationskoeffizient sehr klein und ähnelt das Bild der Verteilung der Beobachtungswerte dem einer Normalverteilung relativ stark, so wird die Zufallsellipse als der „schärfer" abgrenzende Bereich herangezogen.

Das Heranziehen der Zufallsellipse drängt sich auch im vorliegenden Beispiel auf, da die Varianz der Zufallsvariablen X und Y bei den Diskontinuitäten Nr. 3 bis Nr. 6 so groß ist, daß der gesamte Definitionsbereich von X und Y Bestandteil des Zufallsrechtecks ist. Der entscheidende Vorteil dieses Verfahrens besteht darin, daß Meinungsaußenseiter dieser Expertengruppe nicht durch eine Darstellung, die nur noch einen Konsenswert zum Ergebnis hat (z. B. alleinige Berücksichtigung von Mittelwerten), untergehen, sondern nun nach ihrer Identifizierung zu den Grundlagen ihrer Meinungsäußerung befragt werden können[22].

Gründe, warum diese Meinung einen Ausreißer darstellt, können sein:

1. Ungenaue Problemformulierung;
2. Mißverständnisse, die z. B. auf einer uneinheitlichen Terminologie beruhen;
3. Ungerechtfertigte Stellung des Befragten als Experte;
4. Erkenntnis neuer fundamentaler Grundstrukturen der Zusammenhänge in die der untersuchte Problemfaktor gebettet ist.

Ist eine Antwort auf Punkt 4 zurückzuführen, so ist ihr besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Einschneidende Veränderungen werden oft von der Mehrheit der Experten nicht erkannt. Bei der Wahrnehmung derartiger Außenseitermeinungen, besteht die Notwendigkeit zu weiteren Tiefenanalysen. Sie müssen überprüfen inwieweit diese Auffassung begründet ist.

Im folgenden soll nun kurz auf die Interpretation der Ergebnisse des durchgeführten Befragungsbeispiels eingegangen werden:

Zunächst fällt die Vorliebe der Befragten für ganze Zahlen auf. Dies erweckt den Verdacht, daß die Bewertungsskala für jeden Einzelnen diskret ist. Um auf eine stetige Skala zu kommen, könnten die Einschätzungen auch durch Ankreuzen auf einer Skala markiert werden. Diese Methode wird in der empirischen Psychologie und in der Marktforschung bereits mit Erfolg

angewandt. Dieser Lösungsweg erscheint für den Anfang jedoch zu aufwendig. Die erhaltenen Einschätzungen werden als Punkte einer stetigen Skala aufgefaßt.

An den Einzelergebnissen in Tab. 1 fällt z. B. auf, daß sich die Beantworter Nr. 1 und Nr. 11 bei Diskontinuität Nr. 6 durch ihre positiven Einschätzungen des Einflusses, der vom Auftreten potenter Wettbewerber auf die eigenen Absatzchancen ausgeht, von den anderen unterscheiden. Eine Befragung nach der Auswertung der Ergebnisse ergab, daß sie die Durchdringung eines neuen Marktes zusammen mit potenten Wettbewerbern für einfacher halten oder anders ausgedrückt, die alleinige Marktdurchdringung für riskant erachten.

Insgesamt bemerkenswert erscheint das breite Bewertungsspektrum der in der Einschätzung der Ereignisse doch relativ heterogenen Expertengruppe. Numerisch findet diese Besonderheit in den Varianzen s_X und s_Y ihren Ausdruck, die Maße für die Streuung um den jeweiligen Mittelwert darstellen. Die damit deutlich werdende Unsicherheit in der Beurteilung der möglichen Ereignisse verlangt nach weiteren Tiefenanalysen.

Weiter bietet die Ergebnisdarstellung den Befragten selbst die Möglichkeit, sich hinsichtlich ihrer Auffassung in die Gruppe der Meinungen des Expertenteams einzuordnen.

Auch eine Erhöhung des firmeninternen Lagebewußtseins dürfte, wenn nur Firmenmitglieder befragt werden, ein Ergebnis der Methode sein, denn es ergeben sich Vergleichsmöglichkeiten mit den Resultaten externer Meinungsgruppen oder mit allgemeinen Prognoseergebnissen zu einer bestimmten Problematik.

Aus diesen Bemerkungen wird bereits deutlich, daß das Ausschöpfungspotential der Methodenergebnisse um so besser genutzt werden kann, je mehr praktische Erfahrung man mit dieser Methode besitzt.

3. Das Chancen/Risiken-Profil

3.1 Die Rangordnung schwacher Signale

In der oben genannten Befragung muß ein Expertenteam zu mehreren möglichen Diskontinuitäten Stellung nehmen. Damit diese Einzelergebnisse eine Entscheidungshilfe darstellen können, ist es u. a. erforderlich, diese zueinander in Beziehung zu bringen. Damit wird eine Beurteilung der strategischen Gesamtlage möglich.

3.2 Konstruktion des Chancen/Risiken-Profils

Zur Konstruktion des Profils werden die Mittelpunkte der Zufallsbereiche nach aufsteigender Eintrittswahrscheinlichkeit geordnet und dann linear miteinander verbunden. Zur graphischen Darstellung vergleiche man Abb. 1, B.

3.3 Interpretation

Es ist jetzt ohne Mühe möglich, auf einen Blick die Diskontinuität mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit (im Beispiel: Nr. 5 und Nr. 6) und die mit dem höchsten positiven bzw. negativen Auswirkungsgrad (im Beispiel: Nr. 2 bzw. Nr. 6) festzustellen. Ihnen gilt das besondere Interesse des Analytikers. Von dem Chancen/Risiken-Profil ist dann von Fall zu Fall wieder auf die Einzelergebnisse zurückzugreifen, um Außenseiterbefragungen durchzuführen.

4. Der zeitliche Vergleich von Befragungsergebnissen

Zur Analyse der Veränderungen von Aussagen eines Expertenteams hinsichtlich einer drohenden Gefahr oder Gelegenheit über die Zeit können in bestimmten Abständen die Befragungen wiederholt werden. Dadurch wird die Einschätzung eines bestimmten möglichen Ereignisses bei wachsender Strukturierung des Inhalts der frühaufklärenden Information wiedergegeben.

Eine geeignete graphische Verdeutlichung des Ergebnisses ist z. B. die Darstellung der Ellipsenmittelpunkte mit Angabe ihrer jeweiligen eindimensionalen Zufallsbereiche. Dazu vergleiche man Abb. 5.

5. Praktische Erfahrungen

Die Anwendung der Methode befindet sich noch auf der Erprobungsstufe. Die bisherigen Ergebnisse ermutigen uns aber, die Entwicklung der Methode weiterzuführen.

Die größten Probleme haben sich bisher beim Aufbau der Fragebogen und bei der Formulierung der Fragen gezeigt. Die Fragen sollten präzise und dennoch knapp formuliert sein, um auf jeden Fall die gute Übersichtlichkeit und Eindeutigkeit zu wahren. Im Einführungsstadium der Methode sollte der

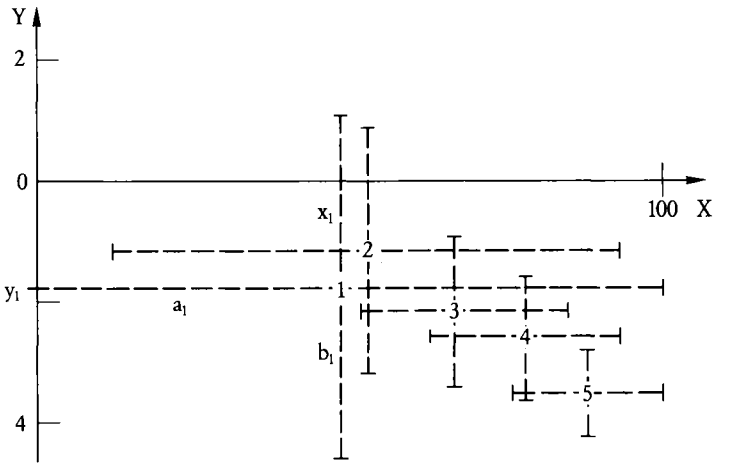


Abb. 5: Diskontinuität Nr. 4 – Befragung 1 bis 5

Fragebogen einem Vortest unterworfen werden. Die Befragung selbst kann durch Zustellung der Fragebogen dezentral oder durch Versammlung der Befragten zentral durchgeführt werden. Am Anfang empfiehlt sich die zentrale Durchführung, damit Unklarheiten sofort bereinigt werden können.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse läßt sich durch das Anlegen von geeigneten Tabellen gut vorbereiten. Der Vorzug der Methode liegt auch darin, daß z. B. für 25 Fragebogen mit 8 Ereignissen und 4 beeinflußbaren Größen zwei Personen ca. 1 Stunde benötigen. Eine Auswertung mit Hilfe eines EDV-Programms ist allerdings wesentlich schneller. Sie bietet den Vorteil, daß bei einer zentralen Befragung bereits nach einer kurzen Pause die Ergebnisse anhand der der Abb. 2 entsprechenden Darstellung im Entscheidungsgremium diskutiert werden können.

Die Ergebnisse selbst lassen vermuten, daß die Methode auch die Diskontinuitäten offenbart, die einer Gruppendiskussion infolge der Wirkung von Anpassungsmechanismen gegenüber Meinungsführern untergehen. Vor der Einführung neuer Produkte sollte aber, besonders wenn mit dem Produkt eine neue Terminologie verbunden ist, jedes als signifikant erkannte schwache Signal durch weitere Nachforschungen demoduliert und verstärkt werden. Auf diese Weise wird das Risiko, bedeutende Gefahren oder Gelegenheiten für den Markterfolg zu übersehen, möglichst klein gehalten.

6. Die Diskontinuitätenbefragung als Bestandteil einer Strategischen Analyse

Eine langfristig erfolgreiche Anwendung dieser Methode ist nur dann gewährleistet, wenn andere Führungsinstrumente des Strategischen Managements auf das gleiche Niveau gebracht werden.

Da die Diskontinuitätenbefragung an subjektive Einschätzungen anknüpft, ist z. B. eine Sensibilisierung der Befragten innerhalb eines fortentwickelten Management Developments erforderlich[23]. Ebenso müssen die Ergebnisse der Tiefenanalysen durch ein gut organisiertes Dokumentations- und Retrievalsystem erfaßt und abgerufen werden können.

Die Ergebnisse dieser Methode sollten aber auch bei einem noch so hoch entwickelten Strategischen Management nicht als die „allein seelig machenden" Ergebnisse angesehen werden. Vielmehr stellen sie im Sinne einer pluralistischen Theorienbildung einen Beitrag zur Beurteilung einer strategischen Situation dar, dessen Ergebnisse kritisch gegen die aus alternativen Methoden gewonnenen abgewogen werden müssen.

Keine Methode und kein Modell ist derzeit in der Lage, die volle Umweltkomplexität abzubilden. So kann auch diese Methode nur abstrahieren und der Grad der Abstraktion wird davon abhängen, wie schnell die Ergebnisse zur Verfügung stehen müssen und welche Mittel für die Erkenntnisgewinnung eingesetzt werden sollen.

Anmerkungen

[1] Dieser Beitrag stand im Zusammenhang mit einem Kooperationsprojekt zwischen dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschafliche Planung an der Universität München, Prof. Dr. W. Kirsch und der Firma Fichtel & Sachs AG, Schweinfurt.

[2] Drucker (1969) spricht von einem „Zeitalter der Diskontinuitäten". Zum Begriff der Diskontinuität vgl. z. B. Zahn (1979).

[3] Zu den mit den wachsenden Umweltturbulenzen verbundenen Problemen für ein Strategisches Management vgl. z. B.: Ansoff (1969), Ansoff (1976), Ansoff (1979), Ansoff, Declerck und Hayes (Hrsg., 1976) und Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kapitel 3, S. 237).

[4] Nach Ansoff (1976) kündigen sich strategische Überraschungen schon im Frühstadium ihrer Entwicklung durch sogenannte „schwache Signale" an.

[5] Das Bemühen um eine systematische Ausgestaltung des Vorgehens im Bereich der Strategischen Planung mit praxisbezogenen wissenschaftlichen Methoden findet seit geraumer Zeit auch in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur

ihren Niederschlag. Man vergleiche z. B. Gälweiler (1974), Götzen und Kirsch (siehe Kap. 4, S. 309), Hinterhuber (1977), Kirsch, Esser und Gabele (1979) und Trux und Kirsch (Kap. 5). Teilweise werden bereits mehr oder weniger ausgereifte Methodenkonzepte vorgeschlagen und in der Praxis eingesetzt. Man vgl. z. B. Dunst (1979), Hahn und Krystek (1979), Kirsch und Trux (siehe Kap. 3, S. 225), Kühn und Walliser (1978), Rieser (1978) und Roventa (1979).

[6] Die Gruppe der befragten Experten wird als eine repräsentative Stichprobe aus einer Grundgesamtheit aller Experten aufgefaßt, die die herrschende Expertenmeinung vertreten.

[7] Auf die weitreichende Problematik von Expertenprognosen soll hier nicht näher eingegangen werden. Man vergleiche dazu z. B. Ayres (1971).

[8] Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine Punktschätzung, die die Experten abgeben. Eine Verfeinerung dieser Methode ließe sich wahrscheinlich erreichen, wenn man versuchen würde, Unschärfebereiche abzufragen, wie es Roventa (1979), Kapitel 3, für die Portfolio-Analyse vorschlägt.

[9] Es handelt sich hierbei um einen zweidimensionalen, stetigen Zufallsvektor mit den beiden Zufallsvariablen „Eintrittswahrscheinlichkeit" und „Auswirkungsgrad".

[10] Vgl. z. B. Sachs (1974), S. 251 ff.

[11] Die EDV-technische Erstellung des Plots aus Abbildung 2 erfolgte über das LRZ-Graphiksystem für den Rechner CDC CYBER 175.
Das Programm wurde in FORTRAN geschrieben. Es kann über folgende Adresse bezogen werden: Günter Müller, Seminar für Statistik und ihre Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Ludwigstr. 33/II, 8000 München 22.

[12] Zum Begriff „Linie gleicher Wahrscheinlichkeitsdichte" vgl. Stange (1971), S. 28 ff.

[13] Man beachte, daß es sich bei der Berechnung von Zufallsbereichen und Konfidenzbereichen um zwei grundsätzlich verschiedene Dinge handelt. Zur Konstruktion von Konfidenzbereichen vgl. z. B. Anderson, Popp, Schaffranek, Steinmetz und Stenger (1976), S. 169 ff.

[14] Die geeignete geometrische Form der „Linie gleicher Wahrscheinlichkeitsdichte" hängt von der methodischen Zielsetzung ab.

[15] Bei Anwendung dieser Methode wird vereinfachend davon ausgegangen, daß derartig berechnete Stichprobenparameter die Parameter der Grundgesamtheit darstellen.

[16] Die dazugehörige Ungleichung lautet:

$$W(|x-\bar{x})| > K \cdot s_X \underline{\text{ und }} |y-\bar{y}| > K \cdot s_Y) \leqq \frac{1 + \sqrt{1-r^2}}{K^2} = \alpha$$

Vgl. dazu Berge (1937).

[17] Die Gerade Y in Abbildung 3 entspricht der Regressionsgeraden $Y = aX + b$. Damit ist $\tan \beta$ gleich dem Regressionskoeffizienten a.

[18] Durch die unterschiedliche Dimensionierung der x-Achse und der y-Achse in Abbildung 2 wird in dieser Darstellungsform aus dem Rechteck ein Parallelogramm.

[19] Da die Zufallsvariablen X und Y begrenzte Wertebereiche besitzen, müßte eigentlich mit einer abgeschnittenen Normalverteilung gearbeitet werden (vgl. Johnson und Kotz, 1970). Wegen des erheblich größeren Rechenaufwandes und dem relativ dazu sehr geringen Genauigkeitsgewinn wird bei Anwendung der Methode darauf verzichtet.

[20] Vgl. Stange (1971), S. 28 ff. Der Wert 2,4478 ist der Schwellenwert für $\alpha = 0{,}05$.

[21] Die beiden Ellipsenbrennpunkte haben die Koordinaten:

$$(\bar{x}-c;\bar{y}) \text{ und } (\bar{x}+c;\bar{y}), \text{ wobei } c = + \sqrt{a^2 - b^2}$$

[22] Bircher (1976) schlägt, aufbauend auf der Anfang der siebziger Jahre entwickelten Vulnerability-Analysis von Hurd (1977), ein ähnliches Verfahren vor. Sein Chancen-Gefahren-Relevanzprofil hat jedoch den Nachteil, daß durch die Zusammenfassung beider relevanten Zufallsvariablen zu einer gemeinsamen Produktvariablen wertvolle Informationen verlorengehen.

[23] Vgl. z. B. Böhme (1978)

Literatur

Anderson, O., Popp, W., Schaffranek, M., Steinmetz, D., und Stenger, H. (1976): Schätzen und Testen, Berlin, Heidelberg und New York 1976.

Ansoff, H. I. (Hrsg., 1969): Business Strategy, Harmondsworth 1969.

Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S. 129–152.

Ansoff, H. I. (1979): Strategic Management, London usw. 1979.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P., und Hayes, R. L. (Hrsg., 1976): From Strategic Planning to Strategic Management, London usw. 1976.

Ayres, R. U. (1971): Prognose und langfristige Planung in der Technik, München 1971.

Berge, P. O. (1937): A Note on a Form of Tschebycheff's Theorem for Two Variables, in: Biometrika 1937, S. 405–406.

Bircher, B. (1976): Langfristige Unternehmensplanung, Bern und Stuttgart 1976.

Böhme, O. J. (1978): Die Mitarbeiter sollen Risiken erkennen, in: Industrielle Organisation 1978, S. 537–539.

Drucker, P. F. (1969): The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, New York 1969.

Dunst, K. (1979): Portfolio-Management – Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin und New York 1979.

Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung, Frankfurt und New York 1974.

Hahn, D., und Krystek, U. (1979): Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1979, S. 76–88.

Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin und New York 1977.

Hurd, D. A. (1977): Vulnerability Analysis in Business Planning, Stanford Research Institute, Research Report No. 593, October 1977.

Johnson, N., und Kotz, S. (1970): Continuous univariate distributions-1, New York usw. 1970.

Kirsch, Kusch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.

Kühn, R., und Walliser, M. (1978): Problementdeckungssysteme mit Frühwarneigenschaften, in: Die Unternehmung 1978, S. 223–246.

Rieser, I. (1978): Frühwarnsysteme, in: Die Unternehmung 1978, S. 51–68.

Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979.

Sachs, L. (1974): Angewandte Statistik, Planung und Auswertung, Methoden und Modelle, Berlin usw. 1974.

Stange, K. (1971): Angwandte Statistik, zweiter Teil, Berlin, Heidelberg und New York 1971.

Zahn, E. (1979): Diskontinuitäten im Verhalten sozio-technischer Systeme, in: Die Betriebswirtschaft 1979, 1b, S. 119–141.

Diffusionsfunktion als theoretisches und praktisches Konzept für Strategische Frühaufklärung

Gerd Krampe und Günter Müller

1. Strategische Frühaufklärung – Antwort auf eine turbulente und komplexe Umwelt

Durch die zunehmend turbulentere und komplexere Unternehmensumwelt ist die Handlungsfähigkeit vieler Unternehmen gefährdet. Es kann deshalb als eine der vordringlichsten Aufgaben eines Managements der achtziger Jahre angesehen werden, die Herausforderung aus dem Spannungsfeld einer Unternehmung – man vergleiche dazu die Abb. 1 – in Form von möglichen Gefahren bzw. Gelegenheiten „frühzeitig" zu identifizieren. Damit soll Zeit für das Ergreifen von Reaktionsstrategien gewonnen werden.

Mit der Wahrnehmung dieser neuen Aufgabe wuchs der Wunsch nach der Institutionalisierung eines Systems, welches derartige frühaufklärende Informationen systematisch „aufspürt". Er wurde in der Diskussion um die Entwicklung von Frühwarn- bzw. Frühaufklärungssystemen manifestiert. Sie finden derzeit in Wissenschaft und Unternehmenspraxis reges Interesse. Ihr Entwicklungsstand ist allerdings noch als unbefriedigend zu bezeichnen. Gegenstand dieses Aufsatzes ist, nach einem Überblick über den „State of the Art" der Frühaufklärung in Wissenschaft und Unternehmenspraxis, die Darstellung eines Analyse- und Prognoseansatzes aus der Diffusionstheorie. Er scheint für eine strategische Frühaufklärung besonders geeignet zu sein, da mit ihm das Hauptproblem langfristiger Vorhersagen von Umweltentwicklungen, die Diskontinuitätenhandhabung, gelöst werden kann. Diskontinuitäten sind Strukturbrüche oder Unstetigkeiten in Faktorenentwicklungen. Sie erfordern die Entwicklung von Prognosemethoden, die ihre Aussagekraft nicht mehr ausschließlich aus den Vergangenheitsdaten der relevanten Reihe beziehen, sondern aus einer wesentlich globaleren Einsicht in die Rolle und in die Struktur des interessierenden Faktors innerhalb eines hinreichend großen Sektors des gesamtwirtschaftlichen Systems.

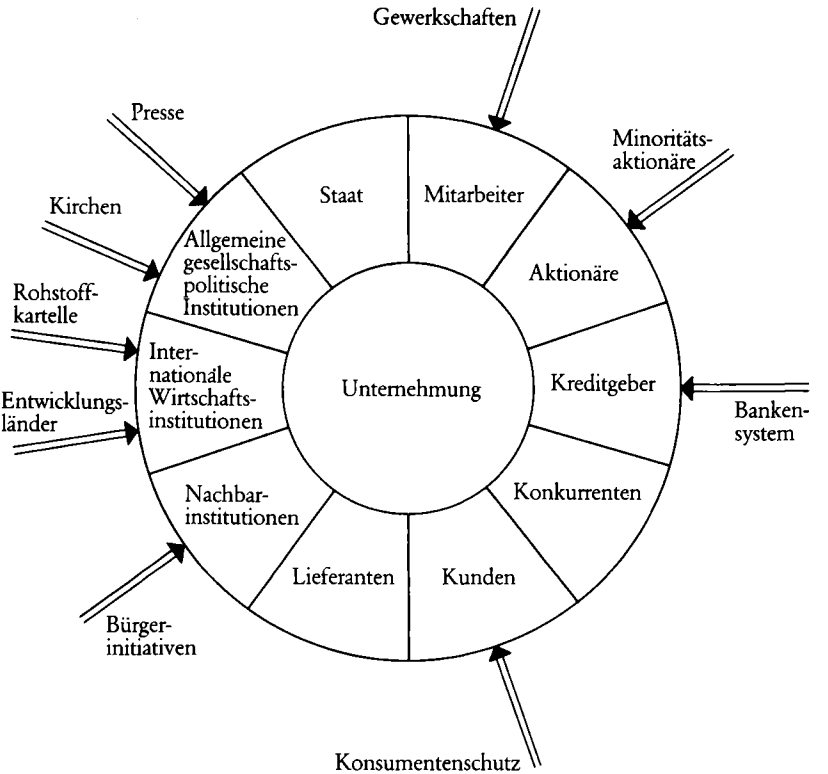


Abb. 1: Das Spannungsfeld der Unternehmung (vgl. Schwab 1978, S. 2)

1.1 Der Entwicklungsstand von Frühaufklärungssystemen

Die Diskussion zur Frühaufklärung hatte, lange bevor sie in der betriebswirtschaftlichen Forschung Fuß faßte, im militärischen Bereich ihren Anfang genommen[1]. Dort wurde versucht, Systeme zu entwickeln, die es gestatten, Angriffe des Gegners so frühzeitig wahrzunehmen, daß Konteraktionen noch erfolgversprechend sind.

Ein erster Ansatz in Richtung auf ein Frühaufklärungssystem stammt von Aguilar (1967). Sein Inhalt sind Forderungen nach einer Systematisierung und kontinuierlichen Überwachung der relevanten Unternehmensumwelt und nach einer bewußteren Einbeziehung ihrer Entwicklungen in die Managemententscheidungen.

Mehr aus dem Blickwinkel der Theorie zu Managementinformationssystemen stammt der Gedanke zur Beachtung einer Frühwarnkomponente bei der

Konstruktion der „corporate models" von Ackoff (1970) und Hamilton und Moses (1974).

Einen Vorreiter auf dem Gebiet der zur Frühaufklärung geeigneten Prognosetechniken stellt die technologische Prognose dar. Als wegweisende Arbeit sei hier die von Bright (1970) erwähnt[2]. Er zeigt dort, daß es nicht ausreicht, im Augenblick technisch konkurrenzfähig zu sein, sondern daß auch die Notwendigkeit besteht zur Antizipation technologischer Wechsel, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der entscheidende Impuls für das Betreiben einer antizipativen Frühaufklärung ging jedoch von Ansoff (1976) durch die Entwicklung des Konzepts der schwachen Signale aus. Seine grundlegende Argumentation lautet wie folgt[3]:

Dem Eintreten von strategischen Überraschungen kann auf zwei Arten begegnet werden:

(1) Durch ein Krisenmanagement, welches eine möglichst schnelle und möglichst wirksame Reaktion auf eine strategische Überraschung sicherzustellen hat.
(2) Durch Maßnahmen vor dem Ereigniseintritt, die den Überraschungseffekt abbauen bzw. beseitigen wollen.

Die Konzeption der schwachen Signale macht sich die Vorgehensweise (2) zu eigen.

> „The . . . approach is to treat the problem before the fact, minimize the probability of strategic surprises: to prepare in such a way, that by the time it strikes, a strategic discontinuity has lost its suddenness, urgency, and unfamiliarity" (Ansoff 1976, S. 131).

Grundlegend ist dabei Ansoffs Annahme, daß sich strategische Überraschungen durch schwache Signale ankündigen. Für eine Unternehmung bedeutet dies konkret, daß sich ihre Zeitperspektive verlängert. Während ursprünglich nur Informationen erfaßt wurden, die von ihrem Inhalt her voll strukturiert waren, werden Signale nun bereits dann erfaßt, wenn sie nur zu einem vagen Gefühl der Gelegenheit oder Bedrohung Anlaß geben.

Diese Früherkennung von möglichen Gefahren und Gelegenheiten macht sich die Unternehmung dadurch zunutze, indem sie Reaktionsstrategien auf das prognostizierte diskontinuierliche Ereignis bereits insoweit ausformuliert und durchführt, wie es im Lichte der jeweils verfügbaren Informationen möglich und sinnvoll erscheint.

Angeregt durch Ansoffs Grundidee entstanden dann eine ganze Reihe von Arbeiten, die auf ihr basierten: Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kap. 4, S. 237), Hahn (1979), Hahn und Klausmann (1979a und 1979b), Hahn und Krystek (1979), Kirsch et al. (1979), Kirsch und Trux (1979), Krystek (1980a und 1980b), Kühn und Walliser (1978), Rieser (1978 und 1980). Hierbei beschäftigen sich nur Ansoff, Kirsch und Roventa, Kirsch und Trux, Kühn

und Walliser und Rieger explizit mit der der strategischen Frühaufklärung anhaftenden Problematik einer langfristigen Sichtweise.

Die Diffusion der Problematik in der wissenschaftlichen Diskussion dokumentieren die bereits zu diesem Themenbereich stattgefundenen Seminare. Genannt seien hier die Konferenz von INSEAD zum Thema „Management under Discontinuity" im Juni 1974[4], das Seminar der HSG-Weiterbildungsstufe der Hochschule St. Gallen zum Thema „Strategische Führung – Frühwarnung, Strategieentwicklung und -durchsetzung" im September 1978[5] und die Jahrestagung 1979 des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in Innsbruck[6].

Eine Aussage über den Anwendungsstand strategischer Frühaufklärungssysteme in der Unternehmenspraxis zu treffen, ist ausgesprochen problematisch. Der Grund dafür ist darin zu sehen, daß mit dem Begriff der Frühaufklärung oder auch Frühwarnung eine noch viel zu große Bedeutungsvielfalt verbunden ist.

Anfang des Jahres 1979 startete das Institut für Unternehmensplanung an der Justus-Liebig-Universität Gießen unter der Leitung von Prof. Dr. Dietger Hahn eine relativ groß angelegte empirische Untersuchung zum Entwicklungsstand von Frühwarnsystemen in der Unternehmenspraxis[7]. Dabei wurden die 250 umsatzgrößten Unternehmen (Stand: Juli 1978) der Bundesrepublik Deutschland befragt. Die relativ geringe effektive Rücklaufquote von 27,8% deutet schon etwas auf den noch unausgegorenen Reifegrad dieses Problemkreises innerhalb der bundesdeutschen Unternehmen hin. Das Befragungsergebnis zeigte auf, daß erst in 5,9% der antwortenden Unternehmen offiziell von Frühwarnsystemen gesprochen wird. Bei 33,8% existiert der Begriff zwar im Sprachgebrauch, dabei wird aber unterschiedlichstes damit verbunden.

Damit soll der Überblick über den Entwicklungsstand von Frühaufklärungssystemen abgeschlossen werden. Der nun folgende Abschnitt gibt ein Beispiel für den Aufbau eines strategischen Frühaufklärungssystems, um die Einordnung des darzustellenden diffusionstheoretischen Prognoseverfahrens zu erleichtern.

1.2 Aufbau eines strategischen Frühaufklärungssystems

Bei der folgenden Systemkonzeption handelt es sich um ein *gesamtunternehmensbezogenes, strategisches* Frühaufklärungssystem auf der Basis einer *Umweltanalyse*[8].

Die Definitionsmerkmale eines solchen strategischen Frühaufklärungssystems können wie folgt angegeben werden:

Ein strategisches Frühaufklärungssystem auf der Basis einer Umweltanalyse ist ein System, welches
- Veränderungen in der Umwelt bereits zum Zeitpunkt ihres auch inhaltlich noch unstrukturierten Entstehens erfaßt,
- ihre Ursachen und Zusammenhänge erforscht,
- ihre Entwicklung langfristig prognostiziert,
- ihre Relevanz beurteilt,
- die durch die Veränderung ausgelösten Entwicklungen zu den in die Planannahmen eingegangenen relativiert,
- signifikante Abweichungen signalisiert und
- mögliche Reaktionsstrategien auf antizipierte Abweichungen evaluiert.

Aus diesen Definitionsmerkmalen läßt sich der Aufbau des Systems ableiten, der in Abb. 2 wiedergegeben ist.

Die dynamische Umweltanalyse besteht aus
- der Signalexploration,
- der Signaldiagnose,
- der Prognose der Ereignisauswirkungen.

In der Phase der Signalexploration werden die schwachen Signale geortet, erfaßt und kategorisiert.

Die Signaldiagnose soll die Ursachen und auslösenden Momente eines schwachen Signals erforschen. Die aus ihr gewonnenen Erkenntnisse sind wichtiges Input-Element bei der Auswahl der problemgerechten strategischen Prognosemethode.

Letztes Element der dynamischen Umweltanalyse ist die Prognose der Auswirkungen eines Ereignisses.

Dabei wird in einer ersten Prognosephase der Diffusionsprozeß von Ereignissen analysiert, von denen in der Zukunft Auswirkungen auf das Unternehmen zu erwarten sind. Seine Darstellung erfolgt in Form von strukturellen Trendlinien. Auf dieser Systemstufe ist der hiesige Beitrag einzustufen, in dem ein solches Verfahren vorgestellt wird.

Die Entwicklungen der unternehmensrelevanten Umweltfaktoren, die durch den Diffusionsprozeß beeinflußt werden, sind in einer zweiten Phase zu prognostizieren.

Abschließend müssen die einzelnen Faktorprognosen in einer Interdependenzanalyse einander gegenübergestellt werden.

Eine zusammenfassende Beschreibung der Analyse und Prognoseergebnisse erfolgt in einem signalspezifischen Unternehmensumweltszenario.

Nach der Prognose des erwarteten Ist-Zustandes wird dieser mit dem in die Planannahmen eingegangenen Soll-Zustand verglichen. Besteht keine Planidentität, so ergibt sich die Notwendigkeit zur Ergreifung einer Reaktionsstrategie.

Bevor jedoch Reaktionsstrategien ausgewählt werden, ist es ratsam, die

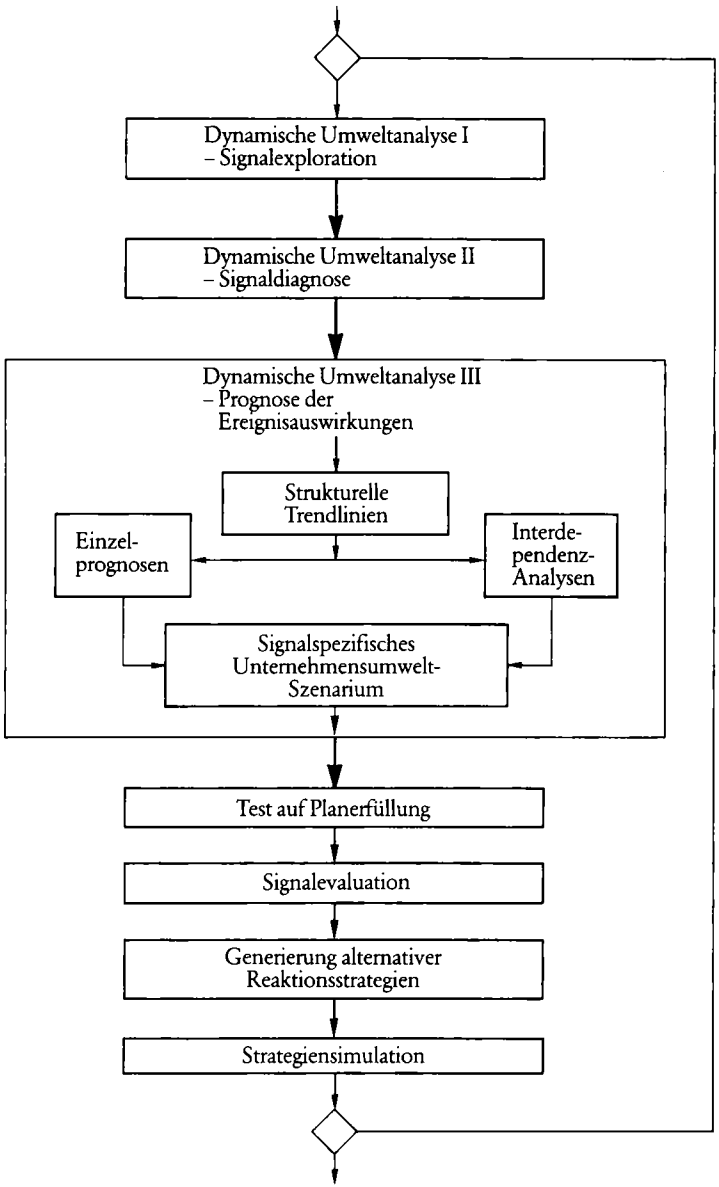


Abb. 2: Aufbau eines strategischen Frühaufklärungssystems

schwachen Signale hinsichtlich ihrer Relevanz und ihrer Dringlichkeit zur Reaktion zu ordnen.

Im Zusammenhang mit dieser Systemstufe wurde bereits von Müller und Zeiser (siehe Kap. 4, S. 265) das Verfahren der Diskontinuitätenbefragung entwickelt, welches eine standardisierte Beurteilung schwacher Signale erlaubt.

Die Summe aller bislang gewonnenen Erkenntnisse wird dann benutzt, um das Bündel möglicher Reaktionsstrategien zusammenzustellen. Der Einsatz eines Simulationsmodells soll Aufschluß über die wahrscheinlichen Auswirkungen der gewählten Stoßrichtung auf die unternehmerischen Erfolgsgrößen (z. B. Return on Investment) geben[9]. Als Nebendingungen gehen die prognostizierten Umweltentwicklungen in das Modell ein.

Der nächste Schritt in diesem Aufsatz wird nun die Darstellung des diffusionstheoretischen Prognoseverfahrens sein.

2. Die Diffusion neuer Erkenntnisse

In den letzten Jahren kam eine wachsende Unruhe in das westliche Sozialsystem. Ihre Ursache ist darin zu sehen, daß es immer schwieriger wird, soziale Probleme im Sinne bislang fortschrittlich geglaubter Zielsetzungen zu lösen. Fortschritt in einzelnen Bereichen wird nunmehr oft als Lähmung oder gar Rückschritt des sozialen Fortschritts ingesamt empfunden. All dies kennzeichnet einen substantiellen Wechsel in unseren Werten und Anschauungen[10]. Ein Paradigmenwechsel findet statt[11]. Dieser Wechsel findet sogar beschleunigt und umfassender als je zuvor statt[12]. Der mit dem Paradigmenwechsel einhergehende soziale und politische Wandel findet seinen analytischen Ausdruck oft im diskontinuierlichen Verlauf von Zeitreihen der relevanten Faktoren.

Eine Möglichkeit, um zu neuen Erkenntnissen hinsichtlich einer zukünftigen Faktorenentwicklung zu gelangen, bietet die Diffusionstheorie.

In diesem Beitrag wird versucht, die Theorie des Paradigmenwechsels mit der Diffusionstheorie in Verbindung zu bringen, um daraus eine statistische Methode zur Konstruktion von Verbreitungsmustern oder Diffusionsfunktionen zu generieren.

Praktische Anwendung findet dieses Konzept bereits in dem vom Battelle-Institut angebotenen Frühwarnsystem[13], dessen Funktionsweise hier ebenfalls dargestellt wird.

2.1 Der Paradigmenwechsel

In Perioden, in denen er sich herauskristallisiert, daß bestimmte Probleme innerhalb des herrschenden Paradigmas auch langfristig nicht lösbar sind, wächst die Forderung nach neuen Denkansätzen[14]. Ein aktuelles Beispiel ist die Haltung der Industrienationen gegenüber dem Abbau der noch vorhandenen Energieressourcen und dem Einsatz von Alternativenergien.

Da von einem Paradigmenwechsel i. a. tiefgreifende Auswirkungen auf die gegenwärtige Gesellschaftsstruktur ausgehen, ist es notwendig, derartige Ereignisse rechtzeitig zu antizipieren, um sich auf diese einzustellen.

Abb. 3 zeigt die wahrscheinliche Ablaufstruktur eines solchen Prozesses.

Zuerst, bevor der Prozeß der Erkenntnisgewinnung überhaupt erst zu einer Erkenntnis führt, befindet er sich in einer Phase der Konkretisierung ursprünglich vager Vermutungen. Das Ergebnis einer solchen Aufbauphase kann dann eine neue Erkenntnis sein, die einen Paradigmenwechsel darstellt.

Nach dem Paradigmenwechsel erfolgt in einer Analyse und Durchsetzung der Erkenntnisse die Auseinandersetzung mit den Vertretern herkömmlicher Paradigmen. Aus der Umsetzung der daraus abgeleiteten und nun in die Gesellschaft diffundierenden Ideen ergibt sich der Wandel auf der Basis neustrukturierter Grundsätze, Ansichten und Werte.

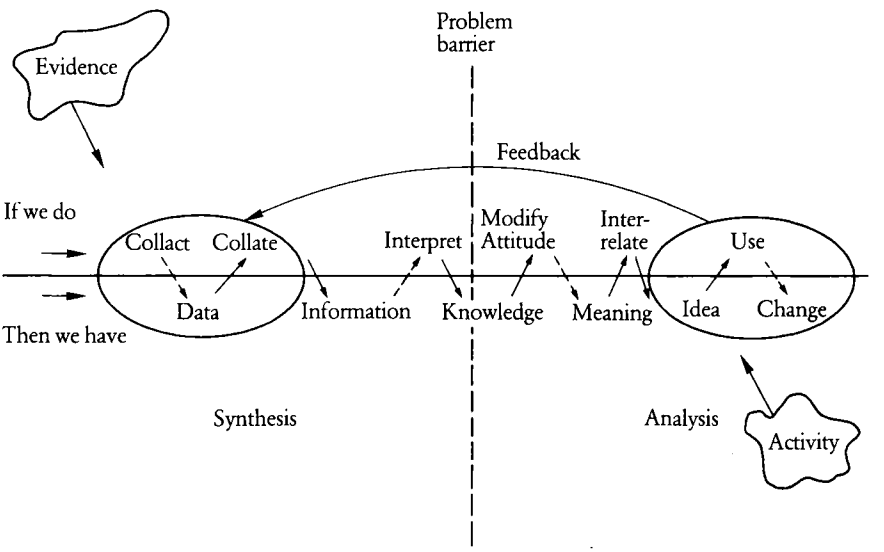


Abb. 3: The growth of knowledge (vgl. Holroyd 1978, S. 37)

Aus Einfachheitsgründen wurde bislang „Wandel" mit der Überwindung von Paradigmen gleichgesetzt. Ein „Wandel" findet allerdings auch statt, wenn es zur Überwindung von Invarianzen innerhalb eines gegebenen Paradigmas kommt[15].

Obgleich es sich dabei um etwas Grundverschiedenes handelt, erscheint hier eine gesonderte Bearbeitung nicht erforderlich. Vielmehr wird angenommen, daß über einen Analogieschluß die Thesen des Diffusionsprozesses auch auf diese Form des Wandels übertragen werden können.

2.2 Die Innovationseinstellung

Nachdem nun der Ablauf des Wandels dargestellt wurde und eine Formalisierung der Ausbreitung von Ideen oder Ereignissen in Form der Diffusionstheorie folgt, fehlt noch das alles entscheidende Bindeglied zwischen beiden: die Innovationseinstellung des Diffusionsträgers[16]. Was bewirkt bei einem „infizierbaren" Subjekt die Bereitschaft zum Wechsel?

Der Weg für einen Wandel wird dadurch gebahnt, daß hinsichtlich der Gültigkeit bestehender Paradigmen bzw. Invarianzen eine Unsicherheit aufkommt. Diese Unsicherheit macht deren Träger gegenüber neuen Ideen empfänglich.

Bei Unternehmern kann es z. B. durch eine bewußte Übernahme von Motiven anderer geschehen. Dabei spielt das Bestreben, Konkurrenten zuvorzukommen, eine besondere Rolle. Es kann sich aber auch unterhalb der Bewußtseinsschwelle durch die Erweckung von Gefühlen und Stimmungen und durch den Nachahmungstrieb vollziehen[17].

Der Unternehmer denkt und handelt dann abweichend von geltenden Denk- und Verhaltensmustern. In diesem Zusammenhang wird vom Einwirken des psychologischen Faktors gesprochen[18].

2.3 Die Diffusionstheorie

Gegenstand der Diffusionsforschung ist die Erkundung des Weges der Ausbreitung neuer Verhaltensformen[19]. Dabei geht es weniger um die Prognose der Zeitpunkte, zu denen die Funktion einen bestimmten Wert erreicht, als um die empirische Erforschung der Abfolge der Etappenereignisse[20]. Sie basiert auf der Hypothese, daß von einem bestimmten Subjekt, welches der Träger einer neuen Erkenntnis ist, eine Ansteckungswirkung ausgeht, wodurch diese Erkenntnis auf eine immer größer werdende Anzahl von Subjekten übergreift. Dadurch wird nun deutlich, daß der durch das Einwirken des psychologischen Faktors intiierte Prozeß durchaus als Diffusionsprozeß auf-

gefaßt werden kann. Eine neue Erkenntnis diffundiert durch die Infektion von Subjekten, die den bislang geltenden Paradigmen bereits skeptisch gegenüberstehen und dann einzeln den beschriebenen Paradigmenwechsel nachvollziehen.

Wenn nun ein Infektionsprozeß in Gang gekommen ist, so kann man in den einzelnen Phasen sechs Kategorien von Subjekten unterscheiden[21], wobei der Adaptionszeitpunkt der diffundierenden Erkenntnis das Unterscheidungskriterium darstellt:

1. Der erste Träger des Paradigmenwechsels
2. Die Gruppe der Innovatoren
3. Die Gruppe der frühen Adaptoren
4. Die Gruppe der späten Adaptoren
5. Die Gruppe der Schwerfälligen
6. Die Gruppe der Nicht-Adaptoren

Rogers[22] gibt noch 52 verschiedene Eigentümlichkeiten an, mit denen sich der Diffusionsprozeß und die in ihn miteinbezogenen Subjekte charakterisieren lassen[23]. Sie stellen eine wesentliche Hilfe bei der Formulierung der aus empirischen Untersuchungen abzuleitenden allgemeingültigen Aussagen zu dem den Diffusionsprozeß charakterisierenden Verbreitungsmuster dar.

Verbreitungsmuster sind Funktionen, die für jeden Zeitpunkt den Stand des Diffusionsprozesses, z. B. in der Dimension „Anzahl der angesteckten Personen", angeben. Sie sollen hier Diffusionsfunktionen genannt werden.

Im folgenden wird nun versucht, eine Theorie zur Generierung von sich „optimal" den empirischen Beobachtungen anpassenden Funktionen zu formulieren.

3. Theoretische Konzeption von Diffusionsfunktionen

3.1 Bestimmung des Funktionsverlaufs

Zur funktionalen Erfassung von Diffusionsmustern sollen drei Infektionsarten unterschieden werden[24]:

1. Die Infektion erfolgt durch Übertragung der Erkenntnis auf einen pro Zeiteinheit konstanten Prozentsatz der noch nicht angesteckten Personen.
2. Die Infektion erfolgt ausschließlich von Subjekt zu Subjekt. Jedes infizierte Subjekt hat pro Zeiteinheit eine bestimmte Anzahl von Begegnungen mit infizierten oder nicht infizierten Subjekten, wobei die Begegnung mit ei-

nem bestimmten Prozentsatz der nicht infizierten Personen zur Infektion führe.
3. Die Infektion kann sowohl auf der unter 1. als auch auf der unter 2. beschriebenen Art erfolgen.

Diffusionsfunktion 1:

Diese Diffusionsart erfolgt durch eine ständige Zuführung infektuöser Elemente zur Gesamtheit G* aller Subjekte. Als Zuführungsinstrument sind hier z. B. die Massenmedien denkbar.

Dabei gelangt zu jeder Zeiteinheit t zu dem Kreis der bereits infizierten Personen G, ein konstanter Prozentsatz p bzw. u der noch nicht infizierten Personen $(G^* - G_t)$ neu hinzu:

$$\frac{dG}{dt} = p\,(G^* - G_t) \text{ wobei } p > 0 \text{ und } p = \text{konstant}^{25}$$

Löst man diese Differentialgleichung, so erhält man die Diffusionsfunktion 1[26]:

$$G_t = G^* - e^{a-pt}.$$

Abbildung 4 – 1 zeigt den Verlauf der Diffusionsfunktion 1. Sie wächst von einem Anfangsbestand G_0 aus degressiv an und nähert sich asymptotisch dem Niveau der Gesamtheit G*.

Diffusionsfunktion 2:

Diese Diffusionsart entspricht der epidemischen Ausbreitung von Subjekt zu Subjekt. Die Zunahme der Infizierten ist dabei proportional abhängig von dem Bestand der bereits Angesteckten und von dem Bestand der noch ansteckbaren Subjekte:

$$\frac{dG}{dt} = u\,G_t\,(G^* - G_t) \text{ wobei } u > 0$$

Durch Lösung dieser Differentialgleichung erhält man die Diffusionsfunktion 2:

$$G_t = \frac{G^*}{1 + e^{a-bt}} \text{ wobei } b = uG^*{}^{27}$$

Dies ist die Gleichung der logistischen Kurve und wird in Abbildung 4 – 2 dargestellt.

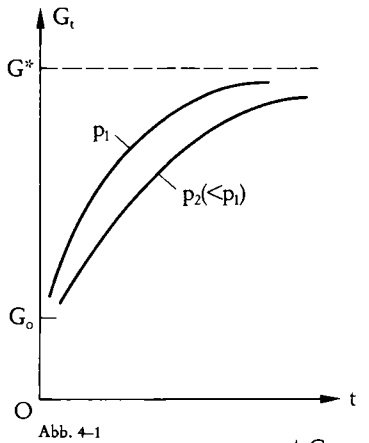


Abb. 4–1

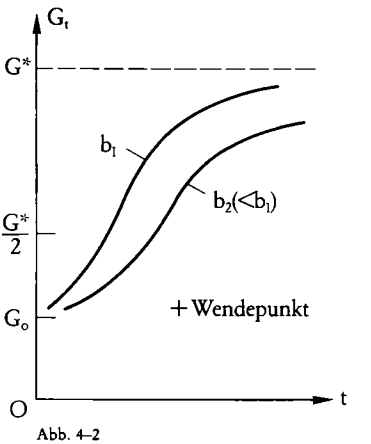


Abb. 4–2

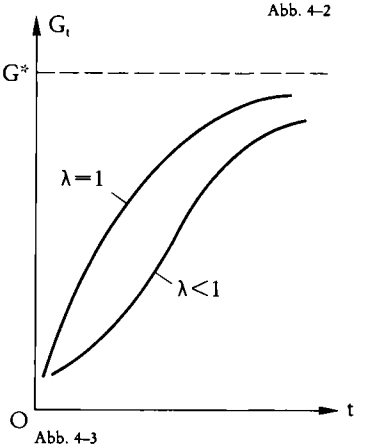


Abb. 4–3

Abb. 4: Diffusionsfunktionen

Diffusionsfunktion 3:

Die Diffusionsfunktion 3 ist das Ergebnis des additiven Zusammenwirkens der exponentiellen und der logistischen Wachstumsfunktion:

$$\frac{dG}{dt} = u\lambda\,(G^* - G_t) + uG_t\,(G^* - G_t) \text{ wobei } p = u\lambda = \text{konstant}$$

$$G_t = \frac{1 - e^{-u(1+\lambda)t}}{1 + \frac{1}{\lambda}\,e^{-u(1+\lambda)t}}\;G^*$$

Die Diffusionsfunktion 3 findet ihre graphische Darstellung in Abbildung 4 – 3[28].

Neben der größeren explikativen Fähigkeit als entscheidendem Vorteil dieser Funktion gegenüber den beiden anderen Funktionen bringt ihre Anwendung das schwerwiegende Problem der numerischen Bestimmung der Parameter mit sich.

Zur Erhöhung der Wirklichkeitsnähe könnte der für die Geschwindigkeit der Ausbreitung maßgebliche Faktor u in Abhängigkeit von der Zeit variieren[29].

3.2 Zur Allgemeingültigkeit von Diffusionsfunktionen

Die Herleitung der Diffusionsfunktionen erfolgte bislang auf der Basis der Infektion von Subjekten, die durch ihre Unsicherheit bezüglich der herkömmlichen Paradigmen ermöglicht wurde. Diese Gesetzmäßigkeiten lassen sich aber auch auf die Diffusion von Ereignissen – wie z. B. den Einsatz von Atomenergie – übertragen. Dort wird aus der Unsicherheit des Subjekts gegenüber einem geltenden Paradigma – daß z. B. technologischer Fortschritt immer sozialen Fortschritt mit sich bringt – der Zweifel an dem Nutzen einer technologischen Innovation.

Damit besitzen derartige Verbreitungsmuster nicht nur eine Erklärungsfähigkeit für den sozialen Wandel, sondern z. B. auch für technologischen, politischen und ökonomischen Wandel.

Diese Verallgemeinerung machte sich das Battelle-Institut e. V. bei der Entwicklung seines Frühwarnsystems zur frühzeitigen Erkennung von Veränderungen im strategischen Umfeld der Unternehmung zunutze[30].

4. Praktische Konzeption von Diffusionsfunktionen

Als Beispiel für eine praktische Anwendung von Diffusionsfunktionen wird hier das Frühwarnsystem des Battelle-Instituts e. V. (1978) dargestellt[31].

Bei der Entwicklung eines in Unternehmen praktikablen Frühwarnkonzepts – besser Frühaufklärungskonzepts – ging man im Battelle-Institut e. V. von folgender Zielsetzung für die Unternehmensleitung aus:

- Das Unternehmen soll Zeit gewinnen, um sich auf verändernde soziale, politische und technologische Umfeld- und Marktbedingungen besser einstellen zu können – nicht zuletzt, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen bzw. weiter auszubauen.
- Das Risiko – insbesondere für langfristige Investitionsentscheidungen – soll stärker als bisher eingegrenzt werden.

- Der gesellschaftspolitische Einfluß des Unternehmens soll wachsen. Das Management soll früher und sicherer entscheiden, wie es auf verschiedene soziale und politische Forderungen reagieren soll, wann es einen „Trend" führen, wann nur mitlaufen und wann es Widerstand leisten soll.

4.1 Die Ermittlung struktureller Trendlinien

Das Battelle-Frühwarnsystem basiert im wesentlichen auf den zuvor geschilderten diffusionstheoretischen Grundlagen, die allerdings der Unternehmenspraxis angepaßt und daher an theoretischer „Lupenreinheit" verloren haben – was im übrigen nicht unbedingt negativ zu bewerten sein muß.

Für die Konstruktion der strukturellen Trendlinie, wie die Diffusionsfunktionen in der praktischen Konzeption nun genannt werden, heißt dies, daß nicht unbedingt gleich zu Anfang mathematische und EDV-gestützte Verfahren zur „optimalen" Anpassung der Trendlinie an die Punktewolke eingesetzt werden; vielmehr kann es – z. B. bei Datenkonstellationen mit einer nur geringen Beobachtungsmenge – angebrachter erscheinen, die Trendlinie rein visuell und „hemdsärmelig" festzulegen. Erst in späteren Stadien, mit einem größeren Erfahrungsschatz und einem umfassenderen Datenmaterial, lohnt sich ggf. der Einsatz aufwandsreicherer Technologien.

Das Konzept orientiert sich grundsätzlich an den folgenden – hier vereinfachten – Thesen über die Art und den Ablauf des sozialen und politischen Wandels:

- Die technologischen, sozialen und politischen Veränderungen laufen nicht zufällig ab; sie werden von Menschen „gemacht" und von deren Interessen gelenkt.
- Dem Wandel liegen bestimmte Entwicklungsmechanismen und relativ stabile Verbreitungsmuster zugrunde.
- Veränderungen im Unternehmensumfeld werden durch Ereignisse ausgelöst bzw. von sogenannten Vorreitern getragen.

Kennt man die Entwicklungsmechanismen und typischen Verbreitungsmuster, kann man die auslösenden Ereignisse bzw. die Vorreiter identifizieren und laufend beobachten, so kann man technologische, soziale und politische Entwicklungstendenzen frühzeitiger als bisher erkennen.

Über Analogieschlüsse aus bereits bekannten Diffusionsprozessen ähnlicher Strukturierung können zukünftige Neuentwicklungen prognostiziert werden.

Der Wandel im Unternehmensumfeld wirft häufig seine Schatten voraus. Das Radar für die strategische Unternehmensplanung ist genau auf diese Schatten ausgerichtet.

Bei diesen „Schatten" oder „schwachen Signalen" handelt es sich überwiegend natürlich nicht um Daten, die in quantitativer Form (z. B. in Statistiken) vorliegen, sondern um Nachrichten oder Beobachtungen über Ereignisse, Personen oder Organisationen usw. in qualitativer Form. Wenn dies erst einmal in Statistiken vorliegt, ist in der Regel für die Unternehmen viel (wertvolle) Zeit verstrichen. Auf einer gezielten Erfassung schwacher Signale und der systematischen Verfolgung solcher Entwicklungen liegt das Schwergewicht des Battelle-Frühwarnsystems.

Basierend auf den Ergebnissen einer unternehmensspezifischen Verwundbarkeitsanalyse[32], die das gegenwärtige Geschäftsspektrum umfaßt oder auf „Szenarien"[33], wenn zukünftige Unternehmensaktivitäten/Neuentwicklungen usw. miteinbezogen werden sollen, können die für ein Unternehmen relevanten Themen und Indikatoren ermittelt werden. Diese Indikatoren werden mit Hilfe des Frühaufklärungssystems systematisch und kontinuierlich beobachtet, und zwar in folgenden für ein Unternehmen bedeutenden Bereichen:

- unternehmensrelevante Ereignisse bzw. Ereignishäufungen,
- Meinungen und Stellungnahmen von Schlüsselpersonen,
- Verlautbarungen wichtiger Institutionen und Organisationen,
- die Verbreitung von Meinungen, Ideen usw. in den Medien sowie die
- Gesetzgebung und Rechtsprechung im In- und Ausland.

Durch die Beobachtungen werden sogenannte strukturelle Trendlinien aufgebaut, die zum einen das Unternehmen früher als bisher über technologische, soziale und politische Entwicklungstendenzen warnen und zum anderen auch Prognosen über deren Eintrittszeitraum ermöglichen. Die Darstellung solcher Trendlinien in Abb. 5 wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit vereinfacht; sie charakterisieren typische Ausbreitungen von Ideen, Verfahren und Rechtsnormen, die sich nach Branche und Unternehmen unterscheiden können. Deshalb ist eine unternehmensspezifische Ausrichtung des Radars außerordentlich wichtig. Dieses Zeichen ⌇ definiert in etwa den Beobachtungsbeginn des Unternehmensradars.

Auf den Ordinaten der Diagramme stehen die kumulierten absoluten Häufigkeiten. Sie symbolisieren damit den Wert G_t der jeweiligen Diffusionsfunktion zum Zeitpunkt t.

Steht z. B. in Abb. 5 im Diagramm „Sozialpolitische Rechtsprechung" an der Stelle t die Bundesrepublik, so heißt dies, daß beim Eintritt der Bundesrepublik in diese Form der sozialpolitischen Rechtsprechung bereits n Länder inklusive der Bundesrepublik mit eingetreten sind.

Zu einem relativ frühen Zeitpunkt (⌇) werden schwache Signale von dem Unternehmensradar aufgefangen und von da an systematisch und kontinuierlich beobachtet. Strategische Überlegungen zu Auswirkungen solcher schwachen Signale (Chancen/Risiken) werden begonnen. Stellt sich im Laufe der

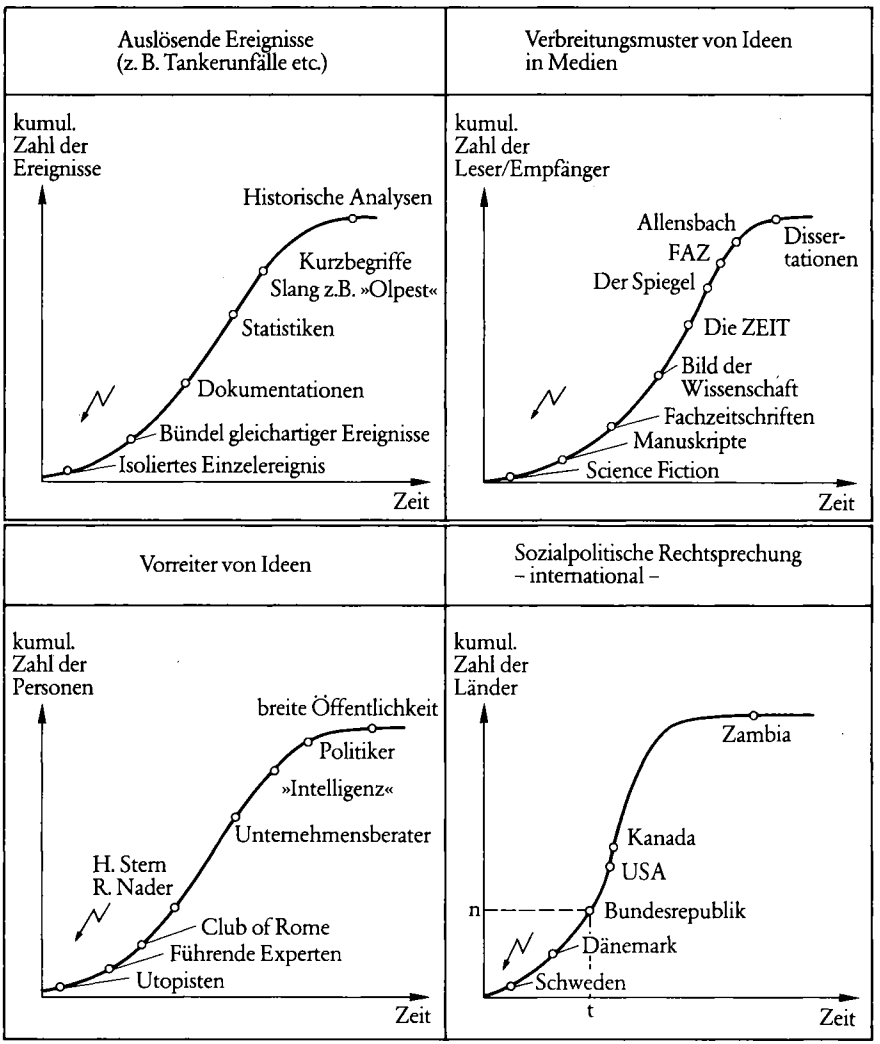


Abb. 5: Strukturelle Trendlinien

Zeit heraus, daß die Signale stärker werden, d. h. daß sie sich weiter verbreiten, so können erste Maßnahmen geplant werden (z. B. Neuentwicklung von Produkten oder ähnlichem). Bei im Zeitablauf anhaltendem Bedeutungsanstieg werden konkrete Maßnahmen vorbereitet (z. B. Investitionsprogramme für neue Produkte), die dann mit entsprechend präzisem „timing" auch realisiert werden können. Zahlreiche Beispiele aus Unternehmen belegen,

daß bei rechtzeitiger Vorwarnung, angemessener Reaktions- und Vorbereitungszeit und gutem „timing" selten Fehlschläge zu verzeichnen sind, im Gegensatz zu plötzlich in Gang gebrachten und überhastet ergriffenen Notprogrammen. Kurzum: man kann auf diese Art und Weise Zeit kaufen bzw. gewinnen.

„Our great need in business, in an era of radical change, is to use forecasting as a way of buying time to deal with problems before they become intractable or to seize opportunities before they are lost" (Wilson 1973, S. 39).

4.2 Organisation einer strategischen Frühaufklärung auf der Basis struktureller Trendlinien

Für die praktische Einführung eines auf diffusionstheoretischer Basis konzipierten Frühaufklärungssystems in ein Unternehmen haben sich folgende Prinzipien bewährt:

1. Jedes Unternehmen ist anders! Es gibt kein effizientes, uniformes Design, sondern nur individuelle Lösungen für spezielle Unternehmen.
2. Das Frühaufklärungssystem sollte von eigenen Mitarbeitern des Unternehmens betrieben werden; hier liegt die größere Kompetenz, und die notwendige Vertraulichkeit läßt sich leichter sichern. Externe Berater etc. können für Spezialaufgaben herangezogen werden.
3. Im Unternehmen ist ein sorgfältig ausgewähltes und gut geschultes Beobachternetz aufzubauen, das die kontinuierliche Beobachtung übernimmt und die Signale an eine zentrale „Radarbesatzung" weitermeldet. Die Arbeitsbelastung der Beobachter sollte 5% der üblichen Tagesaufgaben nicht überschreiten.
4. Das Beobachternetz ist strikt auf die Marktnähe hin zu organisieren; d. h. je diversifizierter ein Unternehmen, um so dezentraler ist auch sein Frühaufklärungssystem zu organisieren. Dies gilt nicht für zentrale Fragen z. B. der Finanz- und Personalpolitik.
5. Langfristig ist der Einsatz der Datenverarbeitung für Frühaufklärungssysteme zu empfehlen; der Anfang sollte jedoch manuell gemacht werden, um das „Handwerk" der Beobachtung und Auswertung qualitativer Trends zu erlernen.
6. Die Beobachter sollten über eine breite und solide Allgemeinbildung verfügen, möglichst große Erfahrung im Unternehmen haben, mit einer „Nase" für neue Trends „ausgestattet", d. h. auf keinen Fall phantasielos sein; sie sollten prägnant formulieren können und sehr kooperativ sein, denn über frühe Informationen zu verfügen bedeutet auch „Macht" zu haben – und wer gibt schon freiwillig Macht ab? Hier sind neue Anreizsysteme sehr wichtig.

7. Die Einführung sollte schrittweise – über einen Zeitraum von ein bis drei Jahren – erfolgen und die Erfahrungen für Modifikationen und Trainingsmaßnahmen genutzt werden.

Das Battelle-Institut e. V. hat in den letzten Jahren eine Analyse über den Einsatz vergleichbarer Verfahren in Unternehmen der westlichen Industrieländer durchgeführt[34]. Dabei wurde deutlich, daß insbesondere große amerikanische Unternehmen derartige Frühaufklärungssysteme einsetzen, weil sie unter einen zunehmenden Druck von staatlichen Verordnungen und Gesetzen geraten, deren Einhaltung nicht zuletzt durch eine kritische Öffentlichkeit kontrolliert wird[35].

In japanischen Großunternehmen werden ebenfalls Frühaufklärungssysteme und Alternativpläne eingesetzt, weil Rohstoff- und starke Exportabhängigkeit die Unternehmen in politische Abhängigkeiten gebracht haben, die große Risiken in sich bergen.

Die praktischen Erfolge solcher Ansätze sind außerordentlich ermutigend; allerdings handelt es sich auch hier *nur* um ein Planungs- und Entscheidungsinstrument, das so gut ist wie die Mitarbeiter, die es betreiben.

Anmerkungen

[1] Beispiele für diese Parallelität sind die Aufsätze von Abt (1964) und Hulst (1966).

[2] Zur Weiterentwicklung vgl. z. B. Bright (1973). Einen Überblick über den Stand der technologischen Prognose gibt Albach (1976).

[3] Vgl. Ansoff (1976) und die ausführlichen Darstellungen bei Kirsch et al. (1979), S. 341 ff., Müller (1981), Abschnitt 1.35 und Roventa (1979), S. 68 f.

[4] Vgl. INSEAD (1975).

[5] Vgl. z. B. Bircher (1978).

[6] Vgl. Albach et al. (Hrsg., 1979).

[7] Vgl. Hahn und Klausmann (1979a und 1979b).

[8] Die Ausführungen dieses Abschnitts greifen auf Müller (1981), Kapitel 3, zurück. Sie sind exemplarisch zu verstehen, da es keinen allgemeinverbindlichen Aufbau eines strategischen Frühaufklärungssystems gibt. Als Alternativen vgl. z. B. Hahn und Krystek (1979) oder Rieser (1980).

[9] Zu Simulationsmodellen vgl. z. B. Hanssmann (1978), Müller-Merbach (1977 und 1979).

[10] Vgl. dazu auch Jöhr (1972) und Zahn (1979).

[11] Aufgrund der Vielschichtigkeit des Begriffes Paradigma kann hier keine allumfassende Definition gegeben werden. Im weitesten Sinn ist darunter ein akzeptiertes Muster, Schema, Modell oder „Supertheorie" innerhalb eines Rahmens (Wissenschaftsdisziplin, Gesellschaftsform usw.) zu verstehen.

[12] Dies unterstreichen auch die durch das Manager-Magazin (1978) und das Stanford Research Institute (1979) wiedergegebenen Untersuchungsergebnisse.

[13] Vgl. Battelle-Institut e. V. (1978).

[14] Zur Theorie des Paradigmenwechsels vgl. vor allem Kuhn (1970).

[15] Vgl. Galtung (1978), S. 122.

[16] Vgl. Lutschewitz und Kutscher (1977), S. 37 ff. und die dort angegebene Literatur.

[17] Vgl. Jöhr (1972), S. 159.

[18] Zum Begriff des ,,psychologischen Faktors" vgl. Haberler (1937). Da derartige Vorgänge durch infinitesimale Impulse ausgelöst werden können, werden sie als ,,sozialpsychologische Kernprozesse" bezeichnet.

[19] Die Diffusionsforschung ist ein Zweig der Kommunikationsforschung (vgl. Schramm, Hrsg., 1963). Eine Darstellung der Diffusionstheorie findet sich bei Rogers (1962). Kirsch et al. (1979), Abschnitt 2.2., vermittelt einen Überblick über die relevante Literatur und eine Einordnung in das Forschungsobjekt des geplanten Wandels. Eine Anreicherung der theoretischen Konzeption mit empirischen Befunden findet man bei Lutschewitz (1974) und Lutschewitz und Kutschker (1977).

[20] Im Gegensatz zur Theorie der sozialpsychologischen Kernprozesse spricht man hier vom Ablauf einer sozialpsychologischen Infektion.

[21] Diese Kategorisierung lehnt sich an Jöhr (1972), S. 177 und Rogers (1962), S. 162 und 303 f.

[22] Vgl. Rogers (1962), S. 311.

[23] Z. B. Regel 3: Subjekte, die eine neue Erkenntnis relativ spät adaptieren, geben sie mit großer Wahrscheinlichkeit auch wieder früher auf, als die, die sie früh adaptieren.

[24] Diese Darstellung knüpft an Jöhr (1972), S. 176 ff. und Baumberger, Gmür und Käser (1973) an.

[25] Die prognostischen Hilfsmittel findet man z. B. bei Lewandowski (1974), S. 260 ff. Die Zuwachsrate in der Periode t sei definiert durch die Differentialgleichung 1. Ordnung von G_t, d. h.: $G_t - dG_t/dt$. Die Mehrzahl der auf diesem Wachstumsgesetz erstellten Hypothesen gehen von der Reihenentwicklung der Funktion $G_t = a_0 + a_1 G_t + a_2 G_t$ aus. Für die im Diffusionsprozeß 1 vorliegende exponentielle Wachstumsfunktion gilt dann:
$G'_T = a_0 + a_1 G_t = p(G^* - G_t)$, wobei aG^* und $a_1 = -p$ IST.

[26] Lösung der Differentialgleichung:
$G_t = G^* - e^{a-pt} \rightarrow e^{a-pt} = G^* - G_t$
$\frac{dG}{dt} = pe^{a-pt}$
wobei: $G_0 = G^* - e^a$ und $a = \ln(G^* - G_0)$.

[27] Wobei gilt: $a = \ln[(G^* - G_0)/G_0]$.

[28] Diese Wachstumsfunktion geht auf das Modell von Pyatt zurück. Vgl. dazu Lewandowski (1974), S. 305.

[29] Vgl. *Jöhr* (1973), S. 182. Dort sind auch noch weitere Modifikationen aus der Literatur zur Konjunkturtheorie angegeben.

[30] Vgl. Battelle-Institut e. V. (1978).

[31] Zur Diskussion der Bedeutung von Frühaufsklärungssystemen vgl. Albach et al. (Hrsg., 1979), Ansoff (1976), Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kap. 3, S. 237), Hahn und Krystek (1979), Kirsch und Trux (siehe Kap. 3, S. 225), Kühn und Walliser (1978), Müller (1981) und Rieser (1978).

[32] Vgl. Bircher (1976) und Müller und Zeiser (siehe Kap. 3, S. 265).

[33] Vgl. Battelle-Institut e. V. (o. E.).

[34] Besonders intensiv ausgewertet wurden Erfahrungen aus folgenden Unternehmen: Whirlpool Corp., General Electric, General Mills, Pilkington Brothers Ltd. und Northern Natural Gas.

[35] Zu ähnlichen Ergebnissen kam Ziegler (1980).

Literatur

Abt, C., (1964): War Gaming, in: International Science and Technology, August 1964.

Ackoff, R. L. (1970): A Concept of Corporate Planning, New York 1970.

Aguilar, F. J. (1967): Scanning the Business Environment, New York 1967.

Albach, H. (1976): Technologische Prognosen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1976, Sp. 3861–3877.

Albach, H., Hahn, D., und Mertens, P. (Hrsg., 1970): Frühwarnsysteme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2, 1979.

Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity-Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S. 129–152.

Ansoff, H. I., Kirsch, W., Roventa, P., siehe Kapitel 4, S. 237).

Battelle-Institut e. V. (1978): Soziales und politisches Frühwarnsystem zur Erkennung von Veränderungen im Umfeld der Unternehmen, Frankfurt 1978.

Battelle-Institut e. V. (1979): BASICS, Proposal for an ongoing Program of Scenarios for Corporate Planning, Frankfurt 1979.

Baumberger, J., Gmür, U., und Käser, H. (1973): Ausbreitung und Übernahme von Neuerungen – Ein Beitrag zur Diffusionsforschung, 2 Bände, Bern-Stuttgart 1973.

Bircher, B. (1976): Langfristige Unternehmensplanung, Bern-Stuttgart 1976.

Bircher, B. (1978): Strategische Analysen und Prognosen – Stand und neuere Entwicklungen bei der Informationsversorgung, unveröffentlichte Seminarunterlage, HSG-Weiterbildungsstufe, Hochschule St. Gallen, Seminar vom 19. und 20. September 1978: „Strategische Führung – Frühwarnung, Strategieentwicklung und -durchsetzung."

Bright, J. R. (1970): Evaluating signals of technological change, in: Bright, J. R. (1973): Forecasting by Monitoring Signals of Technological Change, in: Bright, J. R. and Schoenau, M. E. F. (Hrsg., A Guide to Practical Technological Forecasting, 1973, S. 240 ff. Englewood Cliffs 1973.

Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie, Band I, Frankfurt 1978.
Haberler, G. (1937): Prospérité et dépression, Etude théorique des cycles economiques, Genf 1937.
Hahn, D. (1979): Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung, in: Albach et al. (Hrsg., 1979), S. 25–46.
Hahn, D., und Klausmann, W. (1979a): Aufbau und Funktionsweise von betrieblichen Frühwarnsystemen in der Industrie, Arbeitsbericht des Instituts für Unternehmensplanung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, 1979.
Hahn, D., und Klausmann, W. (1979b): Indikatoren im Rahmen betrieblicher Frühwarnsysteme, in: Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), 1979, S. 63–69.
Hahn, D., und Krystek, U. (1979): Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1979, S. 76–88.
Hamilton, W. F., und Moses, M. A. (1974): A Computer-Based Corporate Planning System, in: Management Science Series B – Application, 1974, S. 148 ff.
Hanssmann, F. (1978): Die Rolle von Entscheidungsmodellen in der strategischen Planung, in: Müller-Merbach (Hrsg., 1978), S. 31–44.
Holroyd, P. (1978): Change and Discontinuity – Forecasting for the 1980s, in Futures, 1978/1, S. 31–43.
Holst, J. J. (1966): Surprise, Signals, and Reactions: The Attack on Norway, April 9, 1940 – Some Observations, in: Cooperation and Conflict, 1966, S. 31 ff.
Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Konjunkturindikatoren, IFO Schnelldienst, 17. 12. 1979, München 1979.
INSEAD (1975): Management under Discontinuity, Proceedings from a Conference at INSEAD, Fontainebleau, June 10–12, 1974, Report 75–1, 1975.
Jöhr, A. (1972): Zur Rolle des psychologischen Faktors in der Konjunkturtheorie, in: Ifo-Studien 1972, S. 157–214.
Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, München 1979.
Krystek, U. (1980a): Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagements, in: Zeitschrift für Organisation 1980, Nr. 1, S. 63–71.
Krystek, U. (1980b): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Wiebaden 1980.
Kühn, R., und Walliser, M. (1978): Problementdeckungssysteme mit Frühwarneigenschaften, in: Die Unternehmung 1978, S. 223–246.
Kuhn, T. A. (1970): The Structure of Scientific Revolutions, Chicago 1970.
Lakatos, I., und Musgrave, A. (Hrsg., 1974): Kritik und Erkenntnisfortschritt, Braunschweig 1974.
Lewandowski, R. (1974): Prognose- und Informationssysteme und ihre Anwendungen, Berlin-New York 1974.
Lutschewitz, H. (1974): Die Diffusion innovativer Investitionsgüter. Ein Beitrag zu einer Theorie des Investitionsgütermarketing, Diss. Mannheim 1974.
Lutschewitz, H., und Kutschker, M. (1977): Die Diffusion von innovativen Investitionsgütern, Theoretische Konzeption und empirische Befunde, München 1977.
Manager-Magazin (1978): Die Krisen der Zukunft, in: Manager-Magazin 1978, Nr. 9, S. 159–164.

Mastermann, M. (1974): Die Natur eines Paradigmas, in: Lakatos und Musgrave (Hrsg., 1974), S. 59–88.
Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärung München 1981.
Müller-Merbach, H. (1977): Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenänderung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmaßnahmen, in: Plötzeneder, H. E. (Hrsg., 1977), S. 419–438.
Müller-Merbach, H. (Hrsg. 1978): Quantitative Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre, München 1978.
Müller-Merbach, H. (1979): Datenursprungsbezogene Alarmsysteme, in: Albach et al. (1979), S. 151–161.
Müller, G., und Zeiser, B. (1980): Zufallsbereiche zur Beurteilung frühaufklärender Signale, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1980, S. 587–601.
Plötzeneder, H. D. (Hrsg., 1977): Computergestützte Unternehmensplanung, Computer Assisted Corportate Planning, Stuttgart 1977.
Rieser, I. (1978): Frühwarnsysteme, in: Die Unternehmung 1978, S. 51–68.
Rieser I. (1980): Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis, München 1980.
Rogers, E. M. (1962): Diffussion of Innovations, New York-London 1962.
Roventa, P. (1979): Portfolio – Analyse und Strategisches Management, 2. Aufl. München 1979.
Schramm, W. (Hrsg., 1973): The Science of Human Communications, New York-London 1963.
Schwab, K. (1978): Herausforderung für ein kreatives Management, in: Industrielle Organisation 1978, Nr. 1, S. 1–2.
Stanford Research Institute (1979): Business Intelligence Program, Research Report No. 613.
Wilson, F. H. (1973): Futures Forecasting for Strategic Planning at General Electric, in: Long Range Planning 1973, Juni, S. 39–42.
Zahn, E. (1979): Diskontinuitäten im Verhalten sozio-technischer Systeme, in: Die Betriebswirtschaft 1979, S. 119–141.
Ziegler, A. (1980): Extreme Strömungen orten, in: Manager Magazin 1980, Nr. 12, S. 58–65.

Viertes Kapitel

Strategisches Management und integrierte Unternehmensplanung

„Je üppiger die Pläne blühen, desto verzwickter wird die Tat."
(Erich Kästner)

Ein wichtiges Element der Konzeption des Strategischen Managements ist die Herausstellung des Aspekts „Implementierung". Hierbei muß vor allem ein Mythos abgebaut werden: der Mythos, daß sich „gute" Strategien (zumal, wenn entsprechende Begleitaspekte beachtet werden, wie das Schaffen eines geeigeten Organisationsklimas, die personelle Einheit von Planer und Linienmanager, oder Abbau von Widerständen durch Management Development u. ä.) „quasi von selbst" realisieren.

Wie neuere Untersuchungen zeigen, rückt die Umsetzung von Strategien – somit die Fragen einer Strategischen Steuerung – immer mehr in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen. Natürlich hat der Mangel an erfolgreicher Umsetzung strategischer Planung mehrere Dimensionen und auch Ursachen. Zum einen sind es sicher die Probleme, die mit der politischen Natur strategischer Fragen zusammenhängen. So ist es natürlich auch nicht überraschend, daß „schmerzliche" Strategien, wie „Rückzug" und „Aufgabe" eines Geschäfts, sehr viel seltener umgesetzt werden als „große Wachstumsstrategien". Niemand sägt schließlich gerne den Ast ab, auf dem er sitzt. Wir haben diese Probleme bereits im ersten Abschnitt mit dem Beitrag von Peter Roventa *Strategisches Management im Spannungsfeld der Unternehmenspolitik* angedeutet.

Bei der Frage nach der Umsetzung von Strategien wird häufig die Bedeutung der bereits existierenden Planungs- und Kontrollsysteme unterschätzt. Dies muß eigentlich überraschen, denn die operativen Planungs- und Kontrollsysteme sind in den meisten Unternehmen bereits recht weit gediehen und zum Teil vergleichsweise komfortabel ausgebaut. Damit wird aber um so mehr die Lücke als negativ empfunden, die zwischen den strategischen Planungsüberlegungen und strategischen Planungsinstrumenten auf der einen Seite sowie den operativen Plänen auf der anderen Seite klafft. Je mehr die operativen Systeme zur Steuerung des Unternehmens herangezogen werden können – eben weil sie komfortabel und verfeinert genug implementiert

sind –, um so mehr entsteht die Notwendigkeit, das strategisch Gewollte auch im operativen Planungsablauf entsprechend zu berücksichtigen. Dies reicht von der Übersetzung und Konkretisierung der verwendeten Kategorien hin vor allem zur geeigneten Ausgestaltung der operativen Planungs- und Kontrollsysteme, aber auch zur Einbindung des Strategischen Management-Systems in ein gesamtes Planungskonzept. Die Strategische Steuerung kann deshalb nicht ohne die Integration des Strategischen Management-Systems in die gesamte Unternehmensplanung diskutiert werden. Die nachgelagerten langfristigen und kurzfristigen operativen Planungs- bzw. Steuerungssysteme sind nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der Strategischen Steuerung zu konzipieren.

Angesichts dieser Bedeutung sind der Thematik „Gesamtarchitektur integrierter Planungs- und Kontrollsysteme" zwei Aufsätze gewidmet, die sprachlich und konzeptionell aufeinander bezogen sind. Der Beitrag von Gerhard Götzen und Werner Kirsch *Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis* skizziert die Planungs- und Kontrollsysteme eines größeren Unternehmens der Kfz-Zulieferindustrie. Die vergleichbaren Systeme der Mannesmann AG stehen demgegenüber im Mittelpunkt des von Antonius Ax und Clemens Börsig geschriebenen Beitrags *Praxis der integrierten Unternehmensplanung – Planungsphilosophie und Planungssystem des Unternehmens Mannesmann.*

Da Planungssysteme immer vergleichsweise sensitiv auf Veränderungen im Unternehmen selbst (z. B. in der Führung des Unternehmens) oder auf Veränderungen im sozio-ökonomischen Feld reagieren, ist darauf hinzuweisen, daß beide konkrete Planungssysteme Momentaufnahmen darstellen, die in etwa den Stand 1979 beschreiben und seither naturgemäß zum Teil größere Veränderungen erfahren haben. Im Falle des ersten Unternehmens wurden sogar viele bereits implementierte Systeme wieder abgeschafft, nachdem die Promotoren dieser Systeme, der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens und der Leiter der „Zentralen Planung" ausgeschieden waren, um Führungsfunktionen in anderen Unternehmen zu übernehmen. Beide Beiträge machen jedoch unter anderem die Schwierigkeit einer adäquaten Einbeziehung des Strategischen Managements in das System der integrierten Unternehmensplanung deutlich. Sie zeigen darüber hinaus, daß die (geplante) Evolution einer integrierten Unternehmensplanung selbst ein Problem des Strategischen Managements ist. Dieser Grundgedanke steht auch im Mittelpunkt des dritten Beitrags von Werner Kirsch *Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand.*

Er macht deutlich, daß es insbesondere eine Frage des unternehmenspolitischen Rahmens des jeweiligen mittelständischen Unternehmens ist, ob und mit welchem Grad an „Hemdsärmeligkeit" das Unternehmen „Systeme" der Strategischen und Operativen Planung und Kontrolle benötigt. Dieser Bei-

trag zeigt auch recht eindrucksvoll, daß die Überlegungen eines Strategischen Managements, vor allem die Aspekte einer Strategischen Rahmenplanung für die mittelständischen Unternehmen eine recht hohe Relevanz besitzt. Er leitet damit aber auch schon sehr gut zu Fragen des unternehmenspolitischen Rahmens über, denen wir uns im fünften Kapitel zuwenden wollen.

Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis

Gerhard Götzen und Werner Kirsch

1. Einleitung: Planung im Vormarsch

Planung ist seit geraumer Zeit in der deutschen Wirtschaft im Vormarsch. Die Stellenangebote in den großen deutschen Tageszeitungen, in denen Planungsexperten gesucht werden, nicht zuletzt aber auch empirische Untersuchungen der Betriebswirtschaftslehre[1] bestätigen dies. So erbrachte eine von Kirsch und Mitarbeitern in den Jahren 1973/74 durchgeführte Befragung der deutschen Großunternehmen das in Abb. 1 wiedergegebene Bild.[2] Die Abbildung zeigt die Häufigkeiten, mit denen schriftliche Pläne unterschiedlicher Fristigkeit in den verschiedenen Bereichen der Unternehmung formuliert werden.

Planungszeitraum

Planungszeitraum / Einsatzbereiche	bis 1 Jahr		bis unter 5 Jahre		5 Jahre und länger	
	%	Rang	%	Rang	%	Rang
Investition	77,9	1	50,8	2–3	27,6	1
Finanzen	77,3	2	57,5	1	20,4	3
Verkauf	73,5	3	50,8	2–3	21,0	2
Produktion	67,4	4	44,8	4	19,9	4
Personal	65,7	5	43,6	5	13,3	7
Beschaffung	62,4	6	30,9	9	8,8	9
Organisation und EDV	55,8	7	43,6	6	9,4	8
Produkte und Produktgruppen	50,3	8	40,3	7	19,3	5
Forschung und Entwicklung	44,8	9	37,6	8	13,8	6

Abb. 1: Einsatzbereiche der kurz-, mittel- und langfristigen Planung

Wenig verläßliche Daten gibt es über den Grad der Verfeinerung dieser Planungen. Man geht jedoch wohl nicht fehl in der Annahme, daß verfeinerte Planungsmethoden (z. B. der Unternehmensforschung) kaum zum Einsatz gelangen, daß auch die Computerunterstützung der Planung noch vergleichsweise begrenzt ist und daß nur in sehr seltenen Fällen eine *integrierte* Unternehmensplanung existiert. Abb. 2 gibt den Zustand einer Planung wieder, der

symptomatisch für die meisten deutschen Unternehmen sein dürfte, die durchaus mit einigem Recht von sich behaupten können, in der Vergangenheit die Unternehmensplanung nicht vernachlässigt zu haben. Von einer *integrierten* Unternehmensplanung[3] kann hier sicherlich nicht gesprochen werden.

Planungssystem bis 1975

Teilpläne	Zeitraum
Absatzplan	12 Monate
Produktionsplan	9 Monate
Kapazitätsplan	6 Quartale
Investitionsplan	5 Jahre
Finanzplan	1 und 5 Jahre
Ergebnisplan	1 Jahr
Planbilanz	1 Jahr
Bestandsplan	nicht vorhanden
Beschaffungsplan	nicht vorhanden
Personalplan	nicht vorhanden

Abb. 2: Die Planung bis 1975

Die Abbildung beschreibt den Zustand der Planung eines größeren Unternehmens bis 1975. Dieser Zustand entsprach nur sehr bedingt den Erfordernissen eines Managements, das sich nicht mehr auf ein durch geschicktes Manövrieren im Tagesgeschäft zu erzielendes kontinuierliches Wachstum verlassen konnte. Aus diesem Grunde wurde Ende 1975 eine grundlegende Neuorientierung der Unternehmensplanung beschlossen. Seit diesem Zeitpunkt wird systematisch eine modell- und computerunterstützte, integrierte Unternehmensplanung aufgebaut, von der die meisten Bausteine bereits existieren und – wie wir meinen – mit Erfolg betrieben werden. Wir gehen freilich nicht fehl in der Annahme, daß nur ein vergleichsweise kleiner Kreis deutscher Unternehmen gegenwärtig ähnlich ausgebaute Planungssysteme vorzuweisen hat. Nach der grundsätzlichen Initierungsentscheidung wurden in schneller Folge eine operative Planung (erste Version innerhalb von ca. 4 Monaten, zweite verfeinerte Version innerhalb weiterer 4 Monate), eine Produktlinien-Planung (Pilotprojekt innerhalb von 6 Monaten, gesamte Produktlinien-Planung innerhalb von ca. 12 Monaten) und ein Projektmanagement einschließlich einer Multi-Projektplanung (innerhalb von ca. 12 Monaten) entwickelt und implementiert. Dabei wurden die einzelnen in sich integrierten Planungssysteme weitgehend zeitlich parallel entwickelt. Gleichzeitig wurden erste Ansätze einer über die langfristige Produktlinien-Planung

hinausgehenden systematischen strategischen Planung in Angriff genommen.

Wer eine derartige Reorganisation und Neuordnung der Unternehmensplanung in Angriff nimmt, hat sich mit einer ganzen Reihe von Problemen herumzuschlagen: betriebswirtschaftliche, organisatorische, informationstechnologische und nicht zuletzt psychologische Probleme.[4] Die Bewältigung dieser komplexen Problematik stellt nicht zuletzt Anforderungen an die Unternehmensführung, die großer Aufmerksamkeit bedürfen. Einige dieser Problemfelder stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags. Er soll zeigen, wie diese Probleme interpretiert werden und welche Lösungskonzepte die Planungspraxis dieses Unternehmens kennzeichnen.

Wir nehmen dabei in erster Linie auf die bereits implementierten Systeme Bezug und gehen nur zum Teil auf die geplanten Weiterentwicklungen des Gesamtsystems ein. Wir hoffen dabei, den Fehler vieler Veröffentlichungen aus der Praxis zu vermeiden, aus denen der Leser häufig nicht klar erkennen kann, was bereits realisiert, was im konkreten Entwicklungsstadium und was lediglich langfristige Wunschvorstellungen sind.[5] Der folgende kurze Überblick soll den Entwicklungsstand der Unternehmensplanung dieses Unternehmens umreißen, auf den die nachfolgenden Erörterungen aufbauen.

2. Der Entwicklungsstand der Unternehmensplanung

Abb. 3 gibt die Gesamtarchitektur der Unternehmensplanung wieder, wie sie gegenwärtig (Stand: 15. 2. 1979) vom Vorstand und der „Zentralen Planung" angestrebt wird. Alle in der Abbildung angeführten Systeme sind selbstverständlich nicht nur reine Planungssysteme in einem engeren Sinne, sondern besitzen den Charakter von Führungs- und Kontrollsystemen. Die doppelt umrandeten Systeme sind bereits implementiert und voll funktionsfähig. Die einfach umrandete strategische Planung ist zwar zum Teil implementiert, ihr Zustand wird jedoch noch nicht als voll befriedigend angesehen. Die durchbrochen umrandete Ressourcenplanung ist dagegen noch nicht in Angriff genommen. Die ebenso aufgeführte Investitionsplanung existiert gleichfalls in bereits sehr weitreichenden Ansätzen. Dennoch zögern wir auch hier, von einem bereits implementierten Planungssystem zu sprechen, das dem Reifegrad der Produktlinien-Planung, der Operativen Planung und der Projekt-Planung entspricht. Die zuletzt genannten Planungssysteme stehen im Mittelpunkt der folgenden Erörterungen. Sie sind als Planungssysteme für den Vorstand und die unmittelbar unter dem Vorstand tätige zweite Führungsebene konzipiert, während die in Abb. 3 als Steuerungssysteme bezeichneten

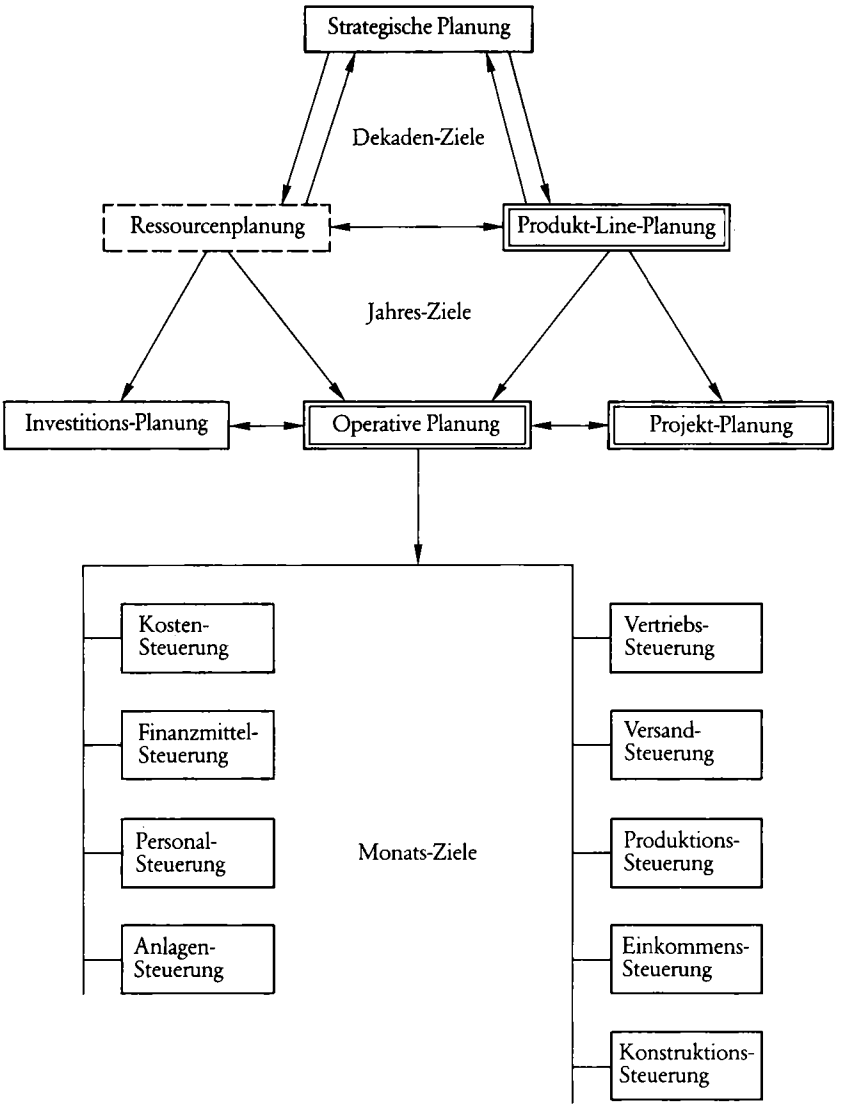


Abb. 3: Angestrebte Gesamtarchitektur der Planungssysteme

Systeme (z. B. Kostensteuerung bzw. Plankostenrechnung) für die mittleren und unteren Führungsebene vorgesehen sind. Sie werden im weiteren Verlauf nicht behandelt.

2.1 Die Operative Planung

Die Operative Planung ist eine jährlich durchzuführende Bereichsplanung mit einem zweijährigen Planungshorizont. Sie überführt im wesentlichen die aus den langfristigen Planungen abzuleitenden Jahresziele in mengemäßige und wertmäßige Monatsziele für die einzelnen Geschäftsbereiche bzw. Sparten des Unternehmens. Die Operative Planung besitzt folglich Budgetcharakter und ist konsequent auf den monatlichen Kontrollprozeß ausgerichtet, der in Abschnitt 4 näher dargestellt wird. Gleichzeitig bilden die im Rahmen der Operativen Planung entwickelten Soll-Werte die Vorgaben für die verschiedenen Steuerungssysteme (z. B. Vertriebssteuerung, Fertigungssteuerung, Kostensteuerung) für die mittlere und untere Führungsebene.

Die Operative Planung baut auf dem Gewinn- und Verlust-Schema auf und gipfelt in einer bereichsbezogenen Festlegung von Planumsatz, Plankosten und Plangewinn. Im Zentrum der Operativen Planung steht ein in den Abschnitten 4 und 5 näher zu erläuterndes computerunterstütztes Unternehmensmodell, das die wesentlichsten Interdependenzen der Operativen Bereiche abbildet und aufgrund der von den Operativen Fachbereichen zu erarbeitenden Eingabedaten die Plangrößen bzw. Soll-Werte errechnet.[6]

Die Formulierung der Eingabedaten und die dahinterstehende Planung der operativen Maßnahmen durch die einzelnen Fachbereiche wird durch den Vorstand mit Unterstützung der „Zentralen Planung" über die Vorgabe offizieller Planannahmen und vor allem über Zielvorgaben gesteuert, die nach dem Prinzip des Management by Objectives mit den Geschäftsbereichen bzw. Sparten vereinbart werden.

2.2 Die Projektplanung

Das Unternehmen verfolgt gegenwärtig ca. 1200 Projekte, wobei (in sehr pragmatischer Weise) u. a. zwischen Produkt-Projekten, Kapazitätserweiterungs-Projekten, Technologie-Entwicklungs-Projekten für Produkte sowie für Verfahren, Kostensenkungs-Projekte, Ersatz- und Generalinvestitions-Projekte, Investitions-Projekte und Umweltschutz-Projekte unterschieden wird. Innerhalb jeder Projektart wird im Hinblick auf die Ausgabenhöhe und der damit verbundenen unterschiedlichen Genehmigungsverfahren nach A-, B- und C-Projekten differenziert. Die Steuerung dieser Projekte erfolgt jeweils durch Projektbeauftragte, die durch ein Projektplanungs- und Kon-

trollsystem unterstützt werden. Diese Projektplanung soll dazu beitragen, daß die Erfolgsquote der einzelnen Projekte erhöht, die jeweiligen Projektkosten gesenkt und die Termine und Ressourcen realistischer fixiert werden.

Auch die Projektplanung ist computerunterstützt. Als Instrument für die Termin- und Kostenverfolgung wird die von IBM angebotene Software „PROJACS" verwendet, die die Anwendung der Netzplantechnik in der Form der CPM-Methode ermöglicht.

Für das einzelne Projekt ist ein Phasenprozeß festgelegt, der den Ablauf des Projekts in genau definierte Phasen unterteilt. Nach Abschluß jeder Phase wird das Projekt neu analysiert. Über das Ergebnis dieser Analyse wird (im Falle der A-Projekte) dem Vorstand berichtet. Dabei werden die Wirtschaftlichkeitsrechnung überprüft und die Erfolgsaussichten des Projekts neu beurteilt. Dies geht Hand in Hand mit einer Risiko-Analyse, die die Unsicherheit in der Vorhersage der erhofften Projektergebnisse (Gewinnbeiträge, Umsatzrenditen usw.) aufzuzeigen und die Eintrittswahrscheinlichkeiten alternativer Ergebniswerte abzuschätzen hat. Diese Schätzungen sind nicht nur wesentliche Informationen für die nach jedem Projektabschnitt zu treffende Entscheidung über die Fortführung des Projekts; sie bilden auch die Grundlage für Ergebnisprognosen im Bereich der übrigen Planungssysteme, insbesondere der Produktlinien-Planung.

Die Projektplanung beschränkt sich nicht auf einzelne Projekte, sondern besitzt zusätzlich den Charakter einer Multi-Projektplanung. Diese hat die Aufgabe, die Vielzahl der Projekte mit den für ihre Realisierung zur Verfügung stehenden Kapazitäten in Einklang zu bringen. Die im Rahmen der Einzelprojektplanung festgelegten Aktivitäten der einzelnen Projekte werden in der Multi-Projektplanung so „ineinandergeschachtelt", daß die Kapazitäten möglichst gleichmäßig ausgelastet sind. Die Termine der Einzelprojekte werden so in Abhängigkeit von den übrigen Projekten und den vorhandenen Kapazitäten geplant.

2.3 Die Produktlinien-Planung

Im Gegensatz zur bereichsbezogenen kurzfristigen Operativen Planung ist die langfristige Produktlinien-Planung produktbezogen. Sie wird jährlich mit einem Planungshorizont von 10 Jahren durchgeführt. Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, rechtzeitig einen Wandel in den Produkt-Markt-Strategien des Unternehmens einzuleiten und die erforderlichen Projekte zu initiieren. Gleichzeitig werden über die Produktlinien-Planung die für die Realisierung der Produkt-Markt-Strategien erforderlichen Ressourcen (Investitionsbedarf, Personalbedarf, Flächenbedarf) geplant.

Elemente der in Abb. 3 angedeuteten langfristigen Ressourcenplanung sind also in der Produktlinien-Planung bereits enthalten. Eine eigenständige Ressourcenplanung würde jedoch bedeuten, daß die Entwicklung der personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen auch autonom und zum Teil unabhängig von der Produktlinien-Planung zu steuern ist. Eine systematische Ressourcenplanung schafft Potentiale, die strategische Optionen für die Produktlinien-Planung eröffnen. Man könnte auch sagen: Eine eigenständige Ressourcenplanung plant das „Angebot" der Ressourcen, die Produktlinien-Planung dagegen die „Nachfrage", wobei selbstverständlich Angebot und Nachfrage auszugleichen sind.

Im Zentrum der existierenden Produktlinien-Planung steht ein ebenfalls computerisiertes Modell, das auf dem Kalkulationsschema aufbaut und auf der Grundlage einer Reihe von Annahmen und innerhalb der Geschäftsbereiche, Sparten und Tochterunternehmen zu entwickelnden Eingabedaten die zukünftigen Umsätze, Kosten und Gewinne ermittelt. Dieses Modell steht zunächst für die Prognose von zukünftigen Ergebnislücken zur Verfügung und bildet somit in Kombination mit der Zielplanung gemäß dem Management by Objectives das zentrale Instrument der in Abschnitt 4 näher zu betrachtenden Gap-Analyse. Ausgelöst durch solche Lückenanalysen werden von den verantwortlichen Produktlinien-Managern die Produkt-Markt-Strategien erarbeitet, wobei eine in Anlehnung an *Ansoff* entwickelte, freilich erheblich verfeinerte Produkt-Markt-Matrix Hilfe leistet.[7] Die Erarbeitung der Produkt-Markt-Strategien hat sich dabei an die sogenannten Missionen der einzelnen Produktlinien zu halten, die ebenfalls im Rahmen der jährlichen Produktlinien-Planung in Zusammenarbeit mit dem Vorstand jeweils neu definiert werden und das sachliche und geographische Betätigungsfeld der einzelnen Produktlinien abgrenzen. Die Erarbeitung der Produkt-Markt-Strategie liefert die Grundlage für die Formulierung der Eingabedaten des computerisierten Modells, die unter Berücksichtigung der sogenannten Planannahmen, Produktannahmen, Projektannahmen und den erwarteten Rationalisierungsfaktoren formuliert werden. Bei den Planannahmen handelt es sich um Prognosen für Größen, auf die das Unternehmen selbst keinen Einfluß ausüben kann (z. B. Wechselkurse, gesamtes Marktvolumen usw.). Bei den Produktannahmen handelt es sich um Annahmen darüber, ab wann die neu entwickelten Produkte dem Vertrieb zur Verfügung stehen. Die Projektannahmen sind schließlich Ausfluß der bereits erwähnten Analyen am Ende der einzelnen Projektphasen im Rahmen der Projektplanung.

Der Prozeß der Formulierung der Produkt-Markt-Strategien und der entsprechenden Modifikation der Eingabedaten des Modells kann pro Planungsperiode mehrmals wiederholt werden, bis die errechneten langfristigen Umsatz-, Kosten- und Gewinngrößen als befriedigend angesehen werden und die errechneten Ergebnisse als Planumsätze, Plankosten bzw. Plangewinne offi-

ziell verabschiedet werden. Sie bilden dann u. a. die Basis für die Formulierung der Jahresziele, auf deren Bedeutung wir bereits bei der kurzen Darstellung der Operativen Planung hingewiesen haben.

2.4 Zum Stand der Strategischen Planung

Den Stand der Strategischen Planung des Unternehmens zu kennzeichnen, ist nicht leicht. Dies hängt im wesentlichen von den Ansprüchen ab, die man an eine „wirkliche" Strategische Planung zu richten geneigt ist.[8] So ist es durchaus möglich, die existierende Produktlinien-Planung als Strategische Planung zu charakterisieren. In der Tat ist die Produktlinien-Planung ohne Schwierigkeiten zu einer Strategischen Planung auszubauen, wie sie beispielsweise Grinyer in Fortführung von Ansätzen Ansoffs und anderer Autoren beschreibt.[9] Ferner ist nicht zu übersehen, daß sich der Vorstand im Vorfeld der Projektplanungen und vor allem auch der regelmäßigen Operativen Planung im großen Umfange mit strategischen Planungsfragen befaßt, und schließlich finden jährlich mehrtätige Vorstandsklausuren statt, die ausschließlich strategischen Fragen gewidmet sind und von Jahr zu Jahr stärker durch systematische Analysen der „Zentralen Planung" und der Geschäftsbereiche unterstützt werden.[10]

Trotz dieses prinzipiell positiven Bildes zögert man davon zu sprechen, man besäße bereits ein Strategisches Planungssystem. Tatsächlich wird gegenwärtig daran gearbeitet, auf der Grundlage bereits vorhandener Bausteine und unter Berücksichtigung der in der Planungsforschung diskutierten Konzepte und Instrumente auch die Strategische Planung stärker zu formalisieren und zu institutionalisieren. Da man zögert, die auf einem sehr ausgeprägten und detaillierten Rechenteil beruhende Produktlinien-Planung als „echte" Strategische Planung zu kennzeichnen, wird auch ein wesentliches Hauptmerkmal der im Unternehmen angestrebten Strategischen Planung deutlich: „Wirklich" Strategische Planung ist in erster Linie (wenn auch nicht ausschließlich) „Planung in Prosa", deren Umsetzung in ein umfangreiches Zahlenwerk Aufgabe der nachgeordneten Planungssysteme, insbesondere der Produktlinien-Planung, ist. Die weiteren Darlegungen klammern die noch sehr im Fluß befindliche Strategische Planung weitgehend aus und vertiefen die Darstellung der voll implementierten Systeme. Uns geht es dabei freilich weniger um eine ausführliche Dokumentation dieser Systeme, sondern um das Herausarbeiten der dahinterstehenden Problemsichtweisen und Lösungskonzepte. Diese bewegen sich zunächst auf der Ebene der Organisation.

3. Planungssysteme als Probleme der Organisation

Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur zur Planung läßt den Eindruck entstehen, als sei Planung in erster Linie ein Problem verfeinerter Planungsmethoden und damit die zentrale Domäne des Operations Research und der angewandten Informatik. Wir leugnen keineswegs die eminente Bedeutung dieser Disziplinen. Wer freilich vor der Entscheidung steht, erste Schritte zum Aufbau einer Unternehmensplanung zu machen, tut gut daran, Planungssysteme als organisatorisches Problem zu sehen, das aufbau- und ablauforganisatorische Implikationen besitzt.[11]

3.1 Aufbau- und ablauforganisatorische Implikationen von Planungssystemen

Ein Planungssystem kann als eine Art zusätzliche Organisation aufgefaßt werden, die der „Produktion" und Kontrolle von Plänen dient und die die Basisorganisation des laufenden Geschäftsbetriebs gleichsam überlagert. Wollte man diese Sichtweise bildlich verdeutlichen, so kann man sich ein Planungssystem als Organisation auf einer transparenten Folie aufgezeichnet vorstellen, die über jenes Schaubild zu legen ist, das die Basisorganisation des laufenden Geschäftsbetriebs symbolisiert. Viele Mitarbeiter des Unternehmens erfüllen sowohl Aufgaben in der Basisorganisation als auch im Rahmen der Organisation des Planungssystems.

Bei der Gestaltung eines Planungssystems sind alle Instrumente der Aufbau- und Ablauforganisation relevant, wie sie in den klassischen Monographien der Organisationslehre zu finden sind.[12] Der Entwurf des Planungssystems hat Hand in Hand mit einer Aufgabenanalyse zu gehen. Im Rahmen der Aufgabensynthese sind die Teilaufgaben auf vorhandene Stellen der Basisorganisation oder der auf die im Rahmen des Planungssystems neu zu schaffenden Stellen zu verteilen. Schließlich sind die Arbeitsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten des Planungssystems, insbesondere der Informationsfluß, zu bestimmen und die Steuerung bzw. Koordination des Planungsprozesses zu regeln. Wir wollen im vorliegenden Zusammenhang darauf verzichten, die Einzelheiten dieser Vorgehensweise im konkreten Falle zu vertiefen. Wir wollen lediglich die zentralen Organisationsprinzipien verdeutlichen, die die institutionelle Verankerung der Planung in der Gesamtorganisation und die Rolle des Zentralbereichs „Zentrale Planung" kennzeichnen.

3.2 Die institutionelle Verankerung der Unternehmensplanung in der Gesamtorganisation

Für die Planungssysteme ist der Zentralbereich „Zentrale Planung" zuständig, zu dessen Zuständigkeitsbereich u. a. auch die volkswirtschaftliche Abteilung, die Organisation und die EDV gehören. Dieser Zentralbereich ist unmittelbar dem Vorsitzenden des Vorstandes unterstellt. Die Ansiedlung der Unternehmensplanung im Ressort des Vorstandsvorsitzenden erscheint uns von ausschlaggebender Bedeutung sowohl für einen zügigen Aufbau der Unternehmensplanung als auch für das erfolgreiche Funktionieren. In Organisationen „verdrängen" Aufgaben des laufenden Geschäfts allzu leicht Überlegungen, die sich mit der Zukunft und den erforderlichen Innovationen befassen. Diesem Trend kann nur entgegengewirkt werden, wenn der Vorstandsvorsitzende der Planung seine besondere Aufmerksamkeit widmet und damit auch deren „Aufmerksamkeitswert" im gesamten Unternehmen steigert. Planungssysteme „degenerieren" sonst leicht zu einem reinen Ritus ohne tatsächliche Auswirkungen auf die Aktivitäten des Unternehmens.

Dieser Gefahr soll auch der Grundsatz entgegenwirken, an der Planung möglichst viele Mitarbeiter des Unternehmens zu beteiligen. So werden z. B. in der Produktlinien-Planung die Produkt-Markt-Strategien und in der Operativen Planung die operativen Maßnahmen durch die zuständigen Bereiche entwickelt. Diese Prozesse der Erarbeitung der strategischen und operativen Maßnahmen wird durch den Vorstand über ein Management by Objectives gesteuert, das konsequent als Führung durch partizipative Ziel*vereinbarung* interpretiert und praktiziert wird. Im Falle der Zielplanung sind also die Systeme durch das Kaskadenprinzip (Kombination von Top-Down and Bottum-Up)[13], im Falle der durch diese Ziele gesteuerten strategischen bzw. operativen Maßnahmenplanungen (und der darauf basierenden Formulierung der Eingabedaten für die Rechenmodelle) durch ein Bottum-Up geprägt, wobei freilich im Falle der Operativen Planung nicht gefordert wird, daß die planenden Bereiche ihre Maßnahmenpläne in allen Einzelheiten gegenüber dem Vorstand dokumentieren.

Die den Planungssystemen zugrunde liegende spezifische Aufbauorganisation löst sich dort, wo dies im Interesse einer sinnvollen Abgrenzung von Planungseinheiten erforderlich erscheint, von der Gliederung der Basisorganisation. So beruht z. B. die Basisorganisation des Unternehmens auf einer Geschäftsbereichsorganisation, wobei zu einem Geschäftsbereich wiederum mehrere Sparten gehören. Da die Produktlinien wegen der internen Leistungsverflechtungen oft mehrere Spartenbereiche betreffen, wurden für die Zwecke der Produktlinien-Planung zusätzliche Stellen für die sogenannten Product-Line-Manager geschaffen, die zwar jeweils von Leitern einzelner Spartenbereiche in Personalunion übernommen wurden, deren planungsspe-

zifische Kompetenzen aber über die Grenzen einzelner Spartenbereiche hinausreichen. Die Gesamtorganisation (bestehend aus der Basisorganisation und den Planungsorganisationen) weist so matrixähnliche Züge auf. Dieser Matrixcharakter wird noch insofern unterstrichen, als die Basisorganisation selbst auf dem Gedanken einer Matrixorganisation beruht. Die Bereiche Finanzen, Personal, Einkauf und Technik werden im Unternehmen zentral geführt und nicht jedem Geschäftsbereich bzw. jeder Sparte zugeordnet. Der Matrixcharakter der Basisorganisation schlägt sich selbstverständlich auch in den Planungs- und Kontrollprozessen nieder (vgl. z. B. unsere Ausführungen über den Kontrollprozeß im Rahmen der Operativen Planung im nächsten Abschnitt). Die in der Gesamtarchitektur gemäß Abb. 3 vorgesehene, der Produktlinien-Planung gegenübergestellten Ressourcenplanung soll das durch eine Matrixorganisation angestrebte „fruchtbare Spannungsverhältnis" zwischen den Geschäftsbereichen und Sparten als primären Trägern der Produktlinien-Planung einerseits und den auf das Managment der Ressourcen spezialisierten Zentralbereiche andererseits auch für die langfristige Planung mobilisieren.

3.3 Die Rolle der „Zentralen Planung"

Die Planung vollzieht sich im betrachteten Unternehmen nicht fern der Linienmanager in einem Stabs-Getto. Die Erarbeitung von Strategien und operativen Maßnahmen sowie der darauf aufbauenden Eingabedaten für die computerisierten Rechenmodelle erfolgt prinzipiell in den zuständigen Organisationsbereichen. Die Rolle des Zentralbereichs „Zentrale Planung" ist diesem Grundsatz angepaßt.[14] Folgende Klassen von Aufgaben sind im Zentralbereich „Zentrale Planung" angesiedelt:

(1) Eine erste Klasse von Aufgaben bezieht sich auf die Unterstützung des Vorstands bei seinen Entscheidungen im Vorfeld der eigentlichen Planungsrechnungen. So erarbeitet die „Zentrale Planung" alle volkswirtschaftlichen und unternehmensindividuellen Planungsprämissen (Planannahmen), die nach Genehmigung durch den Gesamtvorstand für die Planungsüberlegungen der zuständigen Organisationseinheiten als verbindlich deklariert werden. Ferner entwirft die „Zentrale Planung" Zielvorschläge (die sogenannten Targets), die nach Genehmigung durch den Vorstand die Basis für einen Prozeß der Zielvereinbarung mit den Geschäftsbereichen, Sparten und Tochtergesellschaften im Sinne des Management by Objektives (vgl. hierzu Abschnitt 4.1) bilden. Im Bereich dieser substantiellen Planungsaufgaben erfüllt die Zentrale Planung also für den Vorstand eine Stabsfunktion. Diese Charakterisierung der Zentralen Planung verschleiert freilich ein wenig die Tatsache, daß die Mitarbeiter der Zentralen Planung in vielfältiger Weise direkt mit den übrigen Organisationsbereichen verhandeln und der Vorstand viel-

fach nur dort unmittelbar tätig wird, wo die Streitpunkte nicht auf diese Weise bereinigt werden können.

(2) Eine zweite Klasse von Aufgaben erfüllt die „Zentrale Planung" im Bereich der Kontrollprozesse, die sich sowohl auf die regelmäßige Überprüfung der Planprämissen (ca. alle 2 bis 3 Monate) als auch auf die Kontrolle der Einhaltung der Plan-Soll-Werte bzw. der vereinbarten Ziele („Objectives") erstrecken. Die „Zentrale Planung" ist hier für die Vorbereitung und die erforderlichen Analysen für die monatlichen Lagebesprechungen des Gesamtvorstands zuständig. Diese Lagebesprechungen münden bei Vorliegen von Soll-Ist-Abweichungen in aller Regel in die Formulierung von ad hoc-Aufgaben ein, für deren Erfüllung normalerweise ebenfalls die „Zentrale Planung" federführend ist.

(3) Ein dritter Schwerpunkt der Aufgaben der „Zentralen Planung" liegt schließlich in der Weiterentwicklung und Pflege der Planungssysteme und im eigentlichen Prozeßmanagement. Das Prozeßmanagement darf dabei nicht unterschätzt werden. Auch wohlorganisierte Planungsprozesse laufen keineswegs automatisch ab. Sie bedürfen ständiger Impulse. Dies gilt vor allem dann, wenn einzelne Planungsprozesse mehrere Iterationen durchlaufen, weil die Ergebnisse zunächst nicht akzeptabel erscheinen. Derartige Impulse gehen freilich Hand in Hand mit einer Art „Service-Funktion" für die mit den inhaltlichen Fragen der Planung befaßten Organisationseinheiten. Dieser Service wird zwar prinzipiell nur bei entsprechender „Nachfrage" geleistet, wobei freilich die Zentrale Planungsabteilung durchaus versucht, durch aktives „Marketing" entsprechende Nachfrage zu stimulieren.

Die skizzierte Rolle der „Zentralen Planung" erscheint auf den ersten Blick als selbstverständlich. Daß sie sich nicht einerseits allzu weit in die Planungsaufgaben der Linienbereiche einmischt, andererseits sich aber nicht auf das reine Moderieren des Planungsprozesses beschränkt, ist letztlich mit darauf zurückzuführen, daß der Planung eine Reihe zentraler Konzepte zugrunde liegen, die nicht überall in der uns bekannten Planungspraxis mit der gleichen Konsequenz verwirklicht sind: das Management by Objectives, die Gap-Analyse und das Management by Exception. Diese Basiskonzepte wollen wir im folgenden näher betrachten.

4. Basiskonzepte der Planung

Bei der Kennzeichnung der Planungssysteme als Probleme der Aufbau- und Ablauforganisation haben wir drauf hingewiesen, daß die Entwicklung eines Planungssystems die organisatorische Aufgabenanalyse einschließt, wie sie in der klassischen Organisationslehre vielfach beschrieben wird. Die Generie-

rung der zu verteilenden und zu koordinierenden Teilaufgaben wird wesentlich erleichtert, wenn man den engen Bezug der Planung mit einer Reihe von Führungskonzeptionen berücksichtigt, die unter einer Vielzahl von Management by . . . -Formulierungen bekannt geworden sind. So beruht beispielsweise die Planung im betrachteten Unternehmen durchgängig auf einer Verwirklichung des Management by Objectives.

4.1 Planung auf der Grundlage des Management by Objectives

Alle voll implementierten Planungssysteme (Produktlinien-Planung, Projekt-Planung und Operative Planung) bauen auf Zielprojektionen auf, die im Rahmen eines partizipativen Prozesses nach dem Muster des Management by Objectives ablaufen. Dieser Prozeß der Zielvereinbarung schlägt sich in der offiziellen Planungssprache nieder, wo in wohldefinierter Weise zwischen Targets, Goals und Objektives unterschieden wird und die Bereinigung sogenannter „Issues" im Zuge von Verhandlungen vorgesehen ist. Die nachfolgenden offiziellen Definitionen dieser Begriffe spiegeln gleichzeitig den Prozeß der Zielvereinbarung wider. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, daß es in jedem Prozeß der Mittelplanung (Strategien, operative Maßnahmen, Projektaktivitäten) eine derartige Maßnahmen „nachfragende" Stelle (z. B. Vorstand) und eine „anbietende" Stelle (z. B. operierende Organisationseinheit) gibt:

Als *Target* wird die Zielvorstellung der nachfragenden Seite in einer Verhandlung über Ziele bezeichnet. Bei Zielverhandlungen in einer Führungshierarchie soll das Target den Notwendigkeiten aus der Sicht des Unternehmens entsprechen und dementsprechend begründet sein. Als *Goal* wird die Zielvorstellung der anbietenden Seite einer Verhandlung über Ziele bezeichnet. Bei Zielvereinbarungen einer Führungshierarchie soll das Goal den Möglichkeiten aus der Sicht der durchführenden Organisationseinheit entsprechen und dementsprechend begründet sein. Das *Objective* ist schließlich ex definitione die Zielvereinbarung, die nach erfolgreichem Abschluß einer Verhandlung über Ziele zustande kommt. Das Objective ist für die an der Zielverhandlung und der Zielerfüllung Beteiligten verbindlich. (Das Objective kann mit dem vertraglich vereinbarten Preis bei Handelsgeschäften verglichen werden.) Abweichungen vom Objective können mit befreiender Wirkung nur durch gravierende Änderungen der *Planannahmen* oder Abhängigkeiten (z. B. Zurverfügungstellung der Ressourcen) begründet werden.

Als *Issue* gilt schließlich ein Unterschied zwischen Target und Goal in einer Verhandlung über Ziele. Zum Issue gehören (a) der numerische Wert der Differenz, (b) die Begründungen der beteiligten Parteien für ihre Gesichtspunkte (Issue-Definition). In Verhandlungen sind dabei die rationalen Aspekte des Issue herauszustellen und – falls notwendig – durch eine Entscheidungsanalyse der beste Wert für das Objective zu ermitteln (Issue-Auflösung). Kann eine Einigung nicht erreicht werden, ist die nächst höhere Führungsebene einzuschalten.

Das Management by Objectives hat sich nach Ansicht der Verantwortlichen als Grundlage der Planung hervorragend bewährt. Es erleichtert nicht zuletzt

die Integration der verschiedenen Planungssysteme. So ist die „Zentrale Planung" etwa bei der Entwicklung ihrer Vorschläge der Targets im Bereich der kurzfristigen Operativen Planung darauf bedacht, daß diese Targets im Einklang mit den im Rahmen der langfristigen Produktlinien-Planung bereits vereinbarten Objectives stehen und von den Ergebnissen der Produktlinien-Planung her begründet werden.

Freilich dürfen auch die Schwierigkeiten des Managements by Objectives nicht übersehen werden.[15] In der Praxis zeigte sich zum Beispiel, daß der partizipative Zielbildungsprozeß nur bedingt zu einem in sich konsistenten System von Zielen (Objectives) führt, wenn dieser Prozeß nicht durch geeignete Methoden und Modelle unterstützt werden kann. Sowohl die Targets als auch die Objectives müssen von den am Planungsprozeß Beteiligten „durchgespielt" und auf ihre Konsistenz überprüft werden können. Deshalb ist ein Simulationsmodell entwickelt worden, das zeitlich der Zielvereinbarung vorgeschaltet ist. Wir werden auf die Probleme der Simulation in Abschnitt 6 zurückkommen. Zunächst wollen wir jedoch zeigen, daß sich das Management by Objectives in hervorragender Weise mit dem klassischen Konzept der Planungspraxis verbinden läßt, mit der sogenannten Gap-Analyse.

4.2 Die Gap-Analyse

Planung hat mit dem frühzeitigen Erkennen von Problemen zu tun, deren Bewältigung Zeit beansprucht. In der Planungspraxis ist es häufig üblich, die Aufmerksamkeit der Führungskräfte des Unternehmens durch Gap-Analysen auf zukünftige Probleme zu lenken.[16] Der Grundgedanke einer Gap-Analyse ist relativ einfach. Sie beruht auf zwei Zukunftsprojektionen: (1) der Zielprojektion, die die gewünschten und angestrebten zukünftigen Ergebnisse zum Ausdruck bringt, und (2) einer Prognose der tatsächlich zu erwartenden Ergebnisse unter der Annahme, daß keine Änderungen der gegenwärtigen Geschäftspolitik bzw. Unternehmensaktivitäten initiiert werden.

Explizit ausgearbeitet und verfeinert ist die Gap-Analyse im Falle der Produktlinien-Planung. Hier werden die Lücken bei den einzelnen Produktlinien mit Hilfe eines computerisierten Planungsmodells aufgezeigt, das auf dem Kalkulationsschema aufbaut und wirtschaftliche Ergebnisse für die nächsten 10 Jahre unter der Fiktion generiert, daß die vereinbarte Geschäftspolitik beibehalten und die bereits in Angriff genommenen Projekte in Zukunft mit individuell festgelegten Wahrscheinlichkeiten ergebniswirksam werden. Abb. 4 gibt die der Produktlinien-Planung zugrunde liegende Gap-Analyse wieder. Die Abbildung zeigt, daß in die Projektionen der zu erwartenden Ergebnisse Informationen eingehen, die aus der Analyse zu Ende der einzelnen Projektphasen im Rahmen der Projektplanung stammen. Die Gap-

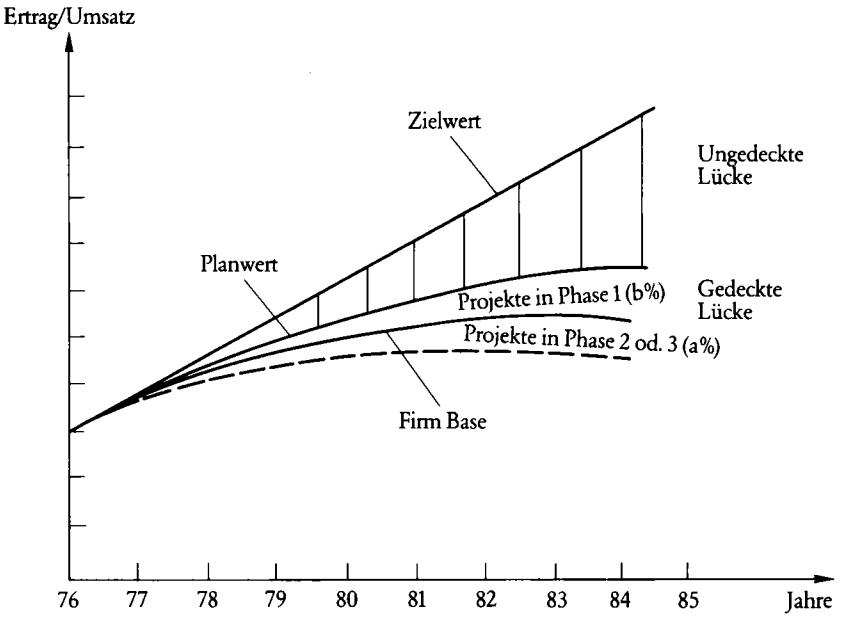


Abb. 4: Die GAP-Analyse im Rahmen der Product-line-Planung

Firm Base: Vorhandene Produkte und bereits initiierte Projekte in der Entwicklungsphase 2 und 3 (angenommene Erfolgswahrscheinlichkeit a%)

Gedeckte Lücke: Bereits initiierte Projekte in der Entwicklungsphase 1 (angenommene Erfolgswahrscheinlichkeit b%)

Analyse setzt also eine Integration von Produktlinien-Planung und Projekt-Planung voraus.

Die Gap-Analyse wird in der klassischen Planungsforschung als Instrument der Strategischen Planung herausgestellt.[17] Nach unserer Ansicht ist diese Sichtweise unzweckmäßig. Zum einen ist eine moderne Strategische Planung gerade dadurch gekennzeichnet, daß die Gap-Analye durch andere „Denkfiguren" bzw. Analyseinstrumente ergänzt wird, wie sie neuerdings im Konzept der Portfolio-Analysen propagiert werden und wie sie auch in den neueren Vorschlägen Ansoffs zur Strategischen Planung zu finden sind. Die Portfolio-Analyse[18] beruht auf der Beurteilung von „Mustern", wie sie als Sonderfall in der Zusammensetzung des Produkt-Markt-Portfolios eines Unternehmens anzutreffen sind. Die Analyse solcher Muster (Portfolios) hat Ähnlichkeit mit dem Problem eines Schachspielers, der auf der Grundlage einer Beurteilung und Bewertung der Anordnung der Figuren auf dem Schachbrett zu einem nächsten guten Zug zu gelangen hat. Noch existieren

wenig Erfahrungen darüber, wie solche, im Vergleich zur klassischen Gap-Analyse komplizierten Denkfiguren der „Musterbeurteilung" in der Strategischen Planung gehandhabt werden können, ohne sie zur Domäne eines relativ isolierten Stabs von Planungstechnokraten zu machen. Ähnliche Bedenken gelten nach unserer Ansicht gegenüber den „misfit"- oder „mismatch"-Analysen Ansoffs[19], der in die Strategische Planung u. a. die systematische Prüfung der Frage einbauen möchte, inwieweit Umwelt, Strategie sowie interne Kultur und Fähigkeiten des Unternehmens „aufeinanderpassen".[20] Auch hier fehlen vorläufig handhabbare Kriterien zur Beurteilung eines „Fit" bzw. eines „Misfit" von Struktur und Produkt-Markt-Strategie. Trotz dieser Vorbehalte sind wir jedoch der Überzeugung, daß eine Weiterverfolgung solcher und ähnlicher Denkfiguren sinnvoll erscheint. Im Rahmen der Entwicklung der Strategischen Planung wird an diesen Überlegungen gegenwärtig gearbeitet. Sie werden nach unserer Ansicht zu einer wertvollen Ergänzung der klassischen Gap-Analyse führen, die freilich nach wie vor das „Rückgrat" einer funktionierenden Unternehmensplanung bleiben wird.

Diese Aussage gilt auch für die Operative Planung, die normalerweise nicht mit Gap-Analysen in Verbindung gebracht wird. Tatsächlich liegt dieses Instrument implizit auch der Operativen Planung zugrunde. Der Unterschied zur Produktlinien-Planung besteht im wesentlichen darin, daß die im Anschluß an die Vereinbarung der Objectives von den planenden Geschäftsbereichen bzw. Sparten zu prognostizierenden „Lücken" nicht dem Vorstand präsentiert werden und dieser auch darauf verzichtet, sich die zur „Füllung" der kurzfristigen Lücken geplanten operativen Maßnahmen der einzelnen Bereiche vorlegen zu lassen. Darüber hinaus sind die Fachbereiche beim gegenwärtigen Stand der Operativen Planung noch weitgehend gezwungen, die für die Gap-Analyse erforderlichen Prognosen ohne eine entsprechende Modellunterstützung vorzunehmen, wie sie im Fall der Produktlinien-Planung vorhanden ist. Daß im Falle der Operativen Planung die Gap-Analysen etwas in den Hintergrund zu treten scheinen, liegt aber letztlich daran, daß die betreffenden Teilprozesse des gesamten operativen Planungsprozesses (Gap-Analysen und operative Maßnahmenplanung) vollständig delegiert sind. Vorstand und „Zentrale Planung" interessieren sich primär für die budgetmäßigen Konsequenzen dieser delegierten Planungsteile, die sich mit Hilfe des computerunterstützten Unternehmensmodells auf der Grundlage der Eingabedaten ermitteln lassen, die von den Fachbereichen entsprechend ihren eigenen Maßnahmenplanungen formuliert werden. Da die Operative Planung das Planen des „Wie" den Fachbereichen überläßt, kann sie auch als Ausfluß eines „Management by Results" (Führung durch Ergebniskontrolle) gesehen werden. Dies führt uns zu den Fragen der Kontrollprozesse, die eng mit der ebenfalls bekannten Führungskonzeption des Management by Exception verbunden sind.

4.3 Kontrolle der Planung und Management by Exception

Grundsätzlich sind Planung und Kontrolle so eng verbunden, daß heute vielfach von Planungs- und Kontrollsystemen oder gar von Managementsystemen gesprochen wird, um die Vollständigkeit des Handlungszyklus zu dokumentieren.[21] Die Kontrolle beinhaltet zwei Aspekte. Zum einen sind die Prämissen der ursprünglichen Planung regelmäßig daraufhin zu überprüfen, ob sie sich später auch bewahrheiten. Dies setzt eine Dokumentation der Planprämissen voraus, die in der Praxis häufig versäumt wird. Zum anderen sind die Plangrößen bzw. geplanten Soll-Werte mit den späteren Ist-Werten zu vergleichen, um auf diese Weise zu kontrollieren, ob die aufgestellten Pläne von den Adressaten dieser Pläne auch „ernst genommen" werden. Die Adressaten der Pläne können für eventuelle Soll-Ist-Abweichungen jedoch nur verantwortlich gemacht werden, wenn im Rahmen einer Abweichungsanalyse die Auswirkungen berücksichtigt werden, die sich daraus ergeben, daß die ursprünglichen Planprämissen sich gegebenenfalls nur zum Teil bewahrheitet haben. Beide Aspekte der Kontrolle hängen also über die Abweichungsanalyse eng zusammen. Im folgenden wollen wir diesen Zusammenhang am Beispiel des Kontrollprozesses der Operativen Planung näher betrachten.

(1) Die Basis des Kontrollprozesses bilden die operativen Pläne, aus denen die „Zentrale Planung" eine Reihe von Schlüsselgrößen als monatliche Kontrollzahlen (monthly control figures) ableitet. Nur letztere werden regelmäßig den auf der Grundlage des Rechnungswesens ermittelten entsprechenden Ist-Werten gegenübergestellt, um mögliche Soll-Ist-Abweichungen festzustellen.

(2) Dieser regelmäßige Soll-Ist-Vergleich ist in zweifacher Hinsicht verfeinert. Zum einen werden für die Kontrollgrößen auf der Grundlage eines hier nicht näher zu erläuternden mathematischen Modells Toleranzgrößen fixiert, so daß nicht jede kleinere Abweichung Reaktionen auslöst. Zum anderen ist das für den Soll-Ist-Vergleich zuständige Berichtswesen um ein Frühwarnsystem ergänzt, das auf der Grundlage der jeweils errechneten Ist-Werte laufend Trendextrapolationen vornimmt, Vergleiche auch zwischen den so prognostizierten zukünftigen Ist-Werten und den vorgegebenen Soll-Werten durchführt und auf diese Weise frühzeitig auf sich abzeichnende zukünftige Soll-Ist-Abweichungen aufmerksam macht.

(3) Gehen die tatsächlichen oder prognostizierten Abweichungen über die Toleranzgrenzen hinaus, so ist hierüber dem Vorstand auf dessen monatlichen Lagebesprechungen ein Bericht vorzulegen. Dieser Bericht enthält eine vom betroffenen Geschäftsbereich (bzw. Sparte oder Tochtergesellschaft) in Zusammenarbeit mit der „Zentralen Planung" erarbeitete Abweichungsanalyse, ferner eine Prognose der weiteren Entwicklung (dem sogenannten Out-

look) sowie Vorschläge für geeignet erscheinende Maßnahmen. Dieser Bericht wird durch eine Stellungnahme der zuständigen funktionsorientierten Organisationseinheiten (Zentralbereiche) ergänzt. Der grundsätzliche Matrixcharakter der Organisation schlägt sich somit auch im Kontrollprozeß der Operativen Planung nieder.

(4) Aufgrund der von der „Zentralen Planung" zu koordinierenden Berichte, Outlooks und Stellungnahmen kann der Vorstand eine sogenannte „Ausnahmesituation" erklären. Er kann aber auch zunächst nur beschließen, daß die Entwicklung bis zur nächsten monatlichen Lagebesprechung weiterhin beobachtet und tiefer analysiert werden soll. Erklärt der Vorstand eine Ausnahmesituation, dann bedeutet dies, daß er sich nunmehr selbst mit den erforderlichen Maßnahmen befaßt. Hierin zeigt sich das Management by Exception. Es hängt von den Einzelheiten der jeweiligen Ausnahmesituation ab, welche Aufträge erteilt und welche Maßnahmen in Erwägung gezogen werden. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht von der Suche nach der Soll-Ist-Abweichung kompensierenden Maßnahmen über die Anpassung der operativen Pläne bis zur Durchführung von ad hoc ausgelösten Prozessen der Neuformulierung von Strategien.

(5) Haben diese durch die Erklärung einer Ausnahmesituation initiierten Maßnahmen die gewünschten, für die Lagebesprechungen des Vorstands durch entsprechende Schlußberichte dokumentierte Ergebnisse erbracht, so erklärt der Vorstand die Beendigung der Ausnahmesituation.

Dieser Kontrollprozeß und das darin verwirklichte Management by Exception hat sich nach Ansicht der Verantwortlichen sehr bewährt. Bei der Beurteilung dieses Erfolges ist vor allem auch zu beachten, daß Ausnahmesituationen nicht nur bei negativen Soll-Ist-Abweichungen existieren. Ein funktionierender operativer Kontrollprozeß (verbunden mit einem Frühwarnsystem), der auch auf positive Abweichungen „anspricht", kann sehr viel dazu beitragen, daß sich überraschend ergebende Gelegenheiten durch schnelle taktische und auch strategische Reaktionen wahrgenommen werden.

5. Die Entwicklung von Planungsrahmen als Voraussetzung einer integrierten Unternehmensplanung

In Abb. 2 haben wir die Situation der Planung im Jahre 1975 vor der Neuordnung der Planung wiedergegeben. Ein derartiges Konglomerat partieller Planungssysteme kann nicht als integrierte Unternehmensplanung bezeichnet werden. Der Hauptmangel dieser Situation bestand darin, daß kaum Anstal-

ten gemacht wurden, einen Planungsrahmen zu entwickeln.[22] Wir betrachten die Entwicklung von Planungsrahmen als wesentliche Voraussetzung für den Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung. Der Begriff des Planungsrahmens ist dabei in Analogie zum eingebürgerten Begriff des Kontenrahmens zu verstehen. Die Geschichte des Rechnungswesens zeigt, daß die Entwicklung standardisierter Kontenrahmen wesentliche Impulse für die Weiterentwicklung und Verbreitung verfeinerter Formen des Rechnungswesens gegeben hat. Ähnliche Impulse sind sicherlich auch von standardisierten Planungsrahmen zu erwarten.

5.1 Bestandteile eines Planungsrahmens

Ein vollständiger Planungsrahmen umfaßt eine Reihe von Bestandteilen, deren wichtigste im folgenden genannt seien:

(1) Zunächst beinhaltet ein Planungsrahmen eine Klassifikation der zu erstellenden Pläne bzw. Plandokumente, wobei für jedes Plandokument dessen Adressaten festzulegen sind. Adressaten eines Plandokumentes sind jene Organisationseinheiten, für die dieses Plandokument Verhaltenserwartungen einschließt. Die Festlegung der Adressaten und entsprechenden Verhaltenserwartungen steht in einem engen Zusammenhang mit der Kontrolle der Planprämissen und der Soll-Größen des Plans.

(2) Der Planungsrahmen enthält ferner eine Festlegung der Plankategorien (einheitliche Begriffe für die zu planenden Größen bzw. Tatbestände) und eine Festlegung der Kategorien der zusätzlichen in Plandokumenten zu dokumentierenden Planprämissen, die später im Rahmen der Kontrolle auf ihre Realistik überprüft werden. Ein vollständiger Planungsrahmen enthält folglich ein oft umfangreiches Lexikon, in dem die genannten Kategorien präzise definiert sind.

(3) Der Planungsrahmen gibt darüber hinaus die Interdependenzen zwischen den Organisationseinheiten und Bereichen wieder, die bei der Planung erfaßt werden. Es entspricht dem Charakter einer Planung, daß hierbei nur die als besonders wichtig erachteten Interdependenzen berücksichtigt werden. Äußerlich zeigt sich dieser Aspekt eines Planungsrahmens in der Festlegung der Input-Output-Beziehungen zwischen den einzelnen Plänen, die angeben, inwieweit Kategorien einer Planung (als deren Output) in die Erstellung eines anderen Planes als Input eingehen und diesen beeinflussen. Die Erfassung der Interdependenzen eröffnet grundsätzlich die Möglichkeit einer besseren Koordination. Ein Beispiel mag dies erläutern: Zwischen dem Materialbereich und dem Finanzbereich eines Unternehmens bestehen Interdependenzen. Höhere Lagerhaltung im Materialbereich führen zu einer höhe-

ren Kapitalbindung. Höhere Kapitalbindung kann die Ursache für Liquiditätsengpässe sein. Ein auf einem Planungsrahmen aufbauendes integriertes Planungssystem kann nun zu einer wesentlichen Erleichterung der Abstimmung von Material- und Finanzbereich führen. Die Diskussionen und Verhandlungen der Beteiligten können versachlicht werden. Konsequenzen können anhand der erfaßten Zusammenhänge im Planungsrahmen leichter sichtbar gemacht werden.

(4) Der Planungsrahmen enthält außerdem die Angabe der prinzipiellen Reihenfolge, in der die einzelnen Pläne erstellt werden. Dies schließt selbstverständlich Rückkopplungen im Sinne eines iterativen Prozesses nicht aus. Solche Iterationen und Rückkopplungen sind letztlich ein Ausfluß der wechselseitigen Interdependenzen der planenden Bereiche. Da sich der gesamte Planungsprozeß wegen solcher Rückkopplungen leicht „im Kreis" bewegt, ist besondere Sorgfalt auf die Festlegung der grundsätzlichen Reihenfolge zu verwenden, um die Zahl der Rückkopplungen und Iterationen im Interesse des Prozeßfortschritts klein zu halten. Gutenbergs Ausgleichsgesetz der Planung liefert hierfür brauchbare Anhaltspunkte.[23]

(5) Schließlich liefert ein Planungsrahmen einen begrifflichen Bezugsrahmen, dessen Begriffe über die Definition der zu erstellenden Pläne, Plankategorien und Planprämissen hinausgehen und als einheitliche Planungssprache die Diskussionen und Verhandlungen der am Planungsprozeß Beteiligten erleichtert. Die im Rahmen der Darstellung des Management by Objectives und der Gap-Analyse verwendeten Termini (Target, Goal, Objective usw.) sind Beispiele aus der offiziellen Planungssprache des Unternehmens. Die Bedeutung der Entwicklung einer von allen Beteiligten beherrschten Planungssprache kann nach unserer Ansicht gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Nicht von ungefähr stellen viele Planungspraktiker die These heraus, daß ein institutionalisierter Planungsprozeß nicht nur Pläne zu „produzieren" habe, sondern in allererster Linie eine Vielfalt von Diskussionen und Verhandlungen der zuständigen Führungskräfte der Linie über die Zukunft des Unternehmens anregen solle. Die Effizienz dieser Diskussionen kann durch eine brauchbare Planungssprache bzw. einen entsprechend ausgearbeiteten begrifflichen Bezugsrahmen wesentlich erhöht werden.[24]

Abb. 5 gibt beispielhaft den Planungsrahmen der operativen Planung wieder. Die Abbildung zeigt, welche Teilpläne erstellt werden, wie diese Teilpläne zusammenhängen und in welcher Reihenfolge ihre Erstellung erfolgt.

Hinter dem in der Abbildung wiedergegebenen Planungssystem steht folgender Planungsablauf: Der Vorstand formuliert zunächst im Vorfeld des Systems die Ziele für die einzelnen Bereiche sowie die Planannahmen, von denen die Planungen ausgehen sollen. Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß die Entwürfe hierfür im Bereich der Zentralen Planung erarbeitet werden. Auf der Basis der Planannahmen und Objectives erarbeiten die einzelnen

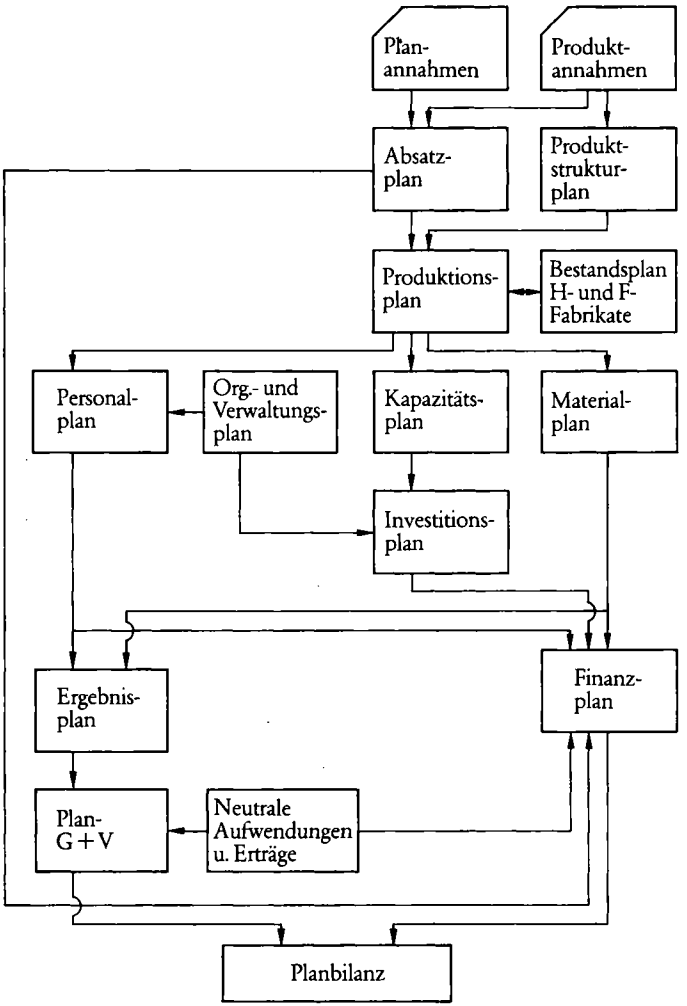


Abb. 5: Die Teilpläne der Operativen Planung und deren Verknüpfung

Sparten die erforderlichen Eingabedaten für die Planung, die sich im vorliegenden Fall auf 120 000 belaufen. Mit Hilfe der EDV werden dann die einzelnen Pläne gemäß dem Planungsrahmen erstellt. (Dies setzt rechenbare Modelle voraus, auf die wir gleich noch eingehen werden.)

5.2 Planungsrahmen erster Ordnung und zweiter Ordnung

Die Entwicklung von Planungsrahmen weist zwei Dimensionen auf. Es ist deshalb zweckmäßig, zwischen Planungsrahmen erster Ordnung und Planungsrahmen zweiter Ordnung zu unterscheiden. Planungsrahmen erster Ordnung beziehen sich auf einzelne Stufen eines mehrstufigen Planungssystems. Ein Planungsrahmen für die Operative Planung, wie wir ihn anschließend beispielhaft erläutert haben, ist ein Planungsrahmen erster Ordnung. Viele Unternehmen weisen jedoch mehrstufige Planungssysteme auf. Planungsrahmen zweier Ordnung haben die Aufgabe, die Planungsrahmen erster Ordnung miteinander zu verbinden, ihre Schnittstellen zu definieren und zu einer Koordination der einzelnen Planungssysteme beizutragen. Solche Planungsrahmen zweiter Ordnung besitzen vor allem für die langfristige Evolution (vgl. Punkt 6 dieses Beitrages) der Planungssysteme, also für die Planung der Planung, eine besondere Bedeutung.

Abb. 3 ist geeignet, den Planungsrahmen zweiter Ordnung der zukünftigen Planungssysteme des Unternehmens zu verdeutlichen. Die Abbildung darf jedoch nicht dahingehend mißverstanden werden, als besäße das Unternehmen bereits einen voll ausgearbeiteten Planungsrahmen zweiter Ordnung. Wir haben Anhaltspunkte dafür, daß auch andere, in der Unternehmensplanung durchaus führende deutsche Unternehmen keinen derartigen Planungsrahmen vorzuweisen haben. Im Unternehmen wird gegenwärtig an der Erstellung eines solchen Planungsrahmens gearbeitet. Drei Entwicklungslinien sollen zu dem gewünschten Ergebnis führen:

(1) Zum einen erfolgt eine Bestandsaufnahme und detaillierte Dokumentation der bestehenden Planungssysteme, die auch die sich inzwischen eingespielten, im ursprünglichen Entwurf nur skizzierten Teilprozesse einbezieht. Über die Verfeinerung der Planungshandbücher werden damit auch die Planungsrahmen erster Ordnung vervollständigt und „abgeschliffen". Dahinter steht die Einsicht, daß ein Planungsrahmen zweiter Ordnung nicht besser sein kann als die hierin zu integrierenden Planungsrahmen erster Ordnung.

(2) Zum zweiten werden die Interfaces zwischen den bestehenden Planungssystemen neu überdacht und ergänzt. Bei der zum Teil simultanen und forcierten Entwicklung der einzelnen Planungssysteme (Operative Planung, Produktlinien-Planung, Projekt-Planung) wurde im Interesse eines schnellen Entwicklungserfolges bewußt die Feinintegration der einzelnen Systeme zurückgestellt. Viele sich ergebende Interfaces wurden zunächst bei den Planungsläufen der ersten Jahre mehr improvisatorisch bewältigt, wobei vielfach erste Erfahrungen mit den „Reibungen" im Zusammenspiel der einzelnen Planungssysteme gesammelt werden mußten.

(3) Schließlich wird im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Strategischen Planung über die Diskussion der Rolle einer solchen Planung im

Gesamtsystem der Unternehmensplanung auch die Gesamtarchitektur dieses Systems einer kritischen Überprüfung unterzogen. Abb. 3 ist eine vereinfachte Darstellung eines Zwischenergebnisses dieses Prozesses. Eine solche kritische Überprüfung geht zwar von den existierenden Systemen aus, stellt aber ihre Funktion im Gesamtzusammenhang wieder in Frage. So ist z. B. die Rolle der Produktlinien-Planung neu zu überdenken. Da sie mit den Instrumenten der Gap-Analyse und der Strategischen Produkt/Markt Matrix bereits Elemente einer klassischen Strategischen Planung enthält, wird das Einpassen der Produktlinien-Planung in die zukünftige Strategische Planung Rückwirkungen auf den Planungsrahmen dieser Produktlinien-Planung besitzen. Ähnliches gilt, wenn die Produktlinienplanung gemäß Abb. 3 um eine Ressourcen-Planung ergänzt wird.

Vergegenwärtigt man sich die hinter diesen drei Entwicklungslinien stehende Arbeit, so leuchtet ein, daß die Erarbeitung eines Planungsrahmens zweiter Ordnung nicht ohne eine intensive, „manpower schluckende" Entwicklungsarbeit möglich ist. So lang dies nicht in Wissenschaft und Praxis akzeptiert wird, ist nicht zu erwarten, daß die integrierte Unternehmensplanung über Anfangserfolge hinausgelangt. Wir werden im Abschnitt 8 dieses Beitrages auf diese Problematik zurückkommen.

6. Die Modell- und Computerunterstützung

Die Fragen der Modell- und Computerunterstüzung der Planung wird in der planungswissenschaftlichen Literatur gegenwärtig unter dem Einfluß der angewandten Informatik und der Unternehmensforschung sehr intensiv diskutiert.[25] Diese Diskussion wird nicht zuletzt durch die Computerhersteller forciert, die in zunehmendem Maße eine in der Unternehmensplanung einsetzbare Software anbieten. Es fällt freilich äußerst schwer, sich ein realistisches Bild vom tatsächlichen Umfang und dem Niveau der Modell- und Computerunterstützung der Planung in der Praxis zu machen. Prinzipiell ist wohl davon auszugehen, daß das Potential der automatisierten Datenverarbeitung gegenwärtig nur begrenzt ausgeschöpft wird. Die Anwendungen erstrecken sich zum einen auf die Handhabung umfangreicher Datenbasen, nicht zuletzt der Massendaten aus den vielfältigen Geschäftstransaktionen, die in erdichteter Form in die zukunftsbezogenen Planungsprozesse eingehen und auch die Basis für die Soll-Ist-Vergleiche der Kontrollprozesse bilden. Dies bedeutet, daß die Computerunterstützung von der kurzfristigen Operativen Planung über die unterschiedlichen langfristigen Planungen bis zur Strategischen Planung abnimmt. Zum anderen besteht gegenwärtig sehr wohl die

Möglichkeit, den Computer auch für das Handhaben von Planungsmethoden bzw. Planungsmodellen einzusetzen. Alle bisher implementierten Planungssysteme des Unternehmens sind computerunterstützt und setzen Planungsmodelle ein. Wir wollen am Beispiel der Operativen Planung zeigen, welcher Art diese Computerunterstützung ist, welche Schwierigkeiten dabei nach wie vor bestehen und welche nächsten Schritte für eine Ausweitung der Modell- und Computerunterstützung konkret vorgesehen sind.

6.1 Das computerunterstützte Planungsmodell der Operativen Planung

Im Falle des Operativen Planungssystems existieren für die Erstellung der einzelnen Teilpläne des Planungsrahmens mathematische Modelle. Die einzelnen Teilmodelle sind darüber hinaus zu einem Gesamtmodell integriert. Das Modell ist in der von der IBM entwickelten Planungssprache Plancode realisiert und läuft auf der hauseigenen Anlage.

Der Begriff „Modell" ruft häufig falsche Assoziationen hervor. Im Zusammenhang mit der Planung denkt man allzu schnell an verfeinerte Modelle der Unternehmensforschung.[26] Die heute in anspruchsvollen Planungssystemen verwendeten Planungsmodelle bewegen sich trotz aller Komplexität nicht auf der für OR-Modelle typischen Stufe der Verfeinerung. Empirische Untersuchungen über den Einsatz von OR in der Praxis zeigen, daß mit Ausnahme der Netzplantechnik und gelegentlichen Modellen der linearen Programmierung kaum entsprechende Anwendungen zu finden sind.[27] Mit Problemen der Planungspraxis vertraute Planungspraktiker warnen häufig sogar davor, in der Planung umfangreiche OR-Modelle einzusetzen. Derartige Modellanalysen sollten fest abgegrenzten Teilaufgaben vorbehalten bleiben. Wie wir in einem nachfolgenden Abschnitt erläutern werden, ist die Skepsis nicht etwa auf eine mangelnde Kenntnis der vielfältigen OR-Methoden zurückzuführen (größere Unternehmen könnten sich das erforderliche Know-how heute leicht „einkaufen"). Diese Skepsis hängt mehr mit einer vergleichsweise realistischen Einschätzung der Bedingungen zusammen, unter denen Führungskräfte in der Linie planen, improvisieren und führen.

Die heute in der Praxis verwendeten Planungsmodelle besitzen den Charakter von Ermittlungsmodellen. Die in den Modellen erfaßten Beziehungen zwischen den Größen beruhen auf reinen Definitionen (etwa der Art: Umsatz = Menge × Preis). Neben rein definitorischen Verknüpfungen der Größen finden sich bisweilen einfache Kennzahlen, die nicht definitorisch geltende Beziehungen zwischen Größen wiedergeben (z. B. Lohnvolumen = x % der Produktionsmenge). Schließlich besitzt eine Reihe der funktionalen Beziehungen den Charakter von unternehmenspolitischen Festsetzungen, etwa wenn die zeitliche Verteilung der geplanten Absatzmengen in die zeitliche

Verteilung der Produktionsmengen über Funktionszusammenhänge umgerechnet werden, die – im Falle der operativen Planung – die grundlegende Politik der „unbedingten Liefertreue" und der „gleichmäßigen Auslastung der personellen Kapazitäten" zum Ausdruck bringen. Abb. 6 gibt ein solches Teilmodell wieder, wie es beispielsweise der Erstellung des Personalplans im Rahmen der Operativen Planung zugrunde liegt.

Von den Ermittlungsmodellen sind die erheblich verfeinerten Prognosenmodelle und Bewertungsmodelle in der Planung zu unterscheiden, Prognosemodelle bauen insbesondere auf (mathematisch formulierten) Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten auf. Bewertungsmodelle schließen auch Entscheidungskriterien („Zielfunktionen") ein, die zu einer Bewertung von Alternativen oder gar zur Bestimmung einer optimalen Alternative führen. Bei den meisten heute gebräuchlichen, auch anspruchsvollen Planungssystemen in der Praxis werden derartige Prognose- bzw. Bewertungsmodelle nicht verwendet. Angesichts der Tatsache, daß verfeinerte Modelle des Operations Research in der Praxis bislang wenig Resonanz finden, erscheint die neuerdings von Hanssmann in mehreren Beiträgen vertretene These bemerkenswert, daß vielfach „einfache" statische Modelle ausreichen, wo gegenwärtig im Bereich der Unternehmensforschung die Tendenz besucht, aufwendige dynamische Modelle vorzustellen.[28] Auch im betrachteten Unternehmen werden die meisten Prognosen und Bewertungen meist im Vorfeld des eigentlichen Planungssystems ohne Einsatz von Prognose- bzw. Bewertungsmodellen entwickelt und dann als Planannahmen bzw. Eingabedaten in die Berechnungen des Ermittlungsmodells eingegeben.

Diese Aussage schließt nicht aus, daß sich einzelne am Planungsprozeß beteiligte Organisationseinheiten statistischer Methoden etwa der Trendextrapolation bedienen. Selbstverständlich bestehen Bestrebungen, die im Vorfeld der Ermittlungsmodelle durchzuführenden Analysen und Planungen in zunehmendem Maße auf eine methodenunterstützte Grundlage zu stellen. Die weiteren Überlegungen beschränken sich jedoch zunächst auf die zentralen Ermittlungsmodelle.

6.2 Möglichkeiten und Grenzen von Modellexperimenten und Simulationen im Planungsprozeß

Der Operativen Planung liegt ein System von Teilmodellen zugrunde, die zu einem Gesamtmodell zusammengefaßt sind. Prinzipiell wäre es auch denkbar, das detaillierte Gesamtmodell als Simulationsmodell zu verwenden.[29] Das heißt, man könnte mit diesem Modell experimentieren und verschiedene unterschiedliche Annahmen „durchspielen". So könnte man die Frage stellen „Was wäre wenn?", welche Auswirkungen also z. B. alternative Planannah-

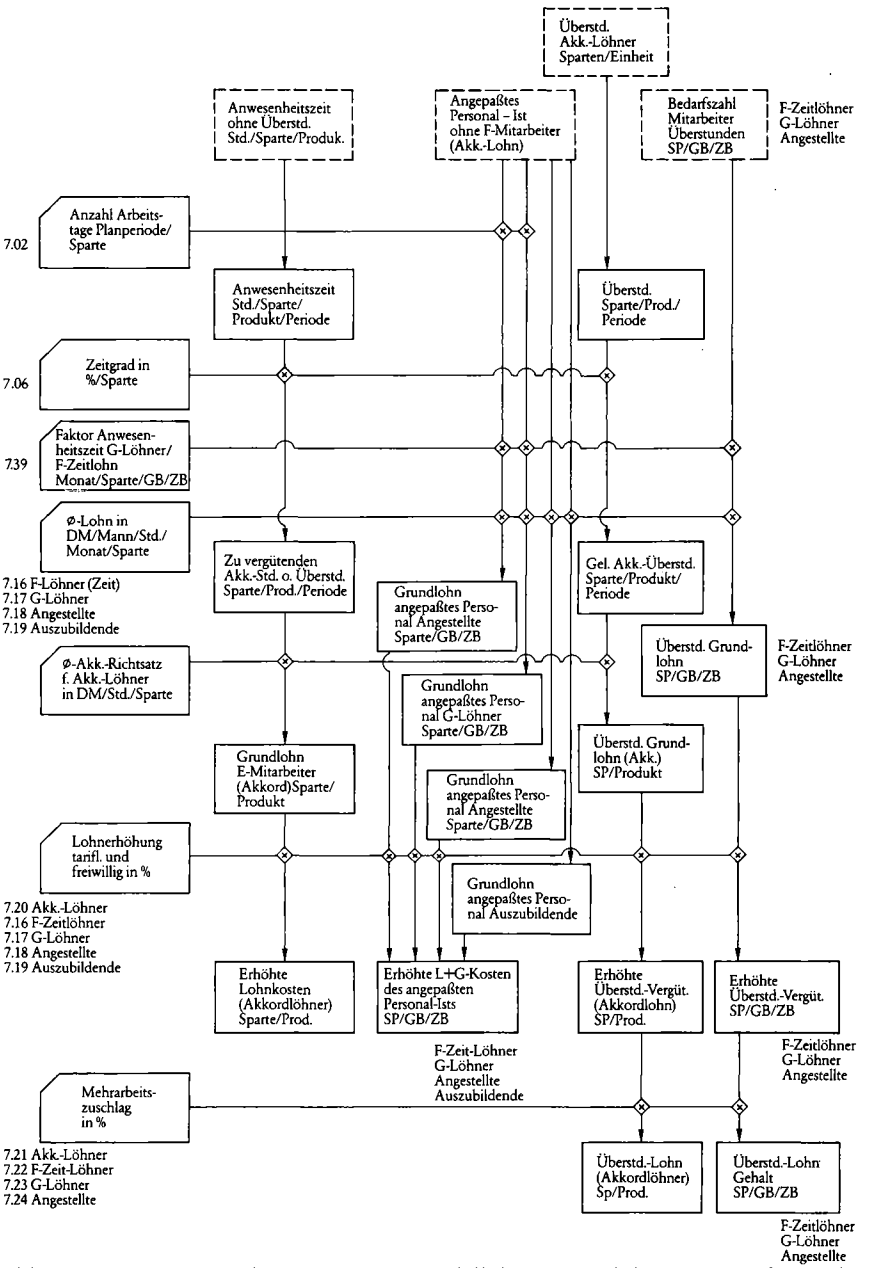


Abb. 6: Ausschnitt aus dem Ermittlungsmodell der Personalplanung im Rahmen der Operativen Planung

men besitzen.[30] Man könnte aber auch die Zielvorgaben variieren, um durch die Modellanalyse Hinweise darüber zu bekommen, was getan werden müßte, um diese veränderten Ziele zu erreichen. Schließlich würden derartige Modellexperimente bzw. Simulationen wesentlich erleichtert, wenn dies über Terminals im On line-Dialog möglich wäre.

Derartige Simulationen wären beim gegenwärtigen Stand der Planungssysteme bzw. der Planungsmodelle „Mensch-Maschinen-Simulationen". Am Beispiel des Planungssystems des betrachteten Unternehmens ist dies einfach zu erläutern: Der Vorstand würde im Vorfeld alternative Ziele formulieren. Diese müßten dann in den einzelnen Bereichen als Grundlage für eine Modifikation der Vielzahl von Eingabedaten Verwendung finden. Mit Hilfe der modifizierten alternativen Eingabedaten könnten dann über das Planungsmodell die Implikationen berechnet werden, die den veränderten Zielen des Vorstands entsprechen.

Mit dem umfangreichen Gesamtmodell können aber derartige Simulationen aus folgenden Gründen nicht realisiert werden:

(1) Es ist organisatorisch (und auch psychologisch) nicht zu bewältigen, wenn eine Vielzahl von Bereichen auf der Grundlage veränderter Planannahmen und/oder Zielvorgaben jeweils einen großen Teil von beispielsweise 120 000 Eingabedaten (allein für die Operative Planung) neu formulieren müßte.

(2) Die Rechenzeiten sind bei einer derartigen großen Zahl von Eingabedaten so extrem lang, daß zwischen den einzelnen Simulationsläufen eine viel zu lange Zeit vergehen würde. Die langen Rechenzeiten verhindern u. a. auch, daß der Versuch einer interaktiven Simulation (etwa im Rahmen einer entsprechend konzipierten Konferenz) nicht realistisch erscheint.

(3) Eine Dateneingabe und Datenausgabe über Bildschirme würde schließlich auf erhebliche softwaremäßige Schwierigkeiten stoßen. Zwar gibt es das Plancode, die Programmiersprache des Planungsmodells, auch in einer interaktiven Version (Plancode I), die jedoch bisher noch nicht eingesetzt werden kann. Denn die Dateneingabe und Datenausgabe und das erforderliche Datenmanagement erfolgen mit Hilfe des sehr komfortablen Datenmanagement IMS der IBM. Diese Software ist jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt vom Hersteller noch nicht mit der erwähten Planungssoftware kompatibel gemacht.

Eine interaktive Modellsimulation im Rahmen einer integrierten Operativen Planung ist erst aussichtsreich, wenn man den Planungsrahmen bzw. das Gesamtmodell durch ein vereinfachtes Modell abbilden kann, das erheblich weniger Eingabedaten benötigt. Wenn sich die Simulation bei den Eingabedaten nur auf einige zentrale Schlüsselgrößen erstreckt, sind die organisatorischen und informations-technologischen Probleme derartiger Simulationen leichter zu bewältigen.[31] Das Simulationsmodell wird bereits im realen Pla-

nungsprozeß erprobt. Es ist zunächst nicht in Plancode auf der hauseigenen Anlage realisiert, sondern in APL implementiert und wird mittels Datenfernverarbeitung abgewickelt.

Mit der Entwicklung eines vereinfachten Simulationsmodells auf der Grundlage des erheblich detaillierteren Planungsmodells der Operativen Planung beschreitet das Unternehmen einen Weg, der ein Dilemma der modell- und computerunterstützten Planung lösen soll. Zum einen zeigt die Erfahrung, daß eine funktionierende modellunterstützte Operative Planung ständig Wünsche der am Planungsprozeß beteiligten Fachbereiche weckt, das Planungsmodell weiter zu verfeinern, da eine zu hohe Aggregation bzw. Verdichtung der Einzeldaten die Planungsüberlegungen der Bereiche zu erschweren scheint. Die Zentrale Planung tritt solchen Erweiterungswünschen inzwischen zwar hartnäckig entgegen, doch wird auch nicht eine Reduktion der Eingabedaten bzw. der Verdichtungsgrade des Modells angestrebt. Zum anderen ist das so entstandene detaillierte Planungsmodell für viele Planungsüberlegungen zu unhandlich. Auch nach Lösung der softwaremäßigen Probleme würden mehrere Iterationen und Experimente mit dem detaillierten Grundmodell nur begrenzt möglich sein. Dem gegenläufigen Wunsch der Fachbereiche vor allem aber des Vorstands und der Verantwortlichen der „Zentralen Planung", nach einem simulationsfähigen Planungsmodell wird deshalb mit einer zusätzlich zum Einsatz gelangenden vereinfachten Version des Grundmodells entsprochen. Uns ist nicht bekannt, ob andere deutsche Unternehmen gegenwärtig eine ähnliche duale Strategie der Modellentwicklung verfolgen.

7. Verhaltenswissenschaftliche Perspektiven der Planungspraxis

Es ist noch nicht allzu lange her, da war das Lieblingswort der Planungsfachleute das Wort „sophisticated". Heute sagt man lieber: „but it works". Dies darf freilich nicht mißverstanden werden. Das Potential verfeinerter Planungsmethoden und der Computerunterstützung der Planung wird sich mittelfristig sicherlich erheblich steigern. Informationstechnologisch ist heute schon sehr vieles prinzipiell machbar. Die Frage bleibt jedoch, ob es auch psychologisch machbar ist. Dies ist nicht zuletzt eine Frage der Widerstände, die heute noch vielfach gegenüber Planung, insbesondere aber gegenüber verfeinerten computerunterstützten Planungsmethoden existieren. Unsere Grundthese geht dahin, daß solche Widerstände oft auf eine falsche Einstel-

lung der für den Aufbau der Planung Verantwortlichen gegenüber der üblichen Art und Weise des „Managen" zurückzuführen sind. Wir verhehlen hier nicht unsere Sympathie mit einigen Sichtweisen der modernen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungsforschung[32], deren Kenntnis in der Planungspraxis solche falschen Einstellungen verhindern könnte.

7.1 Das Problem der Widerstände

Wer mehr Planung will, hat normalerweise mit Skepsis und Widerständen zu rechnen.[33] Diese Widerstände werden häufig nahezu unüberwindlich[34], wenn man mehr Planung mit mehr verfeinerten computerunterstützten Planungsmethoden verbinden möchte. Das ist selbstverständich nichts Neues. Die psychologischen Probleme der Planung sind nicht zu unterschätzen.

Die Widerstände gegen Planung bzw. verfeinerten Planungsmethoden gründen häufig in Ängsten und Befürchtungen der Betroffenen. Sie haben Angst, durch Planung ihren „Freiheitsspielraum" zu verlieren. Sie befürchten, nicht die erforderlichen Fähigkeiten zu besitzen; ihr Prestige könnte darunter leiden, wenn dies offenkundig wird. Widerstände sind häufig ganz einfach nur Zeichen für mangelndes Anpassungsvermögen; das Umdenken fällt jedem Menschen schwer. Diese Überlegungen sind geläufig. Bei der Einführung von Planungssystemen bedarf es daher eines großen Einfühlungsvermögens der Verantwortlichen und einer beträchtlichen Aufklärungsarbeit.

Der Abbau der Widerstände wird erleichtert, wenn der Vorstandsvorsitzende selbst als Promotor[35] auftritt. Dabei ist der Effekt weniger darin zu erblicken, daß damit ein Planungssystem im Sinne eines „forcing"[36] gleichsam „durchgeboxt" werden könnte: eine langfristig nachhaltige Akzeptanz ist so kaum erreichbar. Viel wesentlicher ist, daß die Unterstützung und Promotion des Vorstandsvorsitzenden auch die fachlichen Problemlösungsprozesse bei der Entwicklung erheblich beschleunigt. Dies hat im betrachteten Unternehmen dazu geführt, daß vergleichsweise schnell Erfolge eines funktionierenden Planungssystems dokumentiert werden konnten. Nach Ansicht der Verantwortlichen hat dies sehr wesentlich zum Abbau der verständlichen Skepsis der Führungskräfte beigetragen.

Unsere bisherige Argumentation ist freilich einseitiger Natur. Sie scheint davon auszugehen, daß Planung an und für sich in der jeweils vorgeschlagenen Weise in Ordnung sei, daß die Widerstände nur Ausdruck eines fehlenden Willens und eines mangelnden Anpassungsvermögens sind und letztlich im Zusammenhang mit der Einführung des Planungssystems überwunden werden müssen. Diese Sichtweise vernachlässigt jedoch, daß Widerstände häufig *auch* „schwache" Signale sind, daß etwas mit der vorgeschlagenen

Planungsmethodik nicht stimmt. Einfühlungsvermögen der Verantwortlichen erleichtert es auch, die bei der Entwicklung der Planungssysteme laufend erforderlichen Grundsatzentscheidungen über das Verfeinerungsniveau dieser Planung sinnvoll zu treffen. Wir sagten bereits, daß dies sehr eng mit den Einstellungen dieser Verantwortlichen zu dem steht, was „Management" ist.

7.2 Planung und „Muddling through"

Wer Planungssysteme in der Praxis einführen bzw. verbessern will, muß sich ein illusionsloses Bild davon machen, wie Organisationen tatsächlich funktionieren und wie die Menschen in Organisationen ihre Entscheidungsprobleme tatsächlich bewältigen. In der modernen Entscheidungsforschung hat sich zur Kennzeichnung des tatsächlichen Entscheidungs- und Problemlösungsverhaltens ein Fachausdruck eingebürgert, der vergleichsweise drastisch ist: Das tatsächliche Funktionieren von Organisationen und das tatsächliche Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten ist durch ein „Durchwursteln" gekennzeichnet. Dieser deutsche Begriff drückt – wahrscheinlich zu drastisch – das aus, was im angelsächsischen Sprachraum das „muddling through"[37] ist. Dieses muddling through beherrscht seit langem die Grundlagendiskussion der Planungswissenschaft und hat bereits so erlauchte Geister wie den Philosophen Popper beschäftigt.

Was bedeutet dieses muddling through, das Durchwursteln? Der Mensch ist nur mit einer sehr begrenzten Problemlösungskapazität ausgestattet. Bei den einzelnen Problemlösungsbemühungen muß er deshalb von vielen Gesichtspunkten abstrahieren, die in der Realität aber tatsächlich wirksam sind. Mit jeder einzelnen Problemlösung schafft er sich deshalb aufgrund des Zwanges zur Vereinfachung und zur Vernachlässigung einen ganzen „Schwanz" von Nachfolgeproblemen, die er meist nur auf sich zukommen läßt, um sie mit seinen begrenzten Mitteln dann anzugehen, wenn sie tatsächlich virulent sind. Mit anderen Worten: Der Praktiker „wurstelt sich von Problem zu Problem durch".

Planung wäre nun völlig falsch verstanden, wenn sie dieses muddling through ersetzen wollte. Planung soll diesen Prozeß verbessern, koordinieren und systematischer gestalten. Dabei ist nicht zuletzt an die Kontrollprozesse zu denken. Die systematische Planung und anschließende Kontrolle lenkt die Aufmerksamkeit der Führungskräfte auf jene Probleme, denen sie sich dann – durchaus mehr improvisatorisch im Sinne des muddling through – zuwenden. Je mehr darüber hinaus die Planung dazu beiträgt, daß bestimmte Probleme vergleichsweise frühzeitig angegangen werden, desto weniger lei-

den die Führungsentscheidungen unter dem üblichen Zeitdruck, der das „Durchwursteln" häufig so verschlimmert. Dennoch: Das erste Gebot für die Entwickler eines Planungssystems sollte lauten: „Verachte mir die Meister im Durchwursteln nicht!"

7.3 „Planning from the left side and managing on the right"

Planungsexperten neigen häufig dazu, einen Gegensatz zwischen rationaler Planung und „irrationalem" Fingerspitzengefühl zu konstruieren.[38] Warum fragt man eigentlich nicht danach, was „Fingerspitzengefühl" ist und ob man Planung nicht auch so gestalten könnte, daß es „Fingerspitzengefühl" systematisch ausnützt und letztlich unterstützt. Eine solche Fragestellung ist sicherlich ungewohnt. Sie führt aber unmittelbar in neuere Sichtweisen der Psychologie, deren Konsequenzen nach unserer Ansicht nicht unbedeutend sind.[39]

Wer plant, muß Informationen gewinnen und verarbeiten, Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Das alles spielt sich im Gehirn ab. Die moderne Gehirnforschung geht davon aus, daß das menschliche Gehirn zwei Hemisphären bzw. Hälften aufweist, die auf unterschiedliche Funktionen spezialisiert sind.

Die linke Hemisphäre ist der Ort der bewußten, analytischen, rational nachvollziehbaren, Schritt für Schritt logisch ablaufenden Denkprozesse, die von wohl-definierten Prämissen ausgehen und diese verarbeiten. Die rechte Hemisphäre ist dagegen der Ort des unbewußten, ganzheitlichen Denkens in „Bildern". Dieses Denken vollzieht sich nach einer Psycho-Logik, die wir bis heute nicht durchschauen, die wir vielfach als arational beurteilen. Die Umgangssprache kennt eine Reihe von Begriffen, die auf solche Denkprozesse hinweisen: „Intuition", „Inspiration", „Erahnen", „im Gefühl haben", „Visionär sein" und „Fingerspitzengefühl". Wir „wissen" offenbar vieles, was auf Informationsverarbeitungs- bzw. Denkprozessen in unserer rechten Hemisphäre des Gehirns beruht, was wir aber sprachlich nicht ausdrücken und rational nachvollziehen können. Dies wäre ja die Funktion der linken Hemisphäre.

Bei den einzelnen Menschen sind die beiden Hemisphären des Gehirns unterschiedlich entwickelt. Man unterscheidet deshalb zwischen linksseitig dominierten und rechtsseitig dominierten Persönlichkeitstypen. Linksseitig dominiert sind sicherlich Mathematiker, Juristen, Computerfachleute, allgemein Wissenschaftler. Rechtsseitig dominierte Menschen sind Künstler, Politiker, Feldherrn und Manager, nicht zuletzt Top-Manager. Natürlich wäre es ideal, wenn alle Führungskräfte „zweiseitig" wären. Manche herausragenden Persönlichkeiten kommen diesem Ideal bisweilen nahe. Auf jeden Fall

setzt erfolgreiches Führen eines Unternehmens, vor allem das Strategische Management, auch Intuition, Visionen, gefühlsmäßiges Urteilen, ganzheitliches Erfassen von Situationen aufgrund einer Vielzahl recht vager Eindrücke voraus.[40] Das alles sind Funktionen der rechten Hemisphäre „Planning from the left side and managing on the right" lautet der lesenswerte Beitrag von Mintzberg in der Harvard Business Review, der auch die Überschrift zu diesem Abschnitt geliefert hat.[41]

Solche und ähnliche Überlegungen zeigen, daß computerunterstützte Planungssysteme und Planungsmethoden durchaus im Widerspruch zu den Denkgewohnheiten der Planer geraten können. Die Gefahr besteht, daß man keine benutzeradäquaten Systeme entwickelt, sondern die Benutzer zu einem systemadäquaten Verhalten „zwingt", ohne die Folgen zu überschauen. Wir möchten nicht als Maschinenstürmer gelten, sicherlich müssen wir einen Kompromiß zwischen benutzeradäquaten Systemen einerseits und der Ausbildung der Führungskräfte zu einem systemadäquaten Benutzerverhalten andererseits finden. Ein solcher Kompromiß ist sicherlich anders geartet als die gegenwärtig doch häufig sehr einseitigen Sichtweisen der Planungsforscher und Informatiker. Die Überlegungen zu den zwei Hälften des menschlichen Gehirns legen nahe, daß es sehr wohl psychologische Widerstände von seiten der Benutzer geben kann, die nicht ausschließlich auf bösen Willen oder mangelndes Anpassungsvermögen zurückgeführt werden sollten. Die Widerstände sind u. U. auch dadurch erklärlich, daß die Betroffenen in ihrer rechten Hemisphäre „Schwierigkeiten" erahnen, die sie nicht in logische Argumentationen der linken Hemisphäre umsetzen und sprachlich artikulieren können.

Man ist geneigt, zwei weitere Gebote für Planer zu formulieren: „Verachte nicht das Fingerspitzengefühl der Linienmanager!" und „Betrachte Skepsis und Widerstand nicht ausschließlich als Zeichen eines bösen Willens oder eines mangelnden Anpassungsvermögens!" Beachtet man diese Gebote, so ist beim Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung ein behutsames Vorgehen anzuraten und die Entwicklung der Planungssysteme als evolutionärer Prozeß zu gestalten.

8. Die geplante Evolution der Planung

Ein umfassendes, integriertes Planungssystem kann nur schrittweise aufgebaut werden. Ein „total systems approach" nach dem Motto „Alles auf einmal" ist illusorisch. Auch die zum Teil stürmische Anfangsphase der Neuordnung der Planung hat nichts mit einem total systems approach zu tun. Der

Aufbau der Planung ist ein evolutionärer Prozeß, auch wenn einige Phasen sehr beschleunigt wurden. Ein derartiger evolutionärer Prozeß bedarf freilich selbst der Planung. Es ist eine geplante, d. h. durch entsprechende „Meta-Pläne" gesteuerte Evolution der Planungssysteme anzustreben. Gegenwärtig werden erhebliche Anstrengungen unternommen, die Planung der Planung selbst auf eine stärker institutionalisierte Grundlage zu stellen.

8.1 Die Konzeption der geplanten Evolution

Abb. 7 zeigt die Grundkonzeption einer geplanten Evolution.[42] Sie geht davon aus, daß ein umfassendes Planungssystem im Unternehmen nur Schritt für Schritt aufgebaut und auch verfeinert werden kann. Die Entwicklung der Planungssysteme ist insofern ein evolutionärer Prozeß. Um zu verhindern, daß dieser evolutionäre Prozeß lediglich zu einem Konglomerat nicht aufeinander abgestimmter partieller Planungssysteme führt, ist es notwendig, daß die Evolution durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der langfristig aufzubauenden Planung der schrittweise Aufbau der Planungssysteme zu einem halbwegs koordinierten und integrierten Gesamtsystem führt. Wir haben bereits auf die Bedeutung der Entwicklung von Planungsrahmen zweiter Ordnung für diesen evolutionären Prozeß hingewiesen.

Mit jedem Schritt (Projekt) werden irreversible Fakten gesetzt, die bei den

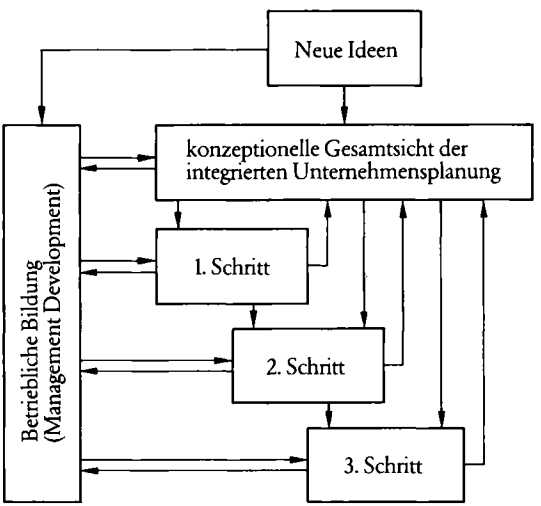


Abb. 7: Die Konzeption der geplanten Evolution der Unternehmensplanung

nachfolgenden Schritten zu beachten sind. Mit jedem einzelnen Schritt werden aber auch Erfahrungen gemacht, die es auszuwerten und zu berücksichtigen gilt. Die Abb. 7 zeigt, daß die konzeptionelle Gesamtsicht selbst von Zeit zu Zeit an die in den einzelnen Schritten gemachten Erfahrungen angepaßt werden soll. Die konzeptionelle Gesamtsicht ist also selbst im Laufe der Zeit variabel. Je mehr man die Erfahrungen bei den einzelnen Schritten systematisch auswertet, desto konkreter wird auch von Schritt zu Schritt die langfristig angestrebte konzeptionelle Gesamtsicht.

Abb. 7 deutet ferner an, daß die Formulierung einer konzeptionellen Gesamtsicht in starkem Maße auch durch neue Ideen und Technologien (nicht zuletzt der Planungswissenschaft) beeinflußt werden sollte. Man knüpft u. U. sogar an einem langfristig anzustrebenden Idealzustand an, den man unter Berücksichtigung der gegenwärtig diskutierten innovativen Ideen formuliert. Daraus leitet man ein Gesamtsystem ab, dessen Realisierbarkeit erst anschließend überprüft wird. Da es zudem zunächst lediglich darauf ankommt, die ersten Schritte bzw. Projekte zu definieren, kann die konzeptionelle Gesamtsicht sehr wohl Konzepte einbeziehen, die man möglicherweise erst in näherer oder fernerer Zukunft für realisierbar hält.

Wir können nicht behaupten, daß diese Konzeption der geplanten Evolution von Anfang an die Entwicklung der Planung im betrachteten Unternehmen geprägt hat. Die Neuordnung der Planungssysteme seit 1976 war eher durch die Devise „Entwickle jetzt, feinintegriere später" geprägt. Unsere Ausführungen über die Bemühungen, zu einem ausgearbeiteten Planungsrahmen zweiter Ordnung zu gelangen, und die dabei skizzierte angestrebte „Gesamtarchitektur" der Planungssysteme gemäß Abb. 3 machen deutlich, welche Bedeutung einer geplanten Evolution und der Fortentwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht der integrierten Unternehmensplanung inzwischen beigemessen wird. Diese Gesamtsicht soll sowohl eine Steuerungs- bzw. Koordinationsfunktion als auch eine Lern- und eine Innovationsfunktion erfüllen. Die Erfüllung dieser Funktionen hängt nach unserer Ansicht insbesondere davon ab, ob die geplante Evolution durch ein systematisches Management Development bzw. durch ein entsprechendes Ausbildungs- und Fortbildungssystem innerhalb des Unternehmens ergänzt und unterstützt wird.

8.2 Die Unterstützung der geplanten Evolution durch ein Management Development

Die mögliche Unterstützung der geplanten Evolution durch ein Management Development bzw. durch betriebliche Bildungssysteme wird durch Abb. 7 angedeutet.

(1) Derartige Bildungssysteme können eine Sensibilisierung gegenüber

neuen Ideen schaffen, die auf diese Weise auch leichter innerhalb von dem Unternehmen verbreitet werden können.

(2) Die Existenz entsprechend konzipierter Bildungssysteme trägt nicht zuletzt auch zur Verbreitung der jeweiligen langfristigen Gesamtsicht bei. Dies erleichtert es den Betroffenen, sich rechtzeitig auf die an sie herangetragenen Anforderungen einzustellen.

(3) Projektbezogene Bildungssysteme erleichtern auch die Informationsversorgung und die Erarbeitung des erforderlichen Know-hows innerhalb der einzelnen Projekte. Man muß normalerweise davon ausgehen, daß die Projektbearbeiter eine entsprechende Unterstützung benötigen.

(4) Bildungssysteme sind auch geeignet, die Ängste und Befürchtungen der Betroffenen abzubauen und die Einstellungen gegenüber dem Planungssystem entsprechend zu beeinflussen. Sie erleichtern es aber auch den Betroffenen, ihre Einwendungen schärfer zu artikulieren. Sie können es sich leichter erlauben, sich mit den Projektbearbeitern in sachliche Diskussionen einzulassen und damit den Entwurf der einzelnen Planungssysteme und -methoden zu beeinflussen.

(5) Bildungssysteme können nicht zuletzt auch den Feed-back von den in den einzelnen Projektschritten gemachten Erfahrungen zur konzeptionellen Gesamtsicht unterstützen.

Aus- und Fortbildungsprogramme zur Unterstützung der Entwicklung und Einführung von Planungssystemen sind im betrachteten Unternehmen von Anfang an üblich gewesen und sehr intensiv durchgeführt worden. Diese Programme waren jedoch naturgemäß primär projektbezogen. Wenn wir sagen, daß die Planung nunmehr in ein neues Stadium getreten ist, das durch die Verwirklichung der geplanten Evolution geprägt ist, so hat dies sicherlich auch Konsequenzen für die Erweiterung der auf Planungsprobleme bezogenen betrieblichen Bildung.

8.3 Die geplante Evolution der Planung als Bestandteil eines Strategischen Managements

Die Konzeption der geplanten Evolution bleibt nicht auf die Evolution der Planungssysteme beschränkt. Sie liegt auch dem Aufbau eines Netzwerkes von Informationssystemen zugrunde. Die Diagnose der Ausgangssituation, die Entwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht und die Bestimmung der im Rahmen der ersten Projekte zu implementierenden Informationssysteme wurde auf der Grundlage der von der IBM in Fortführung von Ansätzen Blumenthals und Rosoves entwickelten Methodik des „Business Systems Planning" (Informationssystemplanung) durchgeführt.[43]

Man kann sogar so weit gehen und die Konzeption der geplanten Evolution

als Grundprinzip eines Strategischen Managements sehen, das nicht nur die Evolution der Produktlinien, Märkte und Ressourcen, sondern darüber hinaus auch die Evolution der Informations- und Planungssysteme, des betrieblichen Bildungswesens, der Absatzkanäle und Distributionssysteme und nicht zuletzt der zugrunde liegenden Organisationsstrukturen einbezieht.[44] Folgt man dieser Sichtweise, so könnte man ein Strategisches Management als „Management of Evolution", d. h. als Steuerung der langfristigen Evolution der Unternehmung durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik kennzeichnen. Strategische Planung wäre dann die vorausschauende Festlegung und laufende Anpassung dieser konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik sowie die vorausschauende Bestimmung der jeweils nächsten (möglichst robusten) strategischen Schritte. Der langfristig angestrebte Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung und einer umfassenden computerunterstützten Informationsversorgung wären dann ebenfalls Gegenstand einer Strategischen Planung.

Wir haben diese Aussagen bewußt als Konjunktivsätze formuliert, um dem Leser keinen falschen Eindruck vom gegenwärtigen Stand der Bemühungen des betrachteten, Unternehmens um eine Strategische Planung zu vermitteln.[45] Solche Konzeptionen eines Strategischen Managements sind gegenwärtig erst im Aufbau und in vielen Einzelheiten noch zu wenig konkretisiert, als daß sie bereits sinnvollerweise als Basis konkreter Entwicklungsprojekte herangezogen werden könnten. Dennoch dokumentieren diese Formulierungen ein wesentliches Merkmal der geplanten Evolution: ihre Offenheit gegenüber neuen Ideen, auch wenn sie für den Praktiker auf den ersten Blick utopisch erscheinen und den „Filter der Machbarkeit" nicht so schnell passieren können.

Es leuchtet ein, daß in einer solchen Sichtweise der geplanten Evolution bzw. des Strategischen Managements auch ein wichtiger Platz für einen intensiven Dialog zwischen Planungspraxis und Planungswissenschaft ist.[46] Der vorliegende Beitrag ist Teil eines solchen Dialogs im Rahmen einer Kooperation zwischen dem Unternehmen und dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Planung an der Universität München, die das Strategische Management und die geplante Evolution der Planung zum Gegenstand hat.[46]

Anmerkungen

[1] Bemerl, Bonhoeffer und Strigel (1966); Strigel, (1970); Mans (1973); vgl. z. B. Brockhoff (1974); Brockhoff (1975); Kirsch et al. (1975); Töpfer (1976); Kreikebaum und Grimm (1978).
Überblicke über den Stand der Planung in der Praxis und über empirische For-

schungsarbeiten auf diesem Gebiet finden sich u. a. bei Zahn (1976); Blum und Müller-Böling (1977); Köhler (1976).

[2] Keppler, Bamberger und Gabele (1975).

[3] Zum Begriff der integrierten Unternehmensplanung vgl. z. B. Wild (1974); Kirsch (1975).

[4] Zu Problemen der Reorganisation vgl. Kirsch, Esser und Gabele (1978); zu einer empirischen Analyse dieser Probleme bei der Einführung von Planungs- und Informationssystemen in 53 deutschen Großunternehmen vgl. Esser und Kirsch (1978).

[5] Planungspraxis und Planungsforschung würden nach unserer Ansicht wesentliche Impulse erhalten, wenn die in der Praxis existierenden Planungssysteme besser dokumentiert würden. Positive Annahmen finden sich u. a. in folgenden Veröffentlichungen von Planungssystemen im deutschsprachigen Raum: Heckmann (1971); Friedrich (1972); Nill (1972); Brey und Galisa (1972); Peisl und Lüttge (1975); Grünewald (1975); Kurzendorfer (1976); Berger (1977); Danert und Solaro (1974); Ziebart (1978).
Leider sind die vorliegenden Dokumentationen aufgrund der höchst individuellen Termini und Gliederungen schwer vergleichbar. Der Beitrag von Ax und Börsig zur Dokumentation der Planungssysteme der Mannesmann AG wurde bewußt unter dem Gesichtspunkt der Vergleichbarkeit mit der vorliegenden Veröffentlichung verfaßt ist, siehe Kapitel 4, S. 355.

[6] Vgl. Berger (1977).

[7] Vgl. Ansoff (1965).

[8] Eine von Thanheiser und Patel durchgeführte Befragung von 15 deutschen Unternehmen, die auf dem Gebiet der Planung einen Namen besitzen, führten die Autoren zu der Schlußfolgerung, daß allenfalls 3 der befragten Unternehmen Ansätze zu einer strategischen Planung aufweisen; vgl. Thanheiser und Patel (1977).
Ein wesentlich günstigeres Bild über die Bedeutung der strategischen Planung zeigen die empirischen Ergebnisse von Kreikebaum und Grimm (1978). Eine 1977 durchgeführte Befragung deutscher Großunternehmen ergab, daß 68,2% der befragten Unternehmen ein strategisches Planungssystem besitzen und 20,2% gegenwärtig ein solches System einführen. Die erstaunliche Diskrepanz zwischen den beiden empirischen Untersuchungen ist nur durch die Tatsache zu erklären, daß Kreikebaum und Grimm von einem sehr weiten, Thanheiser und Patel dagegen von einem sehr engen Begriff der strategischen Planung ausgehen.

[9] Vgl. Grinyer (1975); Ansoff (1968); Gilmore und Brandenburg (1962); Argenti (1968); Stewart und Doscher (1963).

[10] Argenti (1974), der 3 Generationen der strategischen Planung unterscheidet, würde diese Ausprägung als strategische Planung der 1. Generation kennzeichnen.

[11] Vgl. hierzu den Überblick bei Grochla (1975) sowie Syzperski (1975). Empirische Ergebnisse zur Organisation der Langfristplanung finden sich bei Keppler, Bamberger und Gabele (1977).

[12] Vgl. z. B. Kosiol (1962).

[13] Zum Kaskadenprinzip bzw. „Gegenstromverfahren" vgl. Wild (1974).

[14] In der Literatur werden die Organisationsformen „Planungsdepartment" und „task force" diskutiert, vgl. Haeseler (1977); Argenti (1974) nennt im Rahmen

seiner 2. Planungsgeneration die Organisationsformen „Planungskomitee", „systems supervisor", „Planungsdepartment".

[15] Vgl. u. a. auch Humble (1969). Ein neuerer Überblick über die damit verbundenen verhaltenswissenschaftlichen Probleme findet sich bei Holler (1978).

[16] Zur Gap-Analyse vgl. Stewart (1963); Kami (1964); Ansoff (1965); Argenti (1968); Albach (1969); McConnell (1971); Aurich und Schroeder (1972); Sauer (1972); Kreikebaum (1973); Gälweiler (1974); Argenti (1974); Bircher (1976); Weber (1976); Taylor (1976); Currill (1977).

[17] Vgl. beispielhaft die Ausführungen bei Argenti (1976).

[18] Vgl. Albach (1978); Ansoff und Thanheiser (1978); Ansoff und Leontiades (1976); Ball und Lorange (1978); Boyd und Larréché (1978); Channon (1977); Clifford, Bridgewater und Hardy (1975); Delombre und Burzelius (1977); Gälweiler (1974); Gälweiler (1976); Hedley (1977); Hinterhuber (1977); Katz (1978); Lorange (1975); Lorange und Vancil (1977); Montgomery und Weinberg (1977); Nagtegall (1977); o. V. (1975); Paine und Naumes (1978); Pappas (1978); Patel und Younger (1978); Roventa (1979); Schmalenbach-Gesellschaft, Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung (1977); Schwab (1976); Schierz (1974); Szyperski und Winand (1978); Taylor (1976); Thanheiser und Patel (1977).

[19] Vgl. hierzu die Ausführungen in Ansoff, Declerck und Hayes (1976). Diese Gedanken führt Ansoff nun in einem weit differenzierteren Ansatz fort, vgl. Ansoff (1979).

[20] Die Wurzeln dieser Fragestellung finden sich in den in der Organisationsforschung ausgiebig diskutierten situations- und kontingenztheoretischen Ansätzen. Zu einem Überblick vgl. insbesondere Kieser und Kubicek (1977).

[21] Vgl. hier die ausführlichen Darlegungen bei Töpfer (1976).

[22] Vgl. hierzu auch Bleicher (1975), der in diesem Zusammenhang den Begriff „Planrahmen" verwendet und auf die umfangreichen Diskussionen in planwirtschaftlichen Systemen verweist.

[23] Vgl. Gutenberg (1975).

[24] Zur Bedeutung der Planungssprache vgl. Kirsch (1975).

[25] Zur Modell- und Computerunterstützung der Planung vgl. z. B. Mertens und Griese (Hrsg., 1972); Grochla und Szyperski (Hrsg., 1975); Kalscheuer (1973); Hansen (Hrsg., 1974); Plötzeneder (1977); Noltemeier (Hrsg., 1976); Kirsch und Klein (1977); Boulden (1978).

[26] Vgl. Benton (1971).

[27] Diesen Schluß legen die empirischen Untersuchungen von Kirsch und Mitarbeitern nahe; vgl. Kirsch et al. (1975); Börsig (1975). Ähnliche Befunde finden sich in einer etwas früheren Untersuchung von Gößler (1974). Ein etwas günstigeres Bild zeigt die empirische Untersuchung aus dem Jahre 1977 von Köhler und Uebele (1977).

[28] Vgl. z. B. Hanssmann (1978a, 1978b).

[29] Das von Timmermann (1975) skizzierte Simulationsmodell entspricht z. B. einem Ermittlungsmodell, wie es der operativen Planung dieser Unternehmung zugrunde liegt.

[30] Vgl. Benton (1971), der in diesem Zusammenhang den Begriff „What-if-Management" prägt.

[31] Vgl. hierzu den „Decision Calculus Approach" von Little (1970).

[32] Kirsch (1977); Kirsch (1978); Witte (1972); Hauschildt (1977).

[33] Vgl. u. a. Ringbakk (1969); Worcester (1970); Pennington (1972); Reichman und Levy (1975); ferner allgemein zu Widerständen Gerl (1975) und die dort angegebene Literatur.

[34] Eigene empirische Untersuchungen zeigen, daß für das Scheitern von Reorganisationen, zu denen ja auch die Einführung von Planungssystemen zu rechnen ist, die folgenden Gründe am häufigsten genannt werden:

Erklärter Widerstand der Betroffenen	45,2%
Mangelndes Anpassungsvermögen der Betroffenen	43,5%
Unzureichende Macht der Aktoren	43,4%;

vgl. Kirsch, Esser und Gabele (1978) sowie Knopf, Esser und Kirsch (1976).

[35] Zum Begriff des Promotors vgl. Witte (1973).

[36] Vgl. zu „forcing", als einer Strategie der Konfliktbewältigung, Lawrence und Lorsch (1967).

[37] Vgl. Lindblom (1959); ferner Kirsch (1978) und Popper (1958).

[38] Bezeichnend hierfür ist auch die Rationalität als ein in der Literatur häufig anzutreffendes Definitionsmerkmal der Planung; vgl. hierzu z. B. Wild (1974) sowie die Diskussion um die Rationalität des Planungsbegriffs in Zahn (1976) und Kirsch (1975).

[39] Vgl. hierzu v. a. Ornstein (1976); vgl. zum folgenden auch Kirsch und Klein (1977), Bd. II.

[40] Vgl. Rühli (1977) sowie Argenti (1974), der betont, daß Intuition für strategische Entscheidungen wichtig sei, da die verfügbaren Daten und Zahlen meist unbrauchbar seien.
Kanter (1977) widmet ein ganzes Kapitel der Intuition. Zur Bedeutung des Fingerspitzengefühls vgl. auch Lauxmann (1977).

[41] Vgl. Mintzberg (1976).

[42] Der Begriff der geplanten Evolution stammt von Rosove (1967), der damit die geeignete Strategie beim Aufbau umfassender (militärischer) Informationssysteme kennzeichnet. Vgl. zum folgenden insbesondere Kirsch, Esser und Gabele (1978).

[43] O. V. (1976); Blumenthal (1969); Rosove (1967); vgl. hierzu auch Kirsch et al. (1973).

[44] Diese Sichtweise eines Strategischen Managements wird näher erläutert in Kirsch, Esser und Gabele (1978). In dieser Veröffentlichung wird auch gezeigt, daß hinter dem Begriff der geplanten Evolution Ideen stehen, die in der Planungsforschung, insbesondere in der Gesellschaftsplanung, eine lange Tradition besitzen. Wesentliche Stationen in dieser Diskussion werden durch die Namen Mannheim, Jonas, Popper, Lindblom, Etzioni, Ackoff u. a. repräsentiert.

[45] Vgl. hierzu Trux und Kirsch (siehe Kap. 6, S. 501).

[46] Vgl. Szyperski (1974); ferner Kirsch (1975).

[47] Dem Kooperationsprojekt, das Anfang 1977 initiiert wurde, liegen folgende 3 gleichrangige Aufgabenstellungen zugrunde:
(1) Förderung einer praxisorientierten Ausbildung im Bereich der Betriebswirtschaftlichen Planung durch regelmäßige Präsentation der Planungssysteme an der Universität München.

(2) Berücksichtigung neuerer Konzepte der Planungsforschung bei der Weiterentwicklung der Planungssysteme durch Mitwirkung von Lehrstuhlmitgliedern bei den Entwicklungsprojekten im Bereich der Planung.
(3) Berücksichtigung der Probleme und Lösungsideen bei der universitären Planungsforschung durch Mitwirkung von Mitarbeitern des Unternehmens an der kritischen Diskussion und Überprüfung der Forschungs-Designs.
Das Kooperationsprojekt und die dahinterstehende methodologische Position sind in Trux und Kirsch (siehe Kap. 6, S. 501) dargestellt.

Literatur

Albach, H. (1969): Beiträge zur Unternehmensplanung, Wiesbaden 1969.
Albach, H. (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978, S. 702–715.
Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy, New York 1965.
Ansoff, H. I. (1968): Towards a Strategic Theory of the Firm, Reading 1, Ansoff, H. I.; Business Strategy, Harmondsworth 1969.
Ansoff, H. I. (1979): Strategic Management, London usw. 1979.
Ansoff, H. I., Declerck, R. P. und Hayes, R. I. (1976): From Strategic Planning to Strategic Management London usw. 1976.
Ansoff, H. I., und Leontiades, J. C. (1976): Strategic Portfolio Management; EIASM-Working Paper, No. 76–16, May 1976.
Ansoff, H. I., und Thanheiser, T. (1978): Corporate Planning: A Comparative View of the Evolution and Current Practice in the United States and Western Europe, EIASM-Working Paper, No. 78 – 10 March, 1978.
Argenti, J. (1968): Corporate Planning, London 1968.
Argenti, J. (1974): Systematic Corporate Planning, London 1974.
Aurich, W., und Schroeder, H. V. (1972): System der Wachstumsplanung im Unternehmen, München 1972.
Ball, B. C., und Lorange, Ü. (1978): Managing Your Strategic Responsioness to the Environment, Massachussetts Institute of Technology, Working Paper 980.
R., Bonhoeffer, F. O. und Striegel, W. (1966): Wie plant die Industrie, Wirtschaftskonjunktur 1966, Heft 1.
Benton, W. K. (1972): The Use of Computer in Planning.
Berger, P. (1977): Computerunterstützte Unternehmensplanung – Operative Planung als Führungsinstrument in einem Industrieunternehmen. IBM-Nachrichten, 1977, Heft 238, S. 334–340.
Bircher, B. (1976): Langfristige Unternehmungsplanung, Bern-Stuttgart 1976.
Bleicher, K. (1975): Organisation der Unternehmensplanung; Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensplanung; Reader & Abstracts, S. 281, Reinbek b. Hamburg 75.
Blum, G., und Müller-Böling, D. (1977): Eine systematische Analyse ausgewählter empirischer Untersuchungen der Planungsforschung. Universität zu Köln, Seminar

für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung, 1977.
Blumenthal, S. C. (1969): Management Information Systems, Englewood Cliffs, N. J. 1969.
Börsig, C. (1975): Die Implementierung von Operations Research in Organisationen, Diss. Mannheim 1975.
Boulden, J. B. (1978): Computerassisted Planning System, 1978.
Boyd, H. W., und Larréché, J.-C. (1978): The Foundations of Marketing Strategy, in: Review of Marketing 1978, S. 41–72.
Brey, A., und Gabsa, G. (1972): Integrated Long Range Planning at Nestle, Long Range Planning, Nr. 3, 1972, S. 44 ff.
Brockhoff, K. (1974): Planung und Prognose in deutschen Großunternehmen, Der Betrieb, 1974, S. 838 ff.
Brockhoff, K. (1975): Planung in mittelgroßen Industrieunternehmen, Die Unternehmung, 1975, S. 303 ff.
Buchinger, G. (1978): Computergestützte Unternehmensplanungsmodelle für die Konzernführung, Angewandte Planung Bd. 2, 1978, S. 43 ff.
Channon, D. F. (1977): Strategy Formulation as an Analytical Process, Mintzberg, H.; Strategy Formulation: Different Perspectives; International Studies of Management and Organization, Vol. VII, Summer 1977.
Clifford, D. K., Bridgewater, B. A., und Hardy, Th. (1975): The Game has Changed, McKinsey Quarterly, Herbst 1975, S. 2 ff.
Currill, D. L. (1977): Introducing Corporate Planning – A Case History, Long Range Planning, August 1977, S. 70 ff.
Danert, G., und Solaro, D. (1974): Das integrierte Planungs- und Kontrollsystem der Standard Electric Lorenz (SEL) im Rahmen der International Telephone & Telegraph Corporation (ITT), Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, 1974.
Delombre, I., und Bonzelins, B. (1977): Importance of Relative Market Shave in Strategic Planning – A Case Study; Long Range Planning, Aug. 1977, S. 2 ff.
Esser, W.-M., und Kirsch, W. (1978): Einführung von Planungs- und Informationssystemen – Ein empirischer Vergleich, München 1978.
Friedrich, A. (1972), Planning in a German Steel Company, Long Range Planning, Nr. 6, 1972, S. 78 ff.
Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung – Grundlagen und Praxis, Frankfurt-New York 1974.
Gälweiler, A. (1976): Strategische Unternehmensplanung; Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering 1976, S. 67 ff.
Gerl, K. (1975): Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organisationalen Wandel, Diss. München 1975.
Gilmore, F., und Brandenburg, R. G. (1962): Anatomy of Corporate Planning, Harvard Business Review, Nov.–Dez. 1962, S. 61 ff.
Grinyer, P. H. (1975): The Anatomy of Business Strategic Planning Reconsidered, Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Reader & Abstracts, 1975, S. 131 ff. Reinbek bei Hamburg 1978.
Grochla, E. (1975): Betriebliche Planung und Informationssysteme.
Grünewald, H. G. (1975): Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der

Henkel & Cie. GmbH, Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Reader & Abstracts, 1975, S. 223 ff. Reinbek bei Hamburg 1975.
Gutenberg, E. (1975): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin usw. 1975.
Haeseler, H. R. (1977): Reflexionen zur Unternehmensplanung, ZfbF, Heft 1, S. 44 ff.
Hansen, H. R. (Hrsg., 1974): Computergestützte Marketing-Planung, München 1974.
Hanssmann, F. (1978a): The Case for Static Models in Strategic, Planning, (Hrsg. 1978) Studies in Operations Management, Amsterdam 1978.
Hanssmann, F. (1978b): Einführung in die Systemforschung, München 1978.
Haunschildt, J. (1977): Entscheidungsziele – Ziele in innovativen Entscheidungsprozessen: theoretische Ansätze und empirische Prüfung.
Heckmann, N. (1971): Planning in a German Engineering Business, Long Range Planning, No. 3, 1971, S. 54 ff.
Hedley, B. (1977): Strategy and the „Business Portfolio"; Long Range Planning, Nr. 1, 1977, S. 9 ff.
Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin und New York 1977.
Höller, H. (1978): Verhaltenswirkungen betrieblicher Planungs- und Kontrollsysteme, Diss. München 1978.
Humble, J. W. (1969): Corporate Planning and Management by Objectives, Long Range Planning, No. 3, 1969, S. 36 ff.
Kalscheuer, H. D. (1973): Die betriebliche Planung und Kontrolle mit elektronischer Datenverarbeitung.
Kami, M. J. (1964): Gap Analysis – Key to Super Growth; Long Range Planning, No. 4, 1964.
Kanter, J. (1977): Management – orientied – Management Systems, 1977.
Katz, A. (1978): Planning in the IBM-Corporation, Long Range Planning, Juni 1978, S. 2 ff.
Keppler, W., Bamberger, I., und Gabele, E. (1975): Langfristige Planungssysteme – Empirische Ergebnisse zu Strukturen und Prozessen der Langfristplanung in Unternehmen, München 1975.
Keppler, W., Bamberger, I., und Gabele E. (1977): Organisation der Langfristplanung – Theoretische Perspektiven und empirische Ergebnisse, Wiesbaden 1977.
Kieser, A., und Kubicek, H. (1977): Organisation, Stuttgart 1977.
Kirsch, W. (1975): Planung – Kapitel einer Einführung, München 1975.
Kirsch, W. (1975/b): Aktionsforschung – eine Lösung für die Probleme der Planungswissenschaften; Forschungsplanung im Sonderforschungsbereich – Beispiele zur Planung universitärer Forschung mit Anwendungsorientierung. Ausgewählte Vorträge, Texte und Daten der Hochschulplanung, Band 18, 1975, S. 53–67.
Kirsch, W. (1977): Einführung in die Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 1977.
Kirsch, W. (1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, München 1978.
Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., und Klein, H. K. (1973): Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973.

Kirsch, W., Gabele, E., Bamberger, I., Börsig, C., Dumont du Voitel, R., Esser, W.-M., Keppler, W., und Knopf, R. (1975): Planung und Organisation in Unternehmen, München 1975.

Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1978): Reorganisation, München 1978.

Kirsch, W., und Klein, H. K. (1977): Management-Informationssysteme, 2 Bände, Stuttgart usw. 1977.

Knopf, R., Esser, W.-M., und Kirsch, W. (1976): Der Abbruch von Reorganisationsprozessen, München 1976.

Köbler, R. (1976): Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1976, S. 301 ff.

Köhler, R., und Uebele, H. (1977): Planung und Entscheidung industrieller Großunternehmen, Arbeitsbericht Nr. 77/9; Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen 1977.

Kosiol, E. (1962): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.

Kreikebaum, H. (1973): Die Lückenanalyse als Voraussetzung der Unternehmensplanung; Interne Revision, 1973, Nr. 1.

Kreikebaum, H., und Grimm, U. (1978): Strategische Unternehmensplanung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; Universität Frankfurt, Seminar für Industriewirtschaft, 1978.

Kurzendorfer, O. I. (1976): Die Möglichkeiten des Dialogsystems IBM CALL bei der Erstellung einer längerfristigen Unternehmensplanung, IBM-Nachrichten, 1976, Heft 233, S. 359 ff.

Lauxmann, F. (1977): Information ist Zufall; Manager Magazin, Nr. 11, 1977, S. 152 ff.

Lawrence, P. R., und Lorsch, J. W. (1967): Organization and Environment, Boston 1967.

Lindblom, C. E. (1959): The science of „muddling through" Public Administration Review, 19, 1959, S. 79 ff.

Little, J. D. C. (1970): Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus; Management Science Series B – Application, 1970, S. 466–485.

Lorange, P. (1975): Divisional Plannung, Setting Effective Direction, Sloan Management Review, Fall 1975, S. 77–91.

Lorange, P., und Vancil, R. F. (1977): Strategic Planning Systems, Englewood Cliffs, N. J. 1977.

Mans, G. (1973): Stand und Entwicklung von Planungssystemen in Unternehmungen der BRD – Analyse einer empirischen Untersuchung, Grochla, E., Szyperski, N. (Hrsg.); Modell- und Computergestützte Unternehmensplanung, 1973.

Mc Connell, D. J. (1971): Strategic Planning: On Workable Approach, Long Range Planning, Dez. 1972, S. 2–6.

Mertens, P., und Griese, J. (Hrsg., 1972): Industrielle Datenverarbeitung.

Mintzberg, H. (1976): Planning on the left Side and Managing on the right; Havard Business Review, 1976, S. 49–58.

Montgomery, D. B., und Weinberg C. B. (1977): Implications of Product Portfolio Analysis for Strategic Competitive Intelligence; Stanford University, Research Paper, No. 358.

Nagtegall, H. (1977): Wie überlebt mein Unternehmen? Wiesbaden 1977.

Nill, B. (1972): Modell einer integrierten Unternehmensplanung, Marketing Journal, 1972, S. 338 ff. und 474 ff.
Noltemeier, H. (Hrsg., 1976): Computergestützte Planungssysteme, 1976.
Ornstein, R. E. (1976): Die Psychologie des Bewußtseins, Frankfurt 1976.
O. V. (1975): Piercing Future Fog, Business Week, April 28, 1975, S. 46–54.
O. V. (1976): Unternehmensplanung – Handbuch zur Planung von Informationssystemen, IBM Deutschland GmbH.
Paine, F. T., und Naumes, W. (1978): Organizational Strategy and Policy, Philadelphia usw. 78.
Pappas, N. (1978): Corporate Planning at Du Pont; CEP, June 1978, S. 38–42.
Patel, P., und Younger, M. (1978): A Frame of Reference for Strategy Development; Long Range Planning, Vol. 11, April 1978, S. 6–12.
Peisl, A., und Lüttge, B. (1975): Konzeption und Organisation der Unternehmensplanung der Siemens AG, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1975, S. 349 ff.
Pennington, M. W. (1972): Why has Planning Failed, Long Range Planning Nr. 1, 1972, S. 2.
Plötzeneder, H. D. (1972): Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart usw. 1977.
Popper, K. (1958): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Band II: Falsche Propheten – Hegel, Marx und die Folgen.
Reichman, W., und Levy, M. (1975): Psychological Rest on Effective Planning, Management Review, Okt. 1975, S. 37 ff.
Ringbakk, K. A. (1969): Organized Planning in Major US-Companies, Long Range Planning, Nr. 6, 1969, S. 46 ff.
Rosove, P. E. (1967): Developing Computer Based Information Systems, New York usw. 67.
Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979.
Rubli, E. (1977): Grundsätzliche Betrachtungen zu einem integrierten Führungsmodell, ZfbF 29, 1977, S. 729 ff.
Sauer, M. (1972): Planungsfibel für Manager, München 1973.
Schier, J. (1974): Nicht mehr nach Gefühl entscheiden; Manager-Magazin 10/1974, S. 116, sowie 11/1974, S. 82–92.
Schmalenbach-Gesellschaft, Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung" (1977): Strategische Planung, ZfbF 29, 1977, S. 1–29.
Schwab, K. (1976): Chancen Management, Düsseldorf 1976.
Stewart, R. F. (1963): The Strategic Plan, Stanford Research Institute, Report No. 168.
Stewart, R. F., und Doscher, M. O. (1963): The Corporate Development Plan, Stanford Research Institute, Report No. 183, 1963.
Strigel, W. (1970): Planning in West German Industries, Long Range Planning, 1970, Nr. 1, S. 9 ff.
Szyperski, N. (1974): Planungswissenschaft und Planungspraxis – Welchen Beitrag kann die Wissenschaft zur besseren Beherrschung von Planungsproblemen leisten? ZfB 1974, S. 667–684.

Szyperski, N. (1975): Organisation der Planung, Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflg. Sp 3016.Vff., Stuttgart 1974.
Szyperski, N., und Winand, V. (1978): Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, ZfbF, Juli 1978, S. 123–132.
Taylor, B. (1976): Managing the Process of Corporate Development, Long Range Planning, Jeme 1976, S. 81–100.
Thanheiser, H., und Patel, P. (1977): Strategische Planung in diversifizierten deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1977.
Timmermann, M. (1975): Die Simulation eines integrierten Planungssystems, Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensplanung; Reader & Abstracts, 1975, S. 197 ff. Reinbek bei Hamburg 1973.
Töpfer, A. (1976): Planungs- und Kontrollsystem industrieller Unternehmungen. Eine theoretische, technologische und empirische Analyse, Berlin 1976.
Weber, J. A. (1976): Planning Corporate Growth with Inverted Life Cycles, Long Range Planning, Okt. 1976, S. 12–29.
Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974.
Witte, E. (1972): Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972.
Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.
Worcester, R. M. (1970): Planning for Growth in Leading US Companies, Long Range Planning, Nr. 1, 1970, S. 8 ff.
Zahn, E. (1976): Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Habilitationsschrift, Mannheim 1976.
Ziebart, E. (1978): Anwendung der integralen Unternehmensplanung; Industrielle Organisation, 1/1978, S. 9 ff.

Praxis der integrierten Unternehmensplanung – Planungsphilosophie und Planungssystem des Unternehmens Mannesmann

Antonius Ax und Clemens Börsig

1. Einleitung: Die Entwicklung einer integrierten Unternehmensplanung

Planung bildet seit geraumer Zeit einen Schwerpunkt betriebswirtschaftlichen Interesses. Empirische Untersuchungen zu diesem Thema zeigen, daß Planung mittlerweile in einem großen Ausmaß auch Eingang in die betriebliche Praxis gefunden hat[1]. Unter dem Begriff „Planung" wird in seiner weitesten Fassung ein „im voraus Entscheiden, was getan werden muß", verstanden, basierend auf einem formalisierten Informationsverarbeitungs- und Kommunikationsprozeß, der möglichst alle Bereiche des Unternehmens erfaßt und alle Führungsebenen mit einbezieht[2].

Damit eine solchermaßen charakterisierte Planung koordiniert verläuft, ist sie in einen Systemzusammenhang zu stellen; Planung vollzieht sich daher im Rahmen eines Planungssystems[3]. Das Ergebnis der Planung sind Pläne, Planung, an deren Ende keine Pläne stehen, ist sinnlos. Planungssysteme können daher als Systeme definiert werden, die der Produktion von Plänen dienen. Es ist zweckmäßig, ein Planungssystem als eine die Führungsorganisation überlagernde zusätzliche Organisation mit eigener Aufbau- und Ablauforganisation aufzufassen.

Unternehmen besitzen im allgemeinen nicht ein umfassendes „totales Planungssystem", das alle Planungsprobleme simultan in einem Ansatz löst, sondern mehrere, oft sogar ein ganzes Konglomerat partieller Planungssysteme. Damit entsteht das Problem, diese Systeme sinnvoll aufeinander abzustimmen, falls sie insgesamt ein wirkungsvolles Instrument bei der Führung des Unternehmens sein sollen.

Unter dem heute häufig verwandten Begriff einer „integrierten Unternehmensplanung" versteht man nun ein System partieller Planungssysteme, in das alle relevanten Planungsprobleme eines Unternehmens einbezogen sind und in dem alle partiellen Systeme aufeinander abgestimmt sind[4]. Mit einer integrierten Unternehmensplanung sind jedoch noch weitere Abstimmungsanforderungen verbunden. So soll eine Unternehmensplanung mit der Füh-

rungsorganisation und dem Führungsprinzip eines Unternehmens, mit seinen sämtlichen Führungssystemen wie Rechnungswesensystem, Berichtssystem, sonstige Informationssysteme, mit dem Führungsstil, der Kultur, der Einstellung der Manager etc. „abgestimmt" sein.[5]

Es leuchtet unmittelbar ein, daß eine integrierte Unternehmensplanung nicht im Sinne eines „Total Systems Approach" mit einem einzigen großen Wurf geschaffen, sondern nur schrittweise im Sinne eines evolutionären Prozesses aufgebaut werden kann. Eine integrierte Unternehmensplanung entsteht also sinnvollerweise im Rahmen eines Wachstumsprozesses.

Mit dem Wachstumsprozeß einher geht die Gefahr von Wildwuchs; dies äußert sich z. B. in einer Bürokratisierung der Planung. Damit dies vermieden wird und damit der Entwicklungsprozeß auch tatsächlich zu einer integrierten Unternehmensplanung führt, ist er durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Systementwicklung zu steuern. Der Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung vollzieht sich daher als geplante Evolution.[6]

Die Entwicklung der Planung bei Mannesmann zeigt, daß in diesem Hause der Aufbau einer Unternehmensplanung schon immer als letztlich evolutionärer Wachstumsprozeß begriffen wurde. So lassen sich bis heute fünf Entwicklungsstufen identifizieren:

Seit 1958 gibt es bei Mannesmann eine Jahres-Umsatz- und Ergebnisplanung auf der Grundlage einer Plan-Aufwand- und Ertragsrechnung. 1963 erfuhr die Jahresplanung eine Erweiterung um eine Bilanzplanung und eine Investitions- und Finanzierungsplanung. 1967 wurde das System der Jahresplanung um eine nach prinzipiell gleichem Muster aufgebaute 5-Jahresplanung erweitert.

1973 wurde damit begonnen, bei Mannesmann ein integriertes Planungssystem mit einer klaren strategischen Ausrichtung aufzubauen, in dem erstmals eine langfristig ausgerichtete Ziel- und Rahmenplanung neben 5-Jahresplanung und 1-Jahresplanung enthalten sein sollte. Dieses Planungssystem wurde ab 1975 sukzessive implementiert.

Im Jahre 1977 wurde mit der Erarbeitung einer weiteren Entwicklungsstufe des Planungssystems mit dem Ziel einer integrierten Unternehmensplanung begonnen. Auslöser hierfür war vor allem die neue Führungsorganisation und Führungskonzeption des Unternehmens vom Januar 1977.

Ein wichtiges Ziel in diesem Entwicklungsprozeß wurde nun mit der Verabschiedung der neuen Richtlinien „Planung und Kontrolle" durch den Konzernvorstand zum 1. Januar 1979 erreicht. Diese Richtlinien dokumentieren zunächst die bereits erfolgreich implementierten Teile des Systems, im wesentlichen die operative Jahresplanung sowie die strategische 5-Jahresplanung. Darüber hinaus enthalten die Richtlinien jene Teile des Planungssystems, mit deren Umsetzung zwar bereits begonnen wurde, die aber noch nicht abgeschlossen ist. Hierzu zählt im wesentlichen die Umwelt- und Un-

ternehmensanalyse für das gesamte Unternehmen sowie die Neuerstellung des Langfristplanes im Sinne der Richtlinien. Für die vollständige Implementierung des Planungssystems in allen Bereichen des Unternehmens haben wir uns einen Zeitraum von 2 Jahren mit definierten Zwischenzielen vorgegeben.

Die gesamte Entwicklung der Planung bei Mannesmann seit dem Jahre 1958 verlief zweifelsohne nicht von Anfang an gesteuert durch eine konzeptionelle Gesamtsicht im Sinne der geplanten Evolution. So ist wohl die Entwicklung bis zum Jahre 1973 eher ungesteuert verlaufen. Erst im Zusammenhang mit dem Bemühen um eine strategische Planung wurde eine konzeptionelle Gesamtsicht als Leitidee für die Systementwicklung formuliert.

Im Zusammenhang mit dem Aufbau und der Fortentwicklung eines Planungssystems, insbesondere einer integrierten Unternehmensplanung, steht das Problem einer adäquaten Dokumentation des Systems. So müssen, damit ein Planungssystem in einer Unternehmung funktionieren kann, alle an der Planung Beteiligten wissen, welche Zielsetzung mit dem System verfolgt wird und welche Aufgaben sie im Planungsprozeß zu erfüllen haben. Eine Dokumentation des Systems erleichtert eine koordinierte Aufgabenteilung im Planungsprozeß und unterstützt daher das Betreiben des Planungssystems.

Derartige Dokumentationen beinhalten in der Praxis oft nur eine Kurzbeschreibung des jeweiligen Planungssystems, einen sogenannten Planungskalender mit den für den Planungsablauf eines Jahres relevanten Terminen, insbesondere den Abgabeterminen von Planberichten sowie einen Satz der zu erstellenden Planformulare. Umfangreichere Dokumentationen werden als Planungshandbücher bezeichnet. Interessant ist dabei die Erfahrung, daß derartige Planungshandbücher gewöhnlich erst verabschiedet und oftmals überhaupt erst erstellt werden, wenn das jeweilige Planungssystem bereits länger in Funktion ist. Hieraus ist zu folgern, daß vieles, was in einem Planungssystem passiert, von den Beteiligten selbst, mangels verbindlicher, dokumentierter Anweisung, in das System zunächst auf informale Weise eingebracht und auf dem Wege der nachträglichen Dokumentation zur verbindlichen Regelung wird.

Eine Dokumentation eines Planungssystems sollte nicht nur für den reinen Betrieb des Systems erstellt werden. Die notwendige Pflege des Systems als Anpassung an seine Umwelt sowie die Fortentwicklung des Systems werden ebenfalls durch eine gute Systemdokumentation erleichtert. Im Sinne der geplanten Evolution einer integrierten Unternehmensplanung muß die Planungsphilosophie als konzeptionelle Gesamtsicht der Systementwicklung ebenfalls in dokumentierter Form vorliegen.

Aufgabe des vorliegenden Beitrages ist es nun, die Dokumentation des heutigen Planungssystems des Unternehmens Mannesmann, von dem wir annehmen, daß es, gemessen an den heutigen Standards, durchaus als inte-

grierte Unternehmensplanung angesprochen werden kann, einem interessierten Leserkreis zugänglich zu machen. Dabei wird zum einen das eigentliche System, sein Aufbau und seine Plankategorien, so, wie sie in unseren Richtlinien enthalten sind, dargestellt; zum anderen wird die Philosophie des Systems skizziert. Bei dieser Philosophie kommt es uns besonders auf den Zusammenhang zwischen Unternehmensführung, Anforderungen an das System sowie Ausgestaltung des Systems an.

Angeregt wurde diese Veröffentlichung durch die bei der Erarbeitung dieses Systems gemachte Erfahrung, daß die in der Praxis betriebenen Planungssysteme insgesamt für Außenstehende nur unzureichend dokumentiert sind. Solche Dokumentationen können aber für mit der Entwicklung eines Planungssystems befaßte Praktiker durchaus eine Hilfe sein.[7]

2. Die integrierte Unternehmensplanung als Führungsinstrument

Die Führung eines Unternehmens basiert immer auf einer ganz bestimmten Führungsphilosophie bzw. einem Führungsprinzip. Peisl und Lüttge beispielsweise beschreiben das bei Siemens herrschende Prinzip als „Dezentralisierung von geschäftsbezogener Entscheidung und Verantwortung sowie als Gegengewicht hierzu gemeinsame Führung durch eine einheitliche Unternehmenspolitik"[8]. Die jeweilige Führungsorganisation eines Unternehmens muß auf das Führungsprinzip zugeschnitten sein, jedoch genügt diese Übereinstimmung zur Realisierung des Prinzips nicht. Neben der Führungsorganisation bedarf es auch ganz bestimmter Führungsinstrumente und -systeme zur Verwirklichung des Führungsprinzips. Wichtige derartige Instrumente stellen Planungssysteme als institutionelle Rahmen von Planung dar. Dabei sind Planung, Führungsorganisation, Führungsprinzip und Planungssystem in einer gegenseitigen Abhängigkeit zu sehen.

2.1 Funktionen der Planung bei der Führung des Unternehmens

Planung stellt den Versuch dar, die Zukunft eines Unternehmens unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden[9] aktiv zu gestalten[10]. Diese Intention impliziert zunächst eine bestimmte Kennzeichnung einer Unternehmung als der relevanten Umwelt eines Planungssystems und der darin ablaufenden Prozesse. In Anlehnung an die Modellvorstellung des Management Science

wird in den Planungswissenschaften eine Unternehmung als ein in einer dynamischen Umwelt lebendes, adaptives, komplexes System gekennzeichnet. Entsprechend bedeutet die Führung eines Unternehmens die Steuerung und Regelung der Prozesse innerhalb des Systems „Unternehmung" im Hinblick auf die Systemziele, insbesondere im Hinblick auf das Überlebensziel. Planung wird dann als spezifischer Steuerungsprozeß und damit als Teilgebiet oder Teilaufgabe der Führung gekennzeichnet[11].

Aus dieser Sichtweise ergeben sich Funktionen bzw. Zwecksetzungen der Planung. Zwei grundlegende Funktionen der Planung werden dabei unterschieden[12]:

- Die Integrationsfunktion der Planung
- Die Innovationsfunktion der Planung

Die Integrationsfunktion der Planung drückt sich dadurch aus, daß die Pläne als Ergebnis der Planung eine *gemeinsame* Handlungsgrundlage *aller* Unternehmensmitglieder darstellen[13]. Die Innovationsfunktion wird dadurch wahrgenommen, daß durch die Planung neue, auch fundamental neue Ziele, Strategien, Politiken, Maßnahmen und Verhaltensweisen für die Unternehmung gefunden werden.

Aus den beiden allgemeinen Funktionen der Planung lassen sich konkrete Einzelfunktionen ableiten, die die Planung im Unternehmen erfüllen soll. Real existierende Planungssysteme können nicht alle möglichen Funktionen der Planung in gleichem Maße berücksichtigen. Es hängt von den unternehmensspezifischen Gegebenheiten ab, welche Funktionen als besonders wichtig herausgestellt werden. Bei Mannesmann halten wir folgende Funktionen der Planung für besonders wichtig:

„Planung soll zu besseren Entscheidungen im Hinblick auf die Anpassung des Unternehmens an die sich laufend ändernde Umwelt führen und damit der langfristigen Sicherung des Unternehmens dienen. Die Planung bildet die Grundlage für die Vereinbarung der Ziele, für die Steuerung der Ressourcen sowie für die Ermittlung und Kontrolle des Erfolges. Planung wird als ein Kommunikationsprozeß aufgefaßt, an dem die Führungskräfte aller Bereiche und aller Ebenen beteiligt sind. Insofern erleichtert die Planung die Kommunikation und Koordination innerhalb des Unternehmens und dient als Motivierungsgrundlage. Darüber hinaus sehen wir Planung als Instrument des Interessenausgleichs und der Konsensbildung an."

Das Zitat aus unseren Richtlinien zeigt, daß wir bei Mannesmann sowohl die Innovationsfunktion als auch die Integrationsfunktion für bedeutsam halten, die Integrationsfunktion aber besonders deutlich herausstellen. Dies hängt damit zusammen, daß wir in unseren Richtlinien auch die Operative Planung regeln, bei der die Integrationsfunktion immer deutlich im Vordergrund steht.

2.2 Führungsorganisation und Führungsprinzip des Unternehmens

Die Führungsorganisation eines Unternehmens kann nicht unabhängig von dem jeweiligen Kontext beschrieben werden, in dem das Unternehmen sich befindet. Merkmale des Kontextes sind die Produkte und Märkte des Unternehmens, d. h. seine wesentlichen Tätigkeitsbereiche, seine Größe, Standorte, Eigentumsverhältnisse etc. Dabei ist es meist sinnvoll, den derzeitigen Kontext eines Unternehmens vor dem Hintergrund seiner Entwicklung zu sehen[14].

Mannesmann entwickelte sich in den letzten 12 Jahren von einem vertikal gegliederten Montankonzern zu einem international tätigen Unternehmen, dessen Tätigkeitsgebiet sich in drei Hauptbereiche gliedert:

- Rohrherstellung mit eigener Stahlbasis
- Maschinen- und Anlagenbau
- Handel mit eigenen und fremden Erzeugnissen

Bei einem konsolidierten Weltumsatz von 12,7 Mrd. DM im Jahre 1978 entfielen als Umsatzanteile (Außenumsatz) auf den Stahlrohrbereich 36%, auf den Bereich Maschinen- und Anlagenbau 41% und auf den Handel mit Fremderzeugnissen 19% (4% sonstige Aktivitäten).

Zum Jahresende 1978 beschäftigte Mannesmann mehr als 105 000 Mitarbeiter. Das zu verwaltende Vermögen beläuft sich auf rd. 8,5 Mrd. DM.

Mit der produktmäßigen Umstrukturierung einher ging ein starkes Wachstum des Unternehmens. So nahm der konsolidierte Weltumsatz von 1968–1978 um ca. 12% p. a. zu.

Umstrukturierung und Wachstum des Konzerns erforderten eine Veränderung der Führungsorganisation. Zum 1. Januar 1977 wurde die derzeitige Organisation in Kraft gesetzt. Danach bilden die Mannesmann AG und die ca. 140 Gesellschaften, an denen sie unmittelbar oder mittelbar mit mehr als 50% beteiligt ist, das Unternehmen Mannesmann. Die Führung des Konzerns liegt beim Vorstand der Mannesmann AG. Sein Aufgabengebiet ist in die Ressorts Vorsitz, Finanzen, Personal, Technik und Vertrieb gegliedert. Der Konzernvorstand legt die Ziele und die Geschäftspolitik des Unternehmens fest. Er wird in seiner Arbeit unterstützt durch die Stabsabteilungen und Dienstleistungsgesellschaften der Hauptverwaltung.

Abb. 1 stellt die Gliederung des Unternehmens dar.

Danach besteht das Unternehmen aus sieben Unternehmensgruppen, in denen jeweils Gesellschaften zusammengefaßt sind, die in einem vom Produkt oder Markt her begründeten Verbund stehen. An der Spitze der Unternehmensgruppen stehen Führungsunternehmen. Der Vorstand des Führungsunternehmens führt die Unternehmensgruppe im Rahmen der Richtlinien des Konzernvorstandes und der mit diesem vereinbarten Pläne selbständig und in eigener Verantwortung. Er ist insbesondere für das wirtschaftliche Ergebnis der Unternehmensgruppe verantwortlich.

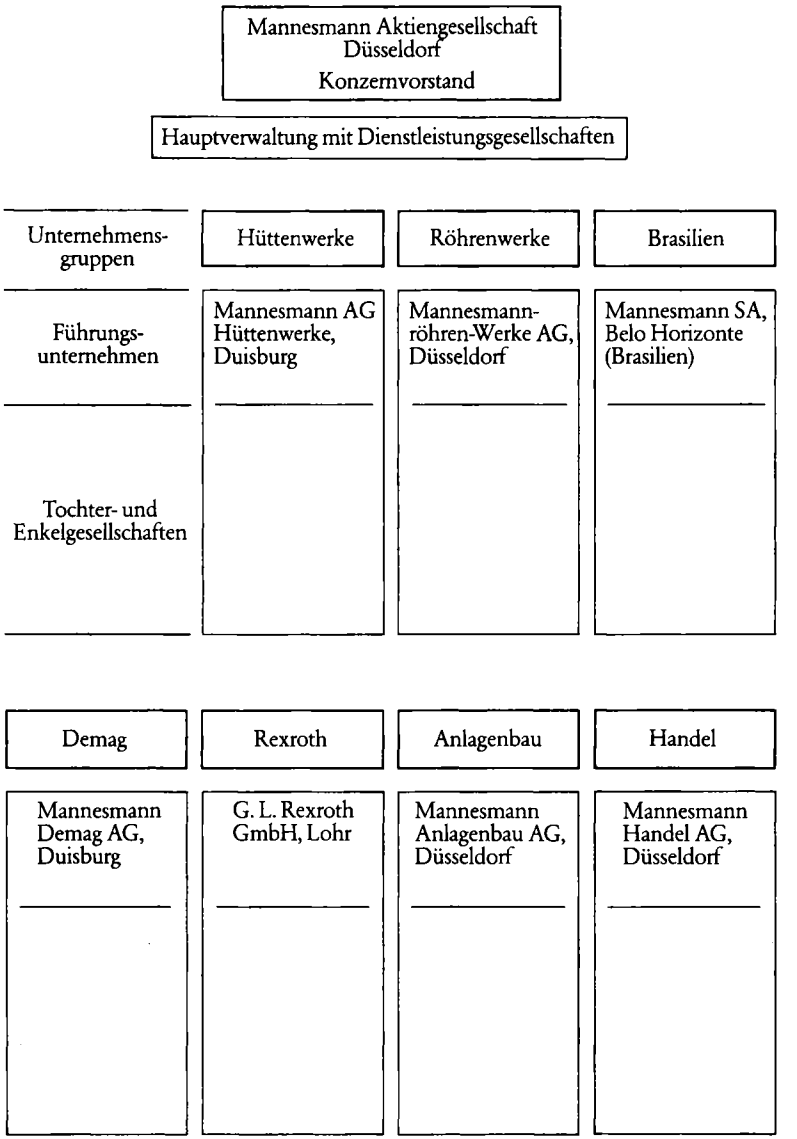


Abb. 1: Gliederung des Unternehmens (Im Jahre 1981 hat sich diese Gliederung des Unternehmens verändert: die Hüttenwerke und Röhrenwerke bilden gemeinsam die Unternehmensgruppe Röhrenwerke. Neu hinzugekommen ist die Unternehmensgruppe Hartmann & Braun.)

Die skizzierte Führungsorganisation ist dezentral ausgerichtet. Der notwendigen Koordination der dezentralisierten Unternehmensbereiche im Hinblick auf die Unternehmensziele dient neben der einheitlichen Unternehmenspolitik die Kontrolle der Bereiche im Rahmen der vereinbarten Pläne durch den Konzernvorstand. Das Prinzip, das hinter dieser Führungsorganisation steht, wird daher bei uns als Führungsprinzip der „kontrollierten Dezentralisation" bezeichnet. Ein Instrument zur Durchsetzung dieses Prinzips stellt – wie bereits zitiert – die Planung dar.

Im Zusammenhang mit der Führungsorganisation und dem Führungsprinzip ist auch die Funktion der Hauptabteilung Unternehmensplanung als zentraler Planungsabteilung des Unternehmens kurz zu charakterisieren.

Die Hauptabteilung Unternehmensplanung innerhalb der Konzernverwaltung untersteht dem Vorsitzenden des Konzernvorstandes. Ihre wesentlichen Aufgaben im Bereich der Planung sind:

- Pflege und Fortentwicklung des Planungssystems
- Entwicklung von Planungskonzepten und Planungsinstrumenten
- Koordinierung der Planung der Unternehmensgruppen
- Auswertung, Überwachung und Kontrolle der Pläne der Unternehmensgruppen
- Durchführung der Planung auf Unternehmensebene
- Federführung bei projektbezogener Planung
- Service- und Beratungsleistungen im Bereich der Planung für die Unternehmensgruppen

2.3 Planung und Führungskonzeptionen

Führungsprinzipien wie die kontrollierte Dezentralisation werden durch die Führungsorganisation sowie durch Führungskonzeptionen als Regelungen bzw. Verfahren für den Ablauf des Führungsprozesses in die Praxis umgesetzt. Solche Konzeptionen sind unter einer Vielzahl von Management by . . . Formulierungen bekannt geworden. Der Realisierung des Prinzips der kontrollierten Dezentralisation dienen im wesentlichen zwei Führungsverfahren, die man als Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)[15] und Führung durch Eingreifen in Ausnahmesituationen (Management by Exception)[16] bezeichnen kann. Entsprechend der Feststellung, daß die kontrollierte Dezentralisation zu ihrer Durchsetzung des Instrumentes der Planung bedarf, sind die beiden Führungskonzeptionen nur im Rahmen einer Planung denkbar und realisierbar.

Die Planung liefert für den Prozeß der Zielvereinbarung nach dem Muster des Management by Objectives die notwendigen Informationen als rational begründete Basis und sorgt damit z. B. dafür, daß notwendigerweise auftre-

tende Zielkonflikte auf einer sachlichen Grundlage ausgetragen werden können. Bei der Planung wird zwischen Zielplanung einerseits und Maßnahmenplanung andererseits unterschieden.

Zur Konzeption des Management by Objectives gehört neben einer partizipativ ablaufenden Zielvereinbarung, daß diejenigen, für die die Ziele vereinbart werden, in den Maßnahmen, die sie zur Zielerreichung wählen, innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen frei sind. Dem entspricht in der Maßnahmenplanung das „von unten nach oben" (bottom up) Planungsverfahren.[17] Durch die Planung von Maßnahmen wird begründet, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen. Damit dient das Management by Objectives der Realisierung der Dezentralisation.

Management by Objectives wird als integraler Bestandteil Gestaltungsprinzip für das Planungssystem und findet seinen Niederschlag in dem Verfahren, nach dem die Planung innerhalb des Systems abläuft. Demzufolge basiert auch die gesamte Planung innerhalb des Mannesmann-Planungssystems durchgängig auf einer Verwirklichung des Management by Objectives. Alle Ziele innerhalb des Systems werden auf partizipative Weise vereinbart, während die der Zielerreichung dienenden Maßnahmen von den für die Erreichung der Ziele Verantwortlichen eigenständig geplant werden. Allerdings findet dann auch über die eigenständig geplanten Maßnahmen eine Vereinbarung mit der nächst höheren Führungsebene statt, was aber nicht im Widerspruch zur Konzeption des Management by Objectives steht.

Die Verwirklichung des MbO innerhalb des Planungssystems erleichtert die Integration als wünschenswerte Abstimmung innerhalb des Systems. Dabei dürfen aber auch nicht die Schwierigkeiten übersehen werden, die mit der partizipativen Zielvereinbarung und der eigenständigen Maßnahmenplanung verbunden sind. So führt der Zielbildungsprozeß nur bedingt zu einem konsistenten, mit den Vorstellungen der Unternehmensleitung übereinstimmenden und den Chancen und Risiken entsprechenden Zielsystem, wenn dieser Prozeß nicht durch flankierende Maßnahmen unterstützt wird. Das entsprechende gilt für die aus den selbständig erstellten Bereichsplänen zusammengefaßten Gesamtpläne, die nicht ohne weiteres den geltenden Rahmenbedingungen entsprechen.

Als wichtige, flankierende Maßnahme in diesem Bereich wirkt ein anspruchsvoller Langfristplan als Ausdruck der einheitlichen langfristigen Unternehmenspolitik, der für die 5-Jahresplanung Leitlinien und operationale Rahmenbedingungen setzt. Ferner können geeignete Planungsmethoden und Planungsmodelle derartige flankierende Funktionen erfüllen. Die in Abschnitt 4 dieses Aufsatzes dargestellten Planungsinstrumente sind geeignet, das Management by Objectives flankierend zu unterstützen, obwohl freilich ihre Hauptfunktion auf einem anderen Gebiet zu suchen ist.

Management by Exception (Führung durch Eingriff in Ausnahmesituatio-

nen) ergänzt das Management by Objectives im Hinblick auf die Kontrolle der dezentralisierten Geschäftseinheiten.[18]

Grundüberlegung hierbei ist, daß die über das MbO dezentral geführten Geschäftseinheiten nur so lange ihr Geschäft selbständig betreiben, wie der Grad der Erreichung der vereinbarten Ziele in gewissen Toleranzgrenzen bleibt. Sobald der Zielerreichungsgrad außerhalb des Toleranzbereiches liegt, liegt für die der Geschäftseinheit übergeordnete Führung eine „Ausnahmesituation", vor, die sie zum Eingreifen zwingt.

Eine Ausnahmesituation liegt zum einen bei einer nicht tolerierbaren Abweichung zwischen vereinbartem Ziel und *erreichtem* Ergebnis als auch bei einer nicht tolerierbaren Abweichung zwischen vereinbartem Ziel und *erwartetem* Ergebnis vor.

Die Feststellung, ob eine Ausnahmesituation vorliegt, findet im Rahmen der Überwachung und der Kontrolle statt. Eine wirkliche Überwachung und Kontrolle als Vergleich zwischen vereinbarten Zielen einerseits und erwarteten bzw. erreichten Ergebnissen andererseits ist nur auf der Grundlage von Plänen sinnvoll. Ohne Pläne kann sie nicht wirksam durchgeführt werden.

Nach der Führungskonzeption des MbE liegt eine Ausnahmesituation, welche die nächst höhere Führungsebene zum Eingreifen zwingt, nicht bei jeder Abweichung zwischen Ziel und Ergebnis vor, sondern nur, wenn die Abweichung eine gewisse Bandbreite überschreitet. Damit setzt MbE auch voraus, daß zwischen den betroffenen Führungsebenen von vornherein und zweifelsfrei geregelt ist, um welche Bandbreite es sich hier handelt und ab wann dann eine Ausnahmesituation vorliegt. Eine solche Regelung „a priori" kann immer nur auf der Grundlage von Plänen getroffen werden.

2.4 Die Anforderungen an die Unternehmensplanung

Planungssysteme sind als Führungsinstrument zweck- bzw. zielgerichtete Systeme. Die Zielgerichtetheit eines Planungssystems äußert sich in der Formulierung von Anforderungen, denen das System zu genügen hat. Die Anforderungen sind in die zu entwickelnde Unternehmensplanung umzusetzen.[19]

In der wissenschaftlichen Literatur werden Anforderungen an Planungssysteme noch nicht ausreichend behandelt.[20] Dabei ist dieses Problem ähnlich zu sehen wie etwa bei der Entwicklung computergestützter Informationssysteme, wo Anforderungen an das System eingehend erörtert werden.[21]

Eine allgemein anerkannte Typologie von Anforderungen an Planungssysteme ist bisher noch nicht abzusehen, obwohl einige Anforderungen, insbesondere die Forderung nach einem integrierten Planungssystem, oft herausgestellt werden.

Bei der Formulierung von Anforderungen an ein Planungssystem ist zunächst von dem Zusammenhang zwischen den Funktionen der Planung einerseits sowie den Anforderungen an die Planung andererseits auszugehen. Anforderungen an das Planungssystem ergeben sich insbesondere aus der Zielsetzung des Systems als Führungsinstrument. So sind zum einen jene Kontextvariablen, die für die Gestaltung der Führungsorganisation entscheidend sind, ebenfalls bedeutend für die Formulierung von Anforderungen an das System; zum anderen sind aber die Führungsorganisation und das Führungsprinzip selbst von Bedeutung. So gilt hier beispielsweise die Forderung, daß die Funktionsprinzipien des Planungssystems mit jenen der Führungsorganisation übereinstimmen müssen.

Bei Wild[22] findet sich in einer deskriptiven Analyse von Planungssystemen eine Zusammenstellung wesentlicher Eigenschaften von Planungssystemen. Als solche Eigenschaften nennt er Formalisierung, Standardisierung, Dokumentierung, Vollständigkeit, Detailliertheit, Differenziertheit sowie Koordination und Integration. Bei der Systementwicklung können diese Eigenschaften in Anforderungen an das System umformuliert werden, indem der jeweilige Ausprägungsgrad dieser Eigenschaften festgelegt wird.

Im Vordergrund der Diskussion um Anforderungen an ein Planungssystem steht jene nach Integration. Dabei wird unter Integration zunächst die Abstimmung von Plänen und Planungsprozessen verstanden, ferner jedoch auch die Abstimmung des Planungssystems mit seiner Umwelt. Zur Umwelt eines Planungssystems gehört z. B. die Führungsorganisation und das Führungsprinzip des Unternehmens sowie dessen Führungs- und Informationssysteme.[23]

Weitere Hinweise, welchen Anforderungen Planungssysteme genügen müssen, erhält man, wenn man sich verdeutlicht, daß solche Systeme letztlich Artefakte sind, die dem Unternehmen eingepflanzt werden und auf die dieses zunächst abwehrend reagiert, analog wie in der Medizin, wo der Organismus auf künstlich eingepflanzte Organe auch abweisend reagiert.[24] Aus dieser Sichtweise ergibt sich, daß neben die funktionsgerechte Gestaltung die unternehmensgerechte und benutzergerechte Gestaltung des Planungssystems treten muß. Die Einführung eines Planungssystems ist daher neben dessen Entwicklung als eigenständiges Problem aufzufassen. Dabei sind die Einführungsprobleme bereits in der Entwicklungsphase zu antizipieren und bei der Gestaltung des Systems zu berücksichtigen.

Das Problem der Entwicklung und der Einführung benutzergerechter Systeme wird im Zusammenhang mit Operations-Research-/Management-Science Modellen[25] sowie mit Mensch-Maschine-Systemen/Informationssystemen bereits diskutiert.[26] Dabei wird immer auf die großen Schwierigkeiten und Widerstände hingewiesen, die bei der erfolgreichen Einführung auch funktionsgerechter Systeme zu überwinden sind. Für die Entwicklung und

Einführung von Planungssystemen, die in gleicher Weise wie obige Systeme gekennzeichnet werden können, ist diese Diskussion ebenfalls von Bedeutung.

In der Literatur über die Einführung von Operations-Research/Management-Science und Informationssystemen findet sich eine Reihe von Hinweisen, welchen Anforderungen derartige Systeme genügen müssen, um auch tatsächlich eingeführt und betrieben zu werden. Besonders geeignet für eine Übertragung auf Planungssysteme scheint uns das von *Little* vorgeschlagene Konzept eines Decision-Calculus zu sein[27].

Little diagnostiziert, daß bislang Management Science Modelle praktisch kaum genutzt werden und daß das Problem primär in der Implementierung dieser Modelle und speziell dem Zusammenspiel zwischen dem Manager und dem Modell liegt. Der von ihm konzipierte Decision-Calculus ist ein auf den Benutzer zugeschnittenes modellgestütztes Informationssystem, das einer Reihe von Anforderungen genügt. Wir glauben, daß die von *Little* formulierten Anforderungen sinnvoll auf Planungssysteme übertragen werden können.

Ein gutes Planungssystem sollte danach sein:

(1) *Einfach:* Ein Planungssystem kann als „einfach" gelten, wenn das System, sein Aufbau und seine Verfahren, die verwandten Methoden und Hilfsmittel und die produzierten Pläne leicht zu verstehen sind. Zur Einfachheit gehört ferner, daß nur wichtige Größen und Sachverhalte und diese nur mit der notwendigen Detailliertheit als Gegenstand der Planung in das Planungssystem einbezogen werden.

(2) *Robust:* Damit ist gemeint, daß es schwierig sein soll, nutzlose und schlechte Pläne zu produzieren sowie diese Pläne falsch zu interpretieren und zu verwenden. So sollten Pläne leicht auf ihre Plausibilität hin überprüft werden können.

(3) *Leicht zu handhaben:* Diese Anforderung steht im Zusammenhang mit jener nach Einfachheit. Für alle Benutzer sollte der Umgang mit dem Planungssystem zunächst leicht erlernbar sein. Eingriffsmöglichkeiten sollten es dem Benutzer erlauben, in den Planungsablauf – falls erforderlich bzw. sinnvoll – korrigierend oder abkürzend einzugreifen, um unnötigen Aufwand zu vermeiden.

(4) *Anpassungsfähig:* Die Umwelt eines Planungssystems ist in einem ständigen Wandel begriffen von mehr oder weniger starker Intensität. Änderung der Aufgabe einer Unternehmung ihrer Struktur etc., sind derartige Wandlungsprozesse. Ein Planungssystem sollte sich möglichst leicht an derartige Veränderungen anpassen können.

(5) *Vollständig:* Ein Planungssystem sollte alle relevanten Planungsprozesse und Planungsobjekte umfassen. Diese Forderung steht gewöhnlich in Konkurrenz zur Einfachheit eines Planungssystems, so daß zwischen diesen

beiden Anforderungen ein vernünftiger, den individuellen Gegebenheiten entsprechender Kompromiß gefunden werden muß.

Bei Mannesmann halten wir die Integration des Planungssystems, sowohl innerhalb des Systems als auch mit seiner Umwelt für eine wichtige Anforderung. Im Rahmen dieser Ausführungen soll deutlich werden, wie dieses Integrationsproblem zu lösen versucht wurde. Auf die Grenzen der Integration wird im letzten Abschnitt dieses Aufsatzes eingegangen.

Die Integration des Planungssystems mit seiner Umwelt wurde im Zusammenhang mit den Ausführungen zu Planung, Führung und Führungsorganisation bereits angesprochen. Sich hieraus ergebende Forderungen wie die Beteiligung der Führungskräfte aller Bereiche und aller Ebenen an der Planung sowie die konsequente Verwirklichung des Management by Objectives im Planungsprozeß sind innerhalb des Planungssystems realisiert. Weitere Gesichtspunkte zur Integration des Systems mit seiner Umwelt werden in den nachfolgenden Ausführungen diskutiert.

Bei der Konzipierung unseres Planungssystems wurde auch darauf geachtet, die notwendige Integration innerhalb des Systems zu erleichtern. Richtige Formalisierung, Standardisierung und Dokumentierung sind Forderungen an das System, welche seine Integration erleichtern. Die Integration selbst wird durch Regelungen innerhalb des Planungsprozesses, z. B. Regelungen der Reihenfolge der Planerstellung und der Planabstimmung, erreicht. *Gutenbergs* Ausgleichsgesetz der Planung, nach dem die Planung mit dem Engpaßsektor beginnen soll, ist eine solche Regelung zur Integration eines Planungssystems[28]. Unsere vorliegenden Planungsrichtlinien enthalten eine Reihe von Regelungen, welche die Integration des Mannesmann Planungssystems sicherstellen sollen.

Neben der Forderung nach Integration messen wir aber auch der Praktikabilität und der Benutzerorientierung des Planungssystems besondere Bedeutung bei.

Die von dem „Decision Calculus" von *Little* auf Planungssysteme übertragenen Anforderungen waren Leitlinien für die Entwicklung unseres Planungssystems. Vor dem Hintergrund unserer Planungsaufgaben bzw. -probleme, die sich aus dem Kontext des Unternehmens sowie aus der Eigenschaft des Planungssystems als Führungsinstrument ergeben, halten wir unser derzeitiges Planungssystem mit diesen Forderungen nach Praktikabilität und Benutzerorientierung für vereinbar.

Für Planungssysteme wird auch heute immer noch die Forderung nach Modell- und Computerunterstützung erhoben. Dabei ist festzustellen, daß heute von der Informationstechnologie her vieles prinzipiell machbar ist, was freilich von der Planungspraxis bislang nur begrenzt genutzt wird. Nicht zuletzt aufgrund der auf dem Markt angebotenen Planungssoftware ist jedoch ein weiterer Anstieg des Computereinsatzes bei der Planung zu erwarten.

Bei der Frage nach der Modell- und Computerunterstützung der Planung können, grob gesprochen, zwei Zielsetzungen unterschieden werden. Zum einen kann man sich damit „begnügen", einzelne Bereiche und Aufgaben der Planung durch den Computer zu unterstützen. Die anspruchsvollere Zielsetzung des Computereinsatzes zielt auf die Erstellung integrierter und computergestützter Gesamtmodelle für die Planung ab.[29]

Es würde sicherlich den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen, diese beiden Zielsetzungen hier zu diskutieren. Wir wollen an dieser Stelle nur erwähnen, was im Augenblick für Mannesmann gilt. Bei uns findet eine Computerunterstützung in einzelnen Bereichen der Planung statt, so z. B. bei der Absatzplanung, der Produktionsplanung und der Investitionsplanung. In Zukunft werden weitere Planungsbereiche computerunterstützt werden. Integrierte Gesamtmodelle existieren bei uns im Bereich der Planung nicht und werden auch nicht angestrebt. Wir glauben, daß aus heutiger Sicht solche Gesamtmodelle für das Unternehmen oder die Unternehmensgruppen keine sinnvollen und vor allem den notwendigen Aufwand rechtfertigende Instrumente darstellen. Dies gilt freilich nur für unser Unternehmen und kann sich für andere Unternehmen völlig anders darstellen.

3. Planungsrahmen der integrierten Unternehmensplanung

Die aus der Funktion einer integrierten Unternehmensplanung als Führungsinstrument abgeleiteten Anforderungen sind in ein integriertes Planungssystem umzusetzen. Dabei steht die Entwicklung von Planungsrahmen als wesentliche Voraussetzung einer integrierten Unternehmensplanung im Vordergrund.[30]

Zu einem vollständigen Planungsrahmen gehören als wichtige Bestandteile:

(1) Eine Klassifikation der zu erstellenden Pläne bzw. Plandokumente;
(2) eine Festlegung der Plankategorien (Begriffe für die zu planenden Größen und Tatbestände) und Planprämissen;
(3) eine Beschreibung der wichtigsten Interdependenzen (Input-Output-Beziehungen) zwischen den Plänen und der durch diese erfaßten Organisationseinheiten und Bereiche;
(4) eine Angabe der prinzipiellen Reihenfolge, in der die einzelnen Pläne erstellt werden;
(5) eine Festlegung der sonstigen im Planungssystem verwandten Begriffe im Hinblick auf eine gemeinsame Planungssprache.

Ein Planungsrahmen ist letztlich Ausdruck der Formalisierung und Standardisierung des Planungssystems sowie der Dokumentierung innerhalb des Systems. Auf den instrumentellen Zusammenhang zwischen diesen Eigenschaften und der Integration wurde bereits hingewiesen. Ein Planungsrahmen beschreibt daher jenen Teil der Integrationsbemühungen, der in der Phase des Aufbaus und der Entwicklung eines Planungssystems zu leisten ist.

Ein umfassendes Planungssystem im hier verstandenen Sinne weist im allgemeinen einen mehrstufigen Aufbau auf. Ein erster Schritt bei der Entwicklung von Planungsrahmen besteht daher in der Festlegung des Aufbaus des Planungssystems.

3.1 Die Planungskomplexe des Planungssystems

Die Planungsprobleme eines Unternehmens sind in der Regel zu komplex, als daß sie in einem *umfassenden* Gesamtplan gelöst werden könnten. Dies macht eine Differenzierung des Planungssystems notwendig. „Die problemadäquate Differenzierung in Teilplanungen oder Subsysteme des Planungssystems bildet in erster Linie ein Mittel der *Komplexitätsreduktion*". Eine vertikale Differenzierung führt zu einem mehrstufigen Aufbau des Planungssystems.[31]

Dabei kann an einer zeitlichen und an einer sachlichen Differenzierung sowie an einer Kombination dieser beiden Kriterien angeknüpft werden.

In der bereits etwas älteren Planungsliteratur und Planungspraxis wurde beim Aufbau eines Planungssystems an der Fristigkeit der einzelnen Planungen angeknüpft.[32] So wurden kurzfristige (bis zu einem Jahr), mittelfristige (bis zu 4–5 Jahren) und langfristige Planung (über 5 Jahre) unterschieden und entsprechend kurzfristige, mittelfristige und langfristige Planungssysteme konzipiert. Seit der Mitte der sechziger Jahre hat sich hier eine Veränderung vollzogen, deren Beginn durch die Veröffentlichungen von *Ansoff*[33] und *Anthony*[34], *die beide im Jahre 1965 erschienen, markiert werden kann. Anthony* schlägt in seinem gleichamigen Buch ein Planungs- und Kontrollsystem vor, das an einer inhaltlichen Abgrenzung der Planungs- und Kontrollprozesse an deren Ergebnis (Output) anknüpft; er unterscheidet im wesentlichen drei Klassen von Prozessen, entsprechend drei Subsystemen:

Strategische Planung umfaßt den Prozeß der Festlegung der wichtigsten Ziele einer Unternehmung sowie der Richtlinien und Strategien, anhand derer Beschaffung, Einsatz und Disposition der zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Ressourcen erfolgt. *Management-Steuerung und -Kontrolle (Management Control)* beinhaltet jene Prozesse, durch die Manager die Verfügbarkeit der erforderlichen Mittel sowie ihren effektiven und effizienten Einsatz zur Verwirklichung der Unternehmensziele sicherstellen. *Operative Steuerung und Kontrolle* als dritte Prozeßklasse enthält die Prozesse der Sicherstellung, daß die spezifischen Aufgaben wirksam und leistungsfähig durchgeführt werden.

Ansoff stellt in der zitierten Veröffentlichung[35] strategische Planungs- und Entscheidungsprobleme als die grundlegenden Probleme für das Wachstum und die Ausdehnung eines Unternehmens sowie – angesichts des rapiden technologischen Wandels – für das Überleben des Unternehmens selbst heraus. In der mit der Begriffsfassung von *Anthony* zwar vergleichbaren, aber doch etwas engeren Definition, versteht *Ansoff* unter strategischen Problemen die Frage nach den Produkten, die ein Unternehmen herstellen soll, und nach den Märkten, für die diese bereitzustellen sind, d. h. letztlich nach dem Geschäft, das ein Unternehmen bearbeiten bzw. erschließen soll. Das Planungsmodell von *Anthony* kann als Modellvorstellung für den Aufbau eines Planungssystems herangezogen werden, das der Institutionalisierung der Konzeption der Strategischen Planung nach *Ansoff* dient.

Die Strategische Planung ist seit geraumer Zeit in den Mittelpunkt des Interesses sowohl der Planungswissenschaften als auch der Planungspraxis gerückt und hat dabei eine dynamische Fortentwicklung erfahren.[36] Im Rahmen dieser Entwicklung wurden eine Reihe von Modellvorstellungen für strategisch ausgerichtete Planungssysteme vorgeschlagen, die zumeist auf dem von *Anthony* entwickelten Modell aufbauen. So stimmt etwa das von *Steiner*[37] dargestellte Modell der Unternehmensplanung weitgehend mit jenem von *Anthony* überein. Insgesamt zeigt eine Sichtung der verschiedenen Planungsmodelle der Literatur, die sich alle einander ähneln, daß strategisch ausgerichtete Planungssysteme nach einem einheitlichen Modell konzipiert sind, d. h. einen vergleichbaren Aufbau aufweisen. Variationen entsprechend den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Unternehmungen treten bei der Umsetzung des Modells im Rahmen der Entwicklung der Planungsrahmen auf.[38]

Zwischen der zeitlichen und sachlichen Dimension einer Planung bestehen Zusammenhänge. So haben etwa Strategische Planungsprobleme größtenteils eine längerfristige Reichweite, während Operative Probleme meist kurzfristiger Natur sind. Dies schließt aber nicht aus, daß es beispielsweise kurzfristige Strategische Planungsprobleme gibt.

Für viele praktische Planungsprobleme ist eine kombinierte Anwendung der zeitlichen und sachlichen Differenzierung charakteristisch.[39] So weist das vom Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach Gesellschaft konzipierte Planungssystem mit den drei Ebenen (dort als Planungskomplexe bezeichnet) „Generelle Zielplanung", „Strategische Planung" und „Operative Planung" eine solche kombinierte, sachlich-zeitliche Differenzierung auf.[40]

Der dreistufige Aufbau ist für die meisten Planungssysteme typisch. Dabei weisen meist nur die beiden unteren Planungsstufen eine größere horizontale Differenzierung etwa nach Funktionsbereichen auf. Eine derartige Dreiteilung findet sich auch in dem im Bereich der öffentlichen Verwaltung diskutierten Planning-Programming-Budgeting-System (PPBS)[41].

Das Mannesmann Planungssystem besitzt diesen typischen dreistufigen Aufbau, wobei wir die einzelnen Stufen in Anlehnung an den eben zitierten Arbeitskreis der Schmalenbach Gesellschaft als Planungskomplexe bezeichnen. Die Differenzierung der einzelnen Komplexe erfolgte in der skizzierten Weise nach sachlichen und zeitlichen Kriterien. Da Mannesmann schon relativ lange ein Planungssystem betrieb, das aus einer Jahres- und einer 5-Jahresplanung bestand, wurde bei der Entwicklung des derzeitigen Planungssystems bei der Benennung der Planungskomplexe die frühere Namensgebung beibehalten und um die Bezeichnung Langfristplanung ergänzt. Damit umfaßt das Planungssystem die Planungskomplexe Langfristplanung, 5-Jahresplanung und Jahresplanung.

Um die sachliche Differenzierung der einzelnen Planungskomplexe zu unterstreichen, wurde bei der Beschreibung der einzelnen Planungskomplexe eine entsprechende Benennung jeweils mit an den Anfang gestellt. Aufgrund der inhaltlichen Ähnlichkeit werden dabei bewußt die vom Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach Gesellschaft vorgeschlagene Bezeichnungen Generelle Zielplanung, Strategische Planung und Operative Planung verwandt.

Durch die Bezeichnung Langfristplanung soll nur noch zum Ausdruck kommen, daß die einzelnen Plangrößen dieses Komplexes in der Regel eine längerfristige Gültigkeit besitzen, die zumindest über 5 Jahre hinausgeht. Die Benennung 5-Jahresplanung gibt an, daß die quantitativen Pläne (Budgets) dieses Komplexes eine Reichweite von 5 Jahren haben. Das entsprechende gilt bei der Jahresplanung für die Reichweite von einem Jahr.

Die *Langfristplanung*[42] ist als Generelle Zielplanung konzipiert. Sie beinhaltet qualitativ und quantitativ formulierte Zielsetzungen und Leitlinien für die Entwicklung des Unternehmens Mannesmann und seiner Unternehmensgruppen. Weiterhin enthält die Langfristplanung die Festlegung von Unternehmensgrundsätzen, Richtlinien und Rahmenbedingungen für die einheitliche, koordinierte Führung der im operativen Geschäft weitgehend verselbständigten Unternehmensgruppen. Durch die Langfristplanung wird die angestrebte, zukünftige Struktur des Unternehmens in groben Umrissen festgelegt und die Grundlage für die Planung von Zielen und der Zielerreichung dienenden Strategien im Rahmen der 5-Jahresplanung geschaffen.

Die *5-Jahresplanung* ist als Strategische Planung konzipiert und stellt den zentralen Planungskomplex innerhalb des Planungssystems dar.[43] Sie dient dem Ausbau und der Sicherung des Geschäftes auf den bestehenden Betätigungsfeldern sowie dem Erkennen und Ausnutzen von Geschäftsmöglichkeiten auf neuen Betätigungsfeldern. Im Vordergrund der Planung stehen daher die Festlegung von Produkt-Markt-Strategien und von Programmen zur Realisierung der Strategien.

Die *Jahresplanung* als Operative Planung dient der Optimierung des lau-

fenden Geschäfts. Sie baut auf den verabschiedeten 5-Jahresplänen auf und beinhaltet kurzfristige, kontrollfähige Maßnahmen.

Durch die Jahresplanung soll eine verbindliche Zielhierarchie im Unternehmen geschaffen werden. Die Jahrespläne bieten Informationen zur Steuerung des täglichen Geschäfts, zur gezielten Problemenalyse bei Ausnahmesituationen und zum Ergreifen korrigierender Maßnahmen. Damit dient die Jahresplanung der zielorientierten Koordination aller Einheiten des Unternehmens hinsichtlich des laufenden Geschäfts.

Die drei Planungskomplexe sind miteinander verknüpft und bilden zusammen anforderungsgemäß ein umfassendes, integriertes Planungssystem. Dabei erfolgt die Integration innerhalb des Planungssystems in zweifacher Weise:

So sind zum einen alle Planungen und Pläne eines Planungskomplexes (z. B. 5-Jahresplanung) und zum anderen die drei integrierten Planungskomplexe aufeinander abgestimmt.

Unter Einbeziehung der institutionalisierten Überwachungs- und Kontrollprozesse hat das Planungssystem den Charakter eines Führungssystems. Die Bezeichnung Mannesmann Planungssystem ist daher mehr eine Kurzformel für den Ausdruck Mannesmann Planungs-, Überwachungs- und Kontrollsystem.

Der Integration des Planungssystems dienen die Planungsrahmen. Entsprechend der zweifachen Integration innerhalb des Planungssystems unterscheiden wir Planungsrahmen erster und zweiter Ordnung:

(1) Die Planungsrahmen erster Ordnung dienen der Integration der Teil- und Einzelplanungen der 5-Jahres- und Jahresplanung zu Planungskomplexen.
(2) Der Planungsrahmen zweiter Ordnung dient der Integration der Planungskomplexe zu einem integrierten Planungssystem.

Im folgenden soll der Planungsrahmen der 5-Jahresplanung und der des Gesamtsystems in Grundzügen dargestellt werden. Zur Charakterisierung des Mannesmann Planungssystems genügt dies, da für die 5-Jahres- und die Jahresplanung einander entsprechende Planungsrahmen entwickelt wurden; dies soll an der entsprechenden Stelle noch begründet werden.

Aus didaktischen Gründen empfiehlt es sich, zunächst den Planungsrahmen des Gesamtsystems und anschließend jenen der 5-Jahresplanung darzustellen.

3.2 Der Planungsrahmen zur Integration der Planungskomplexe (Planungsrahmen zweiter Ordnung)

Der Planungsrahmen zweiter Ordnung besteht aus der Festlegung der zentralen Plankategorien des Planungssystems sowie dem grundsätzlichen Ver-

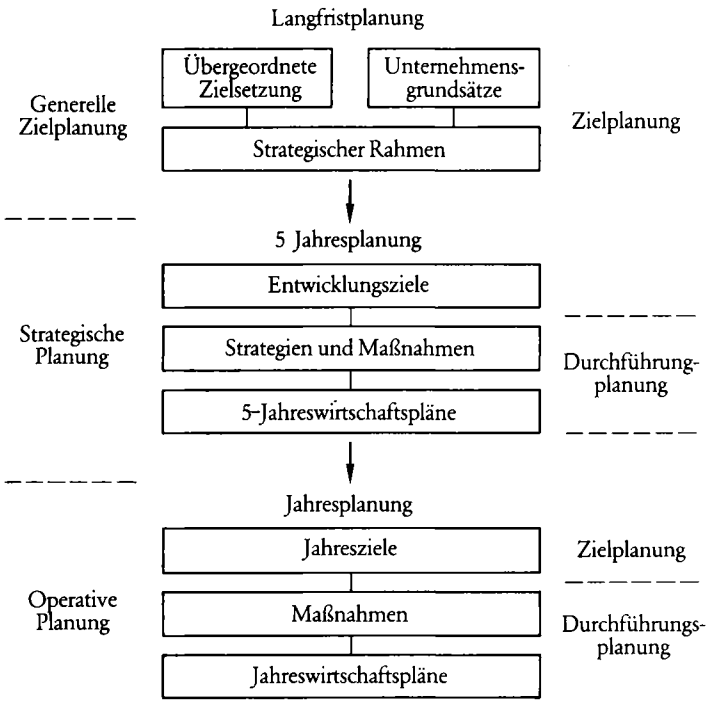


Abb. 2: Zentrale Plankategorien des Planungssystems

fahren (Planungsverfahren), nach dem die gesamte Planung innerhalb des Systems abläuft.

Abb. 2 gibt die wichtigsten Plankategorien des Planungssystems wieder. Zur Langfristplanung gehören danach:

(1) Die Planung der *übergeordneten Zielsetzung*, mit der Zweck und Selbstverständnis des Unternehmens Mannesmann seine langfristigen Ziele in Bezug auf Technologien, Produkte und Märkte, die Erwartungen in erfolgswirtschaftlicher und finanzieller Sicht und Leitlinien für die Personal- und Organisationsentwicklung formuliert werden.

(2) Die Planung der *Unternehmensgrundsätze*, mit denen das Verhältnis des Unternehmens zu allen Gruppen (Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre etc.), zu denen es Beziehungen unterhält, sowie zu seiner sonstigen Umwelt geregelt wird.

(3) Die Planung des *Strategischen Rahmens*, mit dem jene Zielsetzungen und Rahmenbedingungen qualitativer und quantitativer Art festgelegt werden, welche für die 5-Jahresplanung unmittelbar von entscheidender Bedeutung und auf mehrere Jahre im voraus festzusetzen sind. Die festzu-

legenden Zielsetzungen und Rahmenbedingungen beziehen sich auf Produkte, Märkte, Produktionsanlagen, Forschung und Entwicklung, Finanzierung, Personal, Investitionen, Beteiligungen, Beschaffung, Vertrieb, Organisation und Führung u. a.

Die 5-Jahresplanung beinhaltet drei Teilprozesse:

- die Planung von Entwicklungszielen,
- die Planung von Strategien und Maßnahmen,
- die Erstellung des Wirtschaftsplanes.

Entwicklungsziele sind wirtschaftliche Größen, für die Zielvereinbarungen über 5 Jahre getroffen werden und deren Einhaltung im Berichtswesen laufend überwacht wird (z. B. Umsatz, Ergebnis).

Zur Erreichung der Entwicklungsziele werden Strategien und Maßnahmen geplant.

Eine *Strategie* beinhaltet zwei Elemente[44]:

(1) *Produkt-/Marktkombinationen:* Bestimmung der Märkte und Teilmärkte, in denen die organisatorische Einheit tätig sein will, und der Produkte und Leistungen, die für diese Märkte zu produzieren oder bereitzustellen sind.

(2) *Meßwerte zur Planung und Kontrolle:* Festlegung von Kriterien und Standards (z. B. Marktanteile, cash flow), um das Anspruchsniveau bei der Strategieentwicklung zu kennzeichnen und um Fortschritte in der Durchsetzung zu kontrollieren.

Unter *Maßnahmen* werden in diesem Zusammenhang sowohl Aktionsprogramme als auch herausragende Einzelmaßnahmen verstanden. Ein Aktionsprogramm umfaßt eine Folge von Aktionen sowie die Konzeption (Politik), in die sich die Aktionen einordnen. Drei Kategorien von Maßnahmen sind hier zu unterscheiden:

(1) Maßnahmen zur Verwirklichung der geplanten Strategien. Solche Maßnahmen beziehen sich auf die Auswahl von Mitteln und Verfahren, mit denen die Produkte/Leistungen geschaffen und die ausgewählten Märkte bearbeitet werden (z. B. Forschung und Entwicklung, Kooperation, Marketing) sowie die Bereitstellung und Zuteilung von Ressourcen insbesondere von Finanzierungsmitteln.

(2) Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz der organisatorischen Einheit (z. B. Programme zur Verbesserung des Fertigungsablaufs, des Beschaffungswesens, des Berichtswesens und zur Senkung der Gemeinkosten).

(3) Maßnahmen, die direkt weder der Verwirklichung von Strategien noch der Effizienzsteigerung dienen (z. B. Umweltschutzprogramme, Public-Relations-Programme).

Die Planung der Entwicklungsziele sowie der Strategien und Maßnahmen findet ihren quantitativen Niederschlag im 5-Jahres-Wirtschaftsplan.

Der *Wirtschaftsplan* beinhaltet alle wirtschaftlichen Größen wie Umsatz,

Kosten, Produktion, Leistung, Personalaufwand, Investitionen, Vorräte, Forderungen etc., die sich aus der gesamten Planung ergeben.

Um die notwendige Abstimmung zwischen 5-Jahresplanung und Jahresplanung zu gewährleisten, entsprechen sich beide Planungen in ihrem formalen Aufbau. So beinhaltet die Jahresplanung (Abb. 2):
- die Planung von Jahreszielen,
- die Planung von Maßnahmen und
- die Erstellung des Jahreswirtschaftsplanes.

Bei der Planung der *Jahresziele* werden die gleichen Zielinhalte (Auftragseingang, Umsatz, Ergebnis etc.) geplant wie bei der Planung der Entwicklungsziele.

Die *Maßnahmen*planung innerhalb der Jahresplanung präzisiert im wesentlichen die in der 5-Jahresplanung für das erste Planjahr geplanten Maßnahmen.

Der *Jahreswirtschaftsplan* umfaßt weitgehend dieselben bzw. die entsprechenden Teil- und Einzelpläne wie der 5-Jahreswirtschaftsplan. Die wirtschaftlichen Größen dieser Pläne sind in der Jahresplanung teilweise weiter aufgeschlüsselt.

Der Führungskonzeption des Management by Objectives entspricht als Planungsverfahren das sogenannte Gegenstromverfahren (Kaskadenprinzip).[45] Nach diesem Verfahren erfolgt die Planung von „unten nach oben" und „von oben nach unten". Dabei ist – unabhängig von der Einteilung der gesamten Planung in die drei Planungskomplexe Langfristplanung, 5-Jahresplanung und Jahresplanung – zwischen *Zielplanung* und *Durchführungsplanung* zu unterscheiden (Abb. 2).

So ist die gesamte Langfristplanung dem Bereich Zielplanung zuzuordnen. In der 5-Jahresplanung gehört die Planung der Entwicklungsziele zur Zielplanung, die Planung der Strategien und Maßnahmen sowie die Erarbeitung der Wirtschaftspläne zur Durchführungsplanung. Das entsprechende gilt für die Jahresplanung. Daraus folgt, daß die 5-Jahresplanung und Jahresplanung sowohl eine Zielplanung als auch eine Durchführungsplanung beinhalten.

Bei der Zielplanung entwickeln zunächst alle planenden Einheiten Zielgrößen (Entwicklungsziele, Jahresziele), und zwar für ihre Einheit und für die ihnen direkt untergeordneten Einheiten. Die für eine Einheit entwickelten Zielgrößen werden von den beiden betroffenen Führungsebenen diskutiert und daran anschließend vereinbart. Die vereinbarten Zielgrößen gehen in die Zielplanung für die nächst niedere organisatorische Einheit ein.

Die Durchführungspläne der einzelnen Einheiten werden von deren Leitungen selbst formuliert; dabei werden auch Planalternativen entwickelt. Die Pläne untergeordneter Einheiten gehen in die Planung der übergeordneten Einheiten ein.

Durch Rückkopplungen zwischen Durchführungsplanung und Zielpla-

nung wird die Korrespondenz von Ziel- und Durchführungsplanung sichergestellt.

Die Plandiskussionen und Planvereinbarungen zwischen dem Konzernvorstand und den Vorständen der Führungsunternehmen erfolgen im Rahmen von *Planungssitzungen*, die mehrmals im Jahr stattfinden. Diese Planungssitzungen werden von einer Planungskommission vorbereitet, in der jeder Vorstandsbereich durch einen Mitarbeiter vertreten ist.

3.3 Der Planungsrahmen zur Integration der 5-Jahresplanung (Planungsrahmen erster Ordnung)

Für die Gestaltung einer 5-Jahresplanung als Strategische Planung gibt es im wesentlichen zwei Gestaltungsformen. Zum einen kann die Strategische Planung als bereichsbezogene Programmplanung gestaltet werden; in diesem Fall werden die Produkt-/Marktstrategien innerhalb der einzelnen organisatorischen Bereiche definiert. Hier hat dann die Operative Planung, die immer bereichsbezogen ist, eine entsprechende Gestaltungsform.

Als Alternative hierzu kann die Strategische Planung als bereichsübergreifende Programmplanung konzipiert werden, die matrixartig durch die Bereiche des Unternehmens geht. Modellbeispiel für eine derartige matrixartige Programmplanung stellt das Planning-Programming-Budgeting-System (PPBS) dar. In diesem Fall werden die Produkt-Marktstrategien außerhalb der organisatorischen Bereiche definiert und anschließend als Teilprogramme auf die einzelnen Bereiche aufgeteilt.[46]

Produzieren beispielsweise mehrere organisatorische Bereiche bzw. Einheiten Maschinen und Ausrüstungsgegenstände für die Bergbauindustrie, dann können diese Produkte mit der Zielsetzung der Erarbeitung und Durchsetzung einer koordinierten Strategie zu einer „Bergbau-Einheit" zusammengefaßt werden. Die für diese Geschäftseinheit geplanten Programme werden durch die einzelnen organisatorischen Einheiten eventuell mit entsprechender Unterstützung durch die übergeordnete Führungsebene realisiert.

Auf der Ebene unserer Unternehmensgruppen ist die Strategische Planung grundsätzlich eine bereichsbezogene Planung, d. h. zwischen den Unternehmensgruppen werden innerhalb dieses Planungskomplexes keine gruppenübergreifenden strategischen Programme geplant. Dies schließt selbstverständlich eine Abstimmung von Plänen zwischen den Unternehmensgruppen z. B. des Absatzplanes der Hüttenwerke mit dem Beschaffungsplan der Röhrenwerke nicht aus. In besonderen Fällen allerdings werden aber auch gruppenübergreifende strategische Programme geplant und durchgesetzt.

Für eine bereichsbezogene Strategische Planung sprechen mehrere Gründe. Zunächst können die Unternehmensgruppen, die nach Produkt-/Marktge-

sichtspunkten gebildet werden, auch in strategischer Hinsicht als vergleichsweise selbständige Einheiten angesehen werden; die Notwendigkeit, die Strategische Planung bereichsübergreifend zu konzipieren, ist daher nicht so dringend.

Eine Gestaltung von Operativer und Strategischer Planung nach dem gleichen Prinzip erleichtert die Integration dieser beiden Planungen sowie dementsprechend die Überwachung und Kontrolle der strategischen Pläne.

Ein dritter Grund für eine bereichsbezogene Strategische Planung liegt darin, daß die Erfahrung, welche die amerikanische Administration mit dem bereichsübergreifenden PPBS gemacht hat, nicht so ermutigend ist, um eine solche Planung zu betreiben.[47]

Die Gestaltung der Strategischen Planung als bereichsbezogene Planung auf der Ebene der Unternehmensgruppen schließt nicht aus, daß innerhalb der Unternehmensgruppen sehr wohl übergreifende Strategische Programme geplant werden, die dann in die Strategische Planung der betroffenen Geschäftsbereiche integriert werden. Allerdings muß man zum gegenwärtigen Zeitpunkt konstatieren, daß die bereichsübergreifende Strategische Planung innerhalb der Unternehmensgruppen noch kein ausgereiftes Stadium erreicht hat.

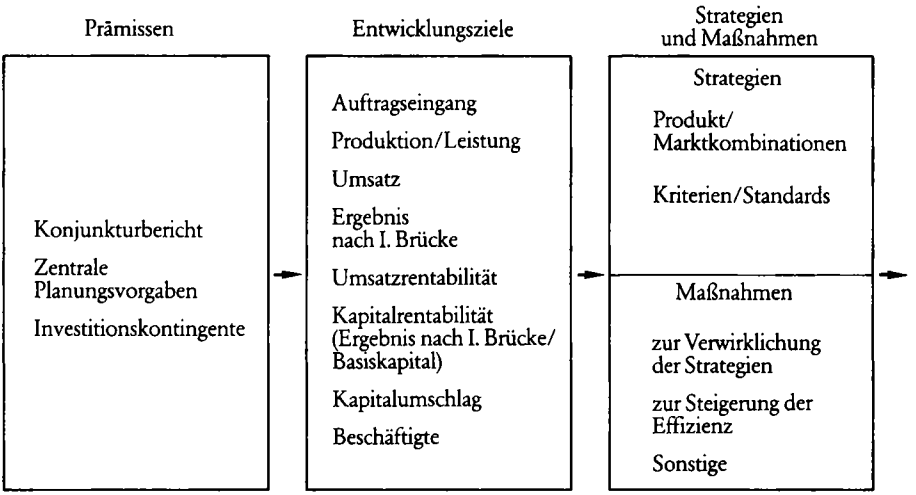
Wir meinen, daß unter Berücksichtigung der Anforderungen der von uns verfolgten Strategien einerseits sowie vor dem Hintergrund der Erfahrungen nicht zuletzt mit PPBS andererseits, es für uns zunächst darauf ankommt, eine effiziente bereichsbezogene Strategische Planung zu betreiben. In einem zweiten Schritt soll dann diese Planung von einer teilformalisierten, bereichsübergreifenden Strategischen Planung überlagert werden. Hierauf wollen wir im letzten Abschnitt dieses Aufsatzes unter dem Gesichtspunkt nächster Schritte im Prozeß der geplanten Systementwicklung näher eingehen.

Nach der Begründung dafür, daß die 5-Jahresplanung und die Jahresplanung nach gleichem Prinzip gestaltet sind und sich damit die beiden Planungsrahmen entsprechen, soll im folgenden der Planungsrahmen der 5-Jahresplanung dargestellt werden.

Der 5-Jahresplan enthält entsprechend der drei im vorigen Abschnitt (intensional) definierten Plankategorien der 5-Jahresplanung drei verschiedene Pläne (Abb. 3):

- Plan der Entwicklungsziele
- Plan der Strategien und Maßnahmen
- 5-Jahreswirtschaftsplan

Bei der Erstellung dieser Pläne gehen die organisatorischen Einheiten von bestimmten Planungsprämissen aus. Hierzu gehören der Konjunkturbericht, zentrale Planungsvorgaben und Investitionskontingente, die von der Hauptverwaltung der Mannesmann AG den planenden Einheiten zur Verfügung gestellt bzw. vorgegeben werden.



5-Jahreswirtschaftsplan

Teilpläne	Einzelpläne
Umsatz und Ergebnisplan	Umsatzplan Produktionsplan Beschaffungsplan Personalplan Vorräte u. Förderungsplan Ergebnisplan
Jahresabschlußplan	Aufwand und Ertragsrechnung Planbilanz Kennziffernanalyse
Plan der Investitionsvorhaben	
Investitions- und Finanzierungsplan	Investitionsplan Finanzierungsplan Bilanzstrukturplan

Abb. 3: Plankategorien der 5-Jahresplanung

Im Konjunkturbericht wird die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung im Inland und in ausgewählten Ländern insgesamt sowie differenziert nach Wirtschaftszweigen dargestellt.

Die zentralen Planungsvorgaben beinhalten z. B. Preisveränderungen, Zinssätze, Wechselkurse, Konzernumlagen.

Die Investitionskontingente werden den einzelnen Unternehmensgruppen aus dem Investitionsbudget des Konzerns zugeteilt. Dieses Budget wird vom Konzernvorstand zu Beginn eines jeden Jahres auf der Grundlage des letzten 5-Jahresplanes festgelegt, wobei von bestimmten Prämissen, die u. a. die Einhaltung bestimmter Finanzierungsregeln (Bilanzrelationen) betreffen, ausgegangen wird. Das Investitionsbudget umfaßt den Planungszeitraum von 5 Jahren und besteht aus 5-Jahresraten. Die aus dem Investitionsbudget abgeleiteten Kontingente können als Angebot an Finanzressourcen an die Unternehmensgruppen interpretiert werden. Die Unternehmensgruppen stellen durch ihre Planung diesem Angebot ihre Nachfrage nach Finanzressourcen gegenüber.

Der Plan der Entwicklungsziele sowie jener der Strategien und Maßnahmen wird aufgrund ihrer engen Beziehung zu einem Plandokument zusammengefaßt, das zusätzliche Ausführungen zu den von den planenden Einheiten selbst vorgegebenen Planungsprämissen sowie zur Umwelt- und Unternehmensanalyse enthält. Die Kategorien dieser Pläne sind in Schaubild 3 dargestellt.

Der 5-Jahreswirtschaftsplan besteht aus vier Teilplänen:
- Umsatz- und Ergebnisplan
- Jahresabschlußplan
- Plan der Investitionsvorhaben
- Investitions- und Finanzierungsplan.

Der Umsatz- und Ergebnisplan, der Jahresabschlußplan und der Investitions- und Finanzierungsplan bestehen ihrerseits aus mehreren Einzelplänen, die in Abb. 3 dargestellt sind.

Der Umsatz- und Ergebnisplan enthält das Plan-Betriebsergebnis, ergänzt um neutrale Aufwendungen und Erträge (Ergebnis nach I. Brücke). Das Betriebsergebnis wird sowohl produktbezogen durch Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen als auch je Abrechnungskreis auf der Grundlage einer Aufwand- und Ertragsrechnung ermittelt.

Bei der Erstellung des Jahresabschlußplanes wird die Plan-Aufwand- und Ertragsrechnung vom Ergebnis nach I. Brücke über den Jahresüberschuß bis zum Bilanzergebnis fortgeführt. In den Planbilanzen wird das Bilanzergebnis (vor Ergebnisabführung) ausgewiesen. Eine Kennziffernanalyse dient der Auswertung der Plan-Aufwand- und Ertragsrechnung sowie der Planbilanzen.

Der Plan der Investitionsvorhaben enthält die innerhalb der Maßnahmenplanung vorgesehenen konkreten Investitionsvorhaben (objektbezogen).

Der Investitions- und Finanzierungsplan besteht aus drei Einzelplänen. Im Investitionsplan werden die sich aus dem Plan der Investitionsvorhaben ergebenden Aufwendungen auf die einzelnen Planjahre entsprechend ihrem zeitlichen Anfall aufgeteilt. Der Finanzierungsplan enthält diejenigen Finanz-

mittel, die zur Finanzierung der Investitionsvorhaben insgesamt vorhanden bzw. erforderlich sind.

Der Bilanzstrukturplan zeigt unter Einbeziehung der Bewegungszahlen des Investitionsplanes und des Finanzierungsplanes verdichtete Planbilanzen sowie eine Reihe wesentlicher Bilanzrelationen.

Die Pläne werden in Planberichten dokumentiert. Die Planberichte zu den einzelnen Teilplänen des 5-Jahreswirtschaftsplanes enthalten die wichtigsten Daten der (Einzel-)Pläne in Planübersichten zusammengefaßt sowie verbale Erläuterungen der Daten. Um die Überwachung und Kontrolle der Pläne zu erleichtern, sind die Planübersichten in ihrem Zeitraster konzerneinheitlich gestaltet und entsprechen im Aufbau der monatlichen Berichterstattung und dem Formularwerk des Mannesmann Rechnungswesens.

Der *Ablauf der 5-Jahresplanung* wurde in zwei zeitlich versetzt verlaufende Phasen unterteilt.

So werden zunächst die Entwicklungsziele vereinbart, die Strategien und Maßnahmen geplant sowie der Umsatz- und Ergebnisplan und der Jahresabschlußplan erstellt. Nach Verabschiedung dieser Pläne durch den Konzernvorstand werden der Plan der Investitionsvorhaben und der Investitions- und Finanzierungsplan festgestellt.

Für eine Aufteilung der relativ aufwendigen 5-Jahresplanung in zwei Phasen sprechen mehrere Gründe. Ein mehr organisatorischer sowie ein inhaltlicher Grund stehen dabei im Vordergrund. In organisatorischer Sicht wird die Planungsarbeit durch die Aufteilung erleichtert. Die Planungsgespräche konzentrieren sich einmal auf die zu verfolgenden Strategien zum anderen auf die geplanten Investitionsvorhaben.

Im Rahmen der Vereinbarung der Entwicklungsziele und Strategien zwischen dem Konzernvorstand und den Vorständen der Führungsunternehmen können Ziele und Strategien gegenüber den Plänen eine Änderung erfahren. Hiervon sind insbesondere auch die Investitionen betroffen. Die Abgabe des Planes der Investitionsvorhaben nach der Vereinbarung der Entwicklungsziele und Strategien gestattet es, eventuelle Veränderungen bei den Investitionen zu berücksichtigen.

Die Vereinbarung der Entwicklungsziele sowie die Planung von Strategien und Maßnahmen läuft nach dem bereits skizzierten Planungsverfahren ab. Im Anschluß hieran werden der Umsatz- und Ergebnisplan und der Jahresabschlußplan von den organisatorischen Einheiten erstellt und mit der nächst höheren Führungsebene vereinbart. Dabei ist von der in Abb. 4 dargestellten prinzipiellen Reihenfolge der Planerstellung auszugehen. Dies schließt selbstverständlich Rückkopplungen bei der Planerstellung im Sinne eines iterativen Prozesses nicht aus.

Phasenversetzt hierzu werden der Plan der Investitionsvorhaben und der Investitions- und Finanzierungsplan auf entsprechende Weise erstellt.[48]

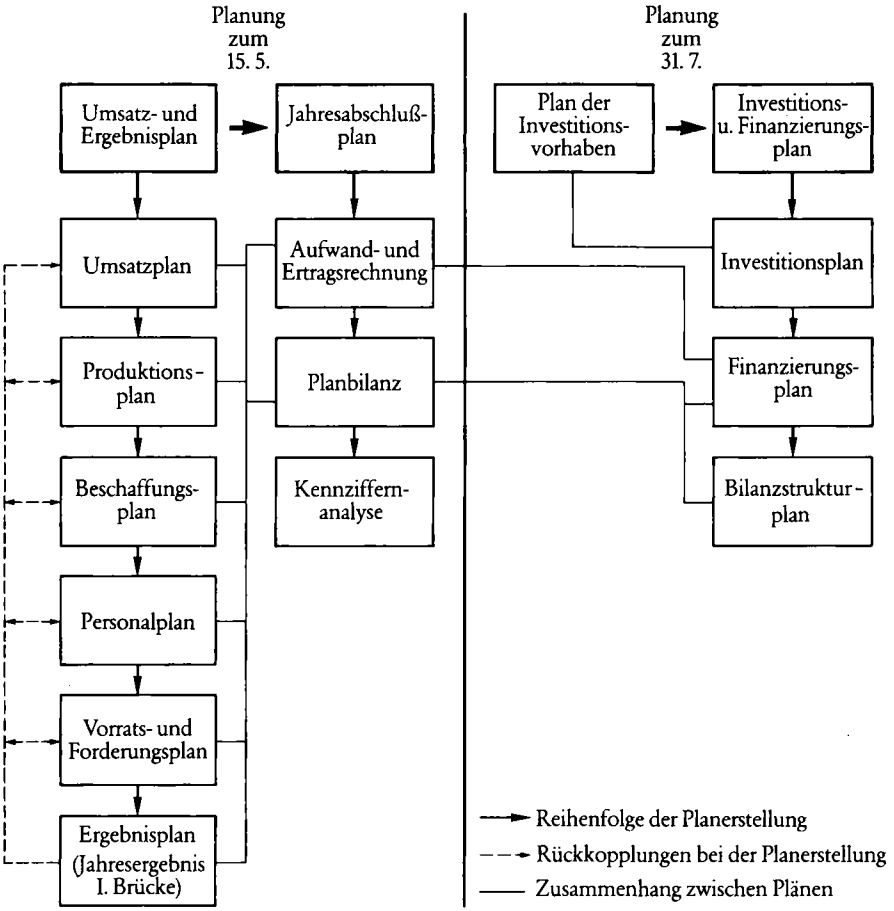


Abb. 4: Erstellung des 5-Jahreswirtschaftsplanes

3.4 Der Rahmen der Planüberwachung und Kontrolle

Für alle Pläne des Planungssystems gilt der Grundsatz, daß sie einer laufenden Überwachung und regelmäßigen Kontrolle unterliegen.

Unter *Planüberwachung* wird die Feststellung und Analyse von Planabweichungen innerhalb einer laufenden Planperiode sowie von Abweichungen zwischen dem voraussichtlichen Ist am Ende der Planperiode und dem Plan verstanden.

Die Planüberwachung stellt die Grundlage für die Anpassung der geplan-

ten Strategien und Maßnahmen sowie für die Ergreifung sonstiger Korrekturmaßnahmen dar, um die Wirkung aufgetretener Störungen zu neutralisieren bzw. zu mildern und so die Planziele in der laufenden Planperiode möglichst zu erreichen.

Instrumente der Überwachung des Jahresplanes sind die monatliche und vierteljährliche Berichterstattung und die vierteljährlichen Vorschaurechnungen. Im Rahmen der Berichterstattung werden die Ist-Daten den Plandaten gegenübergestellt und eventuelle Abweichungen analysiert (Plan-Ist-Vergleich). Auf der Basis dieser Analyse werden quartalsweise Vorschaurechnungen auf das Jahresende durchgeführt und deren Ergebnis mit dem Plan verglichen (Plan-Plan-Vergleich).

Aufgrund ihrer engen Verbindung werden der Langfristplan und der 5-Jahresplan durch die Überwachung und Kontrolle des Jahresplanes mittelbar überwacht.

Dabei wird unter *Plankontrolle* die systematische Analyse von Planabweichungen nach Ablauf einer Planperiode verstanden (Plan-Ist-Vergleich). Die Kontrolle des Jahresplanes findet anhand der Berichtsunterlagen über das abgelaufene Geschäftsjahr statt.

Da die 5-Jahresplanung als revolvierende Planung konzipiert ist, existiert hier kein eigentlicher Abschluß einer Planperiode; das gleiche gilt für die Langfristplanung, die keinen im voraus festgesetzten Planungshorizont kennt. Zur Durchführung einer eigenen Kontrolle der 5-Jahrespläne werden in einem mehrjährigen Turnus alle Pläne der vorausgegangenen 5 Jahre für das gerade abgeschlossene Jahr mit dem Ist dieses Jahres verglichen und die festgestellten Abweichungen einer systematischen Analyse unterzogen. Für den Langfristplan wird bei seiner Neuerarbeitung eine entsprechende Kontrolle durchgeführt.

4. Analyseinstrumente und Informationsbasen der integrierten Unternehmensplanung

Planung wird häufig als systematischer Problemlösungsprozeß bezeichnet. Damit verbunden ist die Forderung nach einer Unterstützung der Planung durch geeignete Methoden und Instrumente. In der Planungsliteratur findet sich heute eine ganze Fülle derartiger methodischer Hilfsmittel für die Planung. Im Vordergrund der Planungspraxis stehen dabei Methoden und Instrumente, welche die Analyseaktivitäten innerhalb eines Planungsprozesses unterstützen; hierbei handelt es sich im wesentlichen um die GAP- und um

die Portfolio-Analysen. Der Grundgedanke dieser Instrumente sowie ihr Einsatz bei Mannesmann soll in diesem Abschnitt dargestellt werden.

Die Analyseinstrumente der Planung können ohne den Zugriff der entsprechenden Informationsbasen nicht sinnvoll angewandt werden. Dabei reicht eine Auswertung der in den Unternehmen aus dem Berichtswesen vorhandenen Informationsbasen nicht aus. Dies gilt insbesondere für die langfristige Zielplanung (Generelle Zielplanung) sowie für die Strategische Planung. Für diese Planungen sind grundsätzlich andere Informationsbasen anzulegen.

Informationsbasen für die langfristige Zielplanung sowie die Strategische Planung umfassen Informationen über jene Faktoren aus dem Unternehmen und seiner Umwelt, welche für die Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind.

Der Aufbau solcher strategischen Informationsbasen geschieht bei uns im Rahmen systematischer Umwelt- und Unternehmensanalysen. Im zweiten Teil dieses Abschnitts soll die Vorgehensweise beim Aufbau dieser Informationsbasen sowie bei ihrer Auswertung für die Zwecke der langfristigen Zielplanung und der Strategischen Planung skizziert werden.

4.1 Analyseinstrumente der Planung

Nahezu allen Begriffsbestimmungen von Planung gemein ist die Charakterisierung der Planung als ein antizipativer Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozeß. Mit der Bezeichnung von antizipativ soll dabei zum Ausdruck kommen, daß in der Planung zukünftige Probleme gelöst bzw. gehandhabt werden. Planungsprobleme sind dann in der Zukunft liegende Probleme.[49]

GAP-Analyse

Entsprechend dieser Charakterisierung bildet den Ausgangspunkt jeder Planung die Frage, inwieweit überhaupt ein Planungsproblem vorliegt. Dem systematischen Angehen dieser Frage dient die Gap-Analyse in ihrer allgemeinsten Fassung. Sie ist daher zumindest implizit Bestandteil jeder Planung.[50]

Die formale Vorgehensweise der GAP-Analyse ist vergleichsweise einfach. Sie beinhaltet die Festlegung einer gewünschten, angestrebten Zielprojektion (Wachstumsprojektion) sowie die Ermittlung einer Ergebnisprojektion als Prognose der wahrscheinlichen, zukünftigen Ergebnisse unter der Annahme, daß keine Maßnahmen geplant bzw. in der Planperiode ergriffen werden.

Die GAP-Analyse wurde ursprünglich als Instrument der Strategischen Planung entwickelt. Dabei wird für die Prognose der zukünftigen Ergebnisse

ohne planerische Eingriffe von dem Konzept des Produkt-Lebenszyklus (Markt-Lebenszyklus) ausgegangen. Dieses Konzept besagt, daß jedes industriell gefertigte Gut (Konsum- oder Investitionsgut) ähnlich der biologischen Wachstums- und Sterbekurve einem eigenen Lebenszyklus unterliegt, an dessen Anfang die Entstehung und Einführung des Produktes und an dessen Ende die Rückbildung und das Verschwinden des Produktes steht.

Anhand der Konzeption des Produkt-Lebenszyklus ergibt sich, daß ab der Reifephase eines Produktes bzw. ab der Sättigungsphase eines Marktes die Entwicklung des Produktes dem Verlauf einer Trägheitskurve folgt, wodurch eine immer größer werdende Lücke zwischen Ziellinie und Ergebnisprojektion entsteht. Diese Lücke wird, da sie ihren Grund im Produkt bzw. im Markt besitzt, als „strategische Lücke" bzw. als „strategisches GAP" bezeichnet.

In Abb. 5 ist die „Strategische" GAP-Analyse dargestellt.

Um eine Strategische Lücke, die definitionsgemäß in der Produkt-Marktsituation einer Unternehmung begründet ist, auszufüllen, können vier verschiedene Ansätze unterschieden werden.[51] So können mit den heutigen oder neuen Produkten die heutigen oder neue Märkte bearbeitet werden. Die in Abb. 6 dargestellte sogenannte Strategische Matrix veranschaulicht die vier möglichen Ansätze. In der Praxis allerdings sind die vier Felder der Matrix in eine Vielzahl von Markt- und Produktsegmente aufzugliedern, wodurch sich eine große Kombination von Auswegen aus der Lücke ergibt. Bei Mannesmann verwenden wir die Strategische Matrix als Hilfsmittel für ein systematisches Durchdenken der Auswege aus einer strategischen Lücke.

Zur Handhabung des mit der Ermittlung der Ergebnisprojektion verbun-

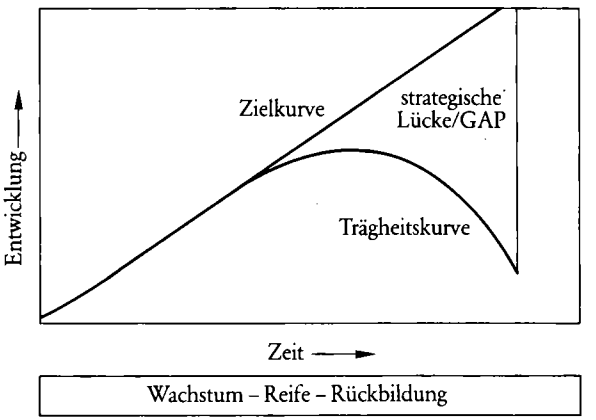


Abb. 5: Konzept der GAP-Analyse

denen Prognoserisikos kann die eben skizzierte (deterministische) GAP-Analyse durch die Risiko-GAP-Analyse ergänzt werden.[52]

Bei dieser Art der GAP-Analyse ist es zunächst notwendig anzugeben, welches Zielniveau mit jeweils vorgegebener Sicherheit (Wahrscheinlichkeit) mindestens erreicht werden soll.

Dem *angestrebten* Ziel-Risiko-Verhältnis ist das im Planungszeitraum *erwartete* Ergebnis-Risiko-Verhältnis gegenüberzustellen.

Sobald das ermittelte GAP eine tolerierbare Größe übersteigt, spricht man von einem *signifikanten GAP*, d. h. ab dann liegt ein Planungsproblem vor.

Die GAP-Analyse ist nicht nur geeignet zur „Entdeckung" von Planungsproblemen, sondern auch zur Unterstützung des nach dem Muster des „Management by Objectives" ablaufenden Zielvereinbarungsprozesses zwischen den Führungsebenen des Unternehmens, indem sie den Zielvereinbarungsprozeß auf eine rationale Basis stellt. Damit übt die GAP-Analyse auch eine Integrationsfunktion innerhalb des Planungssystems aus.

Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse bzw. – da es mehrere Ansätze gibt – besser Portfolio-Analysen stehen heute im Mittelpunkt der Diskussion über Instrumente der Strategischen Planung.[53]

Der Portfolio-Begriff kommt aus dem Bereich der Wertpapieranlagen, wo

Märkte / Produkte	Heutige	Neue
Heutige	Marktintensivierung bzw. Marktverteidigung	Markterweiterung bzw. Marktbesetzung
Neue	Marktdurchdringung	Diversifikation

Abb. 6: Strategische Matrix

es darum geht, ein Wertpapierdepot unter den Gesichtspunkten Risiko, Ertrag (Rendite) und Wachstum im Hinblick auf die Präferenzstruktur des Anlegers ausgeglichen aufzubauen.[54]

Der Gedanke der Portfolio-Selection wurde auf die Produkte eines Unternehmens übertragen, da man erkannte, daß die Strategien für die einzelnen Produkte nicht unabhängig voneinander formuliert werden können, sondern in Beziehung mit den anderen Produkten, d. h. mit dem Gesamtproduktportfolio, gebracht werden müssen. Die Portfolio-Analyse dient der systematischen Beurteilung des Produktspektrums einer Unternehmung und darauf aufbauend der Entwicklung von Strategien zur Fortentwicklung des Portfolios.

In der Portfolio-Analyse werden die Produkte eines Unternehmens gewöhnlich anhand zweier Kriteriendimensionen beurteilt. Die eine Dimension bezieht sich dabei auf das Unternehmen, die andere auf den Markt für das Produkt.

Am gebräuchlichsten sind die Dimensionen „relative Wettbewerbsposition des Unternehmens", d. h. seine Stärken in Bezug auf die Konkurrenten sowie die „Attraktivität der Märkte" der einzelnen Produkte. Die Verwendung von zwei Beurteilungsdimensionen gestattet es, die Einstufung eines Produktes graphisch anhand der sogenannten „Portfolio-Matrix" zu verdeutlichen. Dies ist meist eine Matrix mit neun Feldern, die sich aus der Abstufung der beiden Dimensionen nach den Ausprägungen „niedrig", „mittel" und „hoch" ergibt. In Abb. 7 ist das Grundschema einer solchen Portfolio-Matrix dargestellt.

Die Bedeutung der Portfolio-Matrix für die Strategische Planung ergibt sich daraus, daß die Matrix in drei Bereiche aufgegliedert werden kann, mit denen jeweils ein Grundtyp der strategischen Stoßrichtung, sogenannte Normstrategien, verbunden ist. So gelten für den Bereich einer hohen Marktattraktivität und Wettbewerbsposition Investitions- und Wachstumsstrategien, während bei niedriger Ausprägung dieser Dimensionen Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien den Grundtypus darstellen. Zwischen diesen beiden Strategien liegen die selektiven Strategien. Die Normstrategien teilen die Portfolio-Matrix auf in einen oberen Teil als Zone der Mittelbindung und in einen unteren Teil als Zone der Mittelfreisetzung (vgl. Abb. 7).

Die Strategieentwicklung auf der Grundlage der Portfolio-Matrix besteht (vereinfacht) aus 5 Hauptschritten[55]:

- Erstellung der Ist Portfolio-Matrix der Unternehmung
- Formulierung der Norm-Strategien für die verschiedenen Produkte des Unternehmens je nach Lage in der Portfolio-Matrix
- Überprüfung des Ist Portfolios im Licht der Norm-Strategien
- Ableitung alternativer Strategien sowie Strategieauswahl
- Formulierung des strategischen Zielportfolios der Unternehmung

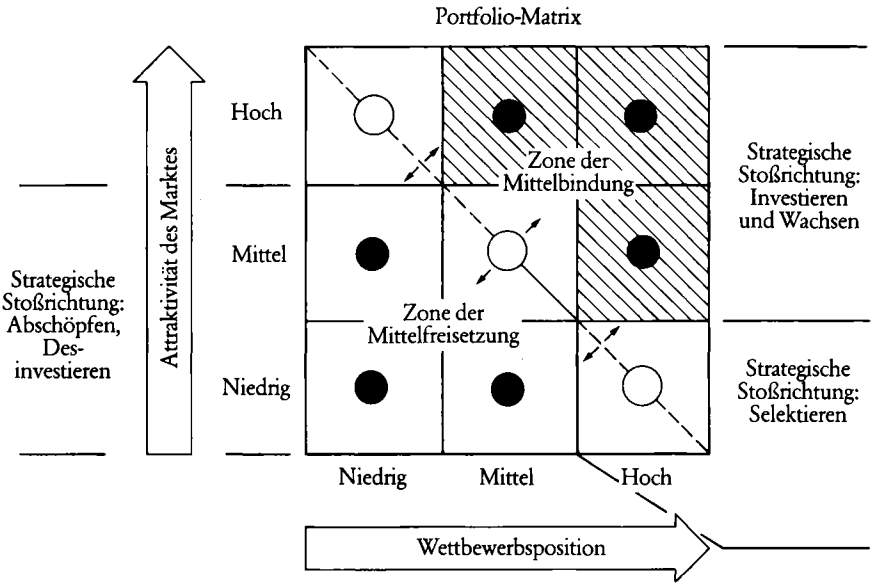


Abb. 7: Portfolio-Matrix und Strategische Stoßrichtungen

Die Portfolio-Analyse erfordert eine zusammengefaßte, qualitative Beurteilung einer Fülle strategisch signifikanter Faktoren aus dem Unternehmen und seiner Umwelt im Hinblick auf Marktattraktivität und Wettbewerbsposition. Eine solche Beurteilung kann nur auf der Grundlage umfassender Informationen über das Unternehmen, seine Märkte, seine Konkurrenten, über technologische Entwicklungen etc. erarbeitet werden.

Gemeinhin werden durch das institutionalisierte Berichtssystem derartige Informationen nicht erfaßt und liegen damit nicht zugriffsbereit vor. Mit der Anwendung der Portfolio-Analyse ist damit auch die Notwendigkeit der Durchführung einer umfassenden Analyse verbunden.

Der Aufwand, der insgesamt mit der Durchführung der Portfolio-Analyse verbunden ist, läßt es sinnvoll erscheinen, die notwendige Analyse sowie die Portfolio Matrix außerhalb der institutionalisierten, periodischen Strategischen Planung im Rahmen von Projekten zu erarbeiten. Das Ergebnis dieser Projekte fließt dann in die periodische Strategische Planung ein und wird dort auch fortgeschrieben. Bei Mannesmann wird die Portfolio-Analyse im Zusammenhang mit der projektgebundenen Strategischen Planung durchgeführt. Dies hat den Vorteil, daß strategische Probleme nach ihrer Priorität und mit vertretbarem Aufwand abgearbeitet werden. Da im Unternehmen insgesamt nur eine begrenzte Anzahl derartiger Projekte durchgeführt wer-

den, kann die Federführung von einer Stelle, nämlich der Unternehmensplanung der Mannesmann AG wahrgenommen werden, die daneben die notwendigen analytischen Hilfsmittel sowie ihre Beratungsleistung zur Verfügung stellt.

Außerhalb des skizzierten Rahmens ist der Grundgedanke der Portfolio-Analyse schon lange Bestandteil der Strategischen Planung bei Mannesmann. So lag der Planung und Durchführung der in Punkt 2.2 dieses Aufsatzes skizzierten strategischen Umstrukturierung des Konzerns dieses Konzept implizit zu Grunde. Dabei waren Leitlinien der Entwicklung sechs explizit dokumentierte Kriterien, die unschwer zu den beiden Kriteriendimensionen „Marktattraktivität" und „Wettbewerbsposition" zusammengefaßt werden können. Diese Kriterien haben auch für die weitere Entwicklung des Unternehmens ihre volle Gültigkeit behalten.

4.2 Informationsbasen der Planung

Eine realistische, d. h. realisierbare Planung muß auf umfassenden Informationsbasen aufbauen. Die vorangegangenen Ausführungen, insbesondere jene zur GAP- und zur Portfolio-Analyse, deuten bereits an, welch großer Informationsbedarf für eine systematische und fundierte Planung besteht. Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Planung und Information werden in der Literatur Planungssysteme sehr oft zusammen mit Informationssystemen diskutiert. So werden etwa in der Diskussion über Management-Informationssysteme als automatisierter Teil des gesamten Führungssystems Planungssysteme als Teil derartiger Systemkonzeptionen betrachtet.[56]

Untersucht man den Informationsbedarf eines Planungssystems näher, dann zeigt sich rasch, daß dieser Bedarf insbesondere in qualitativer Hinsicht für die einzelnen Planungskomplexe durchaus unterschiedlich ist. So reichen i. A. die im Rahmen des institutionalisierten Berichtssystems dokumentierten und aufbereiteten Informationen für die Bedürfnisse der Operativen Planung zusammen mit leicht verfügbaren Prognosen über kurzfristige Entwicklungen außerhalb des Unternehmens weitgehend aus. Aus der Operativen Planung ergeben sich damit keine zusätzlichen Informationsanforderungen; das gleiche gilt für die Überwachung und Kontrolle der Operativen Pläne, die anhand des laufenden Berichtssystems durchgeführt werden.

Ganz anders sieht dies für den Bereich der Strategischen Planung aus. So bildet einen wesentlichen Bestandteil dieser Planung eine systematische Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens. Ziel einer solchen Analyse ist es, die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie die Chancen und Risiken, die von außen auf das Unternehmen einwirken, als Ansatzpunkte für zu formulierende Strategien aufzuzeigen. GAP- und Portfolio-

Analysen sind Denkmuster, die im Zusammenhang mit dieser Analyse der Ausgangssituation zu sehen sind.

Es ist offensichtlich, daß das laufende Berichtssystem eines Unternehmens, an das von seiten seiner Interessenten ganz andere Anforderungen gestellt werden, den Informationsbedürfnissen, die für eine solche Analyse der Ausgangssituation bestehen, nicht gerecht werden kann.[57] Gleichwohl dient das Berichtssystem als ein erster Schritt in Richtung auf die Analyse. Daraus ergibt sich, daß für die Zwecke der Strategischen Planung eine eigene „strategische" Informationsbais zu schaffen ist.[58] Das systematische Anlegen einer solchen Informationsbasis zusammen mit deren Aufbereitung anhand der zentralen Konzepte der Strategischen Planung bezeichnen wir als Umwelt- und Unternehmensanalyse.

Ein wesentliches Hilfsmittel für die Umwelt- und Unternehmensanalyse stellt ein umfangreicher Fragebogen dar, mit dessen Hilfe die für die anzulegende Informationsbasis notwendigen Informationen gezielt gesammelt und systematisch ausgewertet werden können. Der Fragebogen enthält zum einen Fragestellungen zu Fakten und knüpft damit an der Basis detaillierter Einzelinformationen in den Geschäftseinheiten an. Zum anderen werden aber auch Beurteilungs- und Einschätzungsfragen an die betroffenen Manager gestellt, wodurch deren Expertenwissen systematisch für die Strategische Planung genutzt wird. Informationen der zweiten Kategorie werden im Rahmen strukturierter Interviews erhoben.

Die Struktur des Fragebogens und damit der anzulegenden Informationsbasis ergibt sich aus dem Auswertungsinteresse bzw. den zu verwendenden Analyseinstrumenten wie Gap- und Portfolio-Analysen. Der Hinweis auf diesen Zusammenhang ist deshalb so wichtig, weil eine rein induktiv angelegte, d. h. nicht von Auswertungsmodellen gesteuerte Datenerhebung zu einer Datenbasis führt, die nur sehr schwer handhabbar und im Rahmen der Strategischen Planung von begrenztem Nutzen ist, wodurch der mit der Umwelt- und Unternehmensanalyse verbundene Aufwand kaum zu rechtfertigen ist. Dies schließt freilich nicht aus, daß mit der Umwelt- und Unternehmensanalyse auch, d. h. zusätzlich, eine explorative Absicht verbunden ist, der im Sinne eines heuristischen Vorgehens auch in der Strategischen Planung eine wichtige Bedeutung zukommt.

Die von *Ansoff* in jüngerer Zeit vorgeschlagenen „misfit"- oder „mismatch"-Analysen[59], bei denen es um die systematische Prüfung der Frage geht, inwieweit Umwelt, Strategie, Struktur und Systeme sowie interne Kultur und Fähigkeiten eines Unternehmens aufeinander passen, sind, da bislang handhabbare Kriterien zur Beurteilung eines „fit" bzw. eines „misfit" in diesem Bereich fehlen, vorläufig noch schlecht strukturierte Konzeptionen, die insofern den Aufbau einer strategischen Datenbasis nur diffus zu steuern vermögen. Gleichwohl kann der Versuch unternommen werden, anhand der

Datenbasis „fits" bzw. „misfits" zwar nicht zu bestätigen, aber zu explorieren. Hierdurch werden „schwache Hinweise" für die Strategienentwicklung[60] gewonnen sowie eine empirische Basis für die Konzeption der „misfit-Analyse" geschaffen.

Die Umwelt- und Unternehmensanalyse für das gesamte Unternehmen wird in mehrjährigem Turnus im Zusammenhang mit der Langfristplanung durchgeführt und jährlich im Rahmen der Strategischen Planung überarbeitet. Gegenwärtig sind wir in der Durchführung der Umwelt- und Unternehmensanalyse, nachdem die Pilotphase des Projektes bereits erfolgreich abgeschlossen werden konnte.[61]

Zum Abschluß der Darstellung der zentralen Analyseinstrumente der Planung bei Mannesmann soll noch kurz deren Funktion innerhalb des Planungssystems angesprochen werden. Die einheitliche Verwendung derartiger Instrumente führt – wie erwähnt – zu einer Standardisierung der Planung und dient damit der Integration innerhalb des Planungssystems. Für den Bereich der Strategischen Planung wichtiger ist aber die Innovationsfunktion, die mit der Verwendung strategischer Instrumente verbunden ist. Gerade die Umwelt- und Unternehmensanalyse scheint ein geeignetes Instrument zur Förderung der Innovationsfunktion der Strategischen Planung zu sein, wenn auch hier nicht verkannt wird, daß sie unter diesem Gesichtspunkt um weitere Instrumente und Techniken, wie sie etwa im Bereich der Systemanalyse[62] Anwendung finden, ergänzt werden müssen.

5. Probleme einer übertriebenen Integration der Unternehmensplanung

Eine Unternehmensplanung kann mehr oder weniger integriert sein, d. h. in sich und mit ihrer Umwelt abgestimmt sein. In der Diskussion um eine integrierte Unternehmensplanung wird dabei die Integration als sehr erstrebenswerter Zustand für eine Planung angesehen. In den vorangegangenen Ausführungen haben wir deutlich gemacht, daß wir die Integration der Planung für wünschenswert halten.

Dies alles kann zu der verbreiteten Ansicht führen, als sei auch ein Maximum an Integration für eine Unternehmensplanung wünschenswert.

Wir halten diese Sichtweise für nicht ganz richtig. Eine Unternehmensplanung sollte nicht maximal integriert sein, sondern optimal. So sprechen mehrere Gründe gegen eine maximale Integration.

Mit einer Zunahme der Integration nehmen die Einfachheit und die Flexibilität eines Planungssystems ab, der mit dem Betreiben des Systems verbun-

dene Aufwand steigt. Ab einem gewissen Integrationsniveau steht dieser Aufwand nicht mehr in einem ausgewogenen Verhältnis zum Nutzen, der aus einer weiteren Integration resultiert. Bei Mannesmann wurde beispielsweise bewußt auf eine vollständige Integration aller Teilpläne des 5-Jahreswirtschaftsplanes verzichtet. Ein Integrationsproblem entsteht hier daraus, daß der 5-Jahreswirtschaftsplan, wie bereits erwähnt, in zwei Phasen erstellt wird. Beide Planteile könnten nur dann voll aufeinander abgestimmt, d. h. integriert sein, wenn sie nach Verabschiedung des Planes der Investitionsvorhaben durch den Konzernvorstand noch einmal neu erstellt würden.

Den sich hieraus ergebenden Nutzen sehen wir als vergleichsweise gering an, während der damit verbundene Aufwand beträchtlich wäre. Daher verzichteten wir in diesem Bereich auf eine weitere Integration.

Planungssystemen liegt die Gefahr inne, die Bürokratisierung zu fördern. Diese Tendenz steigt mit zunehmender Verfeinerung des Systems sowie mit zusätzlichem Aufwand, der für das System betrieben wird. Maximal integrierte Planungssysteme sind daher auch immer bürokratische Systeme, die dann aber nicht nur teuer, sondern auch zur Lösung der Planungsprobleme ungeeignet sind. Gerade in jüngster Zeit wird auf die Bürokratisierungstendenz von Planungssystemen hingewiesen, die u. a. die Fähigkeit zu strategischem Denken und Handeln beeinträchtigt.[63] Dies läßt es geraten erscheinen, die Integration insbesondere auch der Strategischen Planung nicht zu weit zu treiben.

Planungssysteme sollen als Führungsinstrumente Managern helfen, ihre Probleme bei der Führung des Unternehmens zu lösen. Wenn es richtig ist, daß diese Probleme im Sinne eines „muddling through" gelöst werden, wobei es viel auf die Erfahrung, Intuition und das Fingerspitzengefühl der Manager ankommt, dann muß sich das Planungssystem an dieses Problemlösungsverhalten anpassen, falls es diese Prozesse wirksam unterstützen und dabei die Erfahrungen, Kreativität und Motivation der Manager voll nutzen möchte[64]. Es leuchtet ein, daß äußerst verfeinerte, maximal integrierte bürokratische Systeme diese Funktion nicht zu leisten vermögen. Gerade auch von der Seite der das System benutzenden Manager ergibt sich damit eine, wenn auch schlecht definierte, Stop-Regel für den Integrationsgrad einer Unternehmensplanung.

Im Rahmen unserer Ausführungen haben wir bereits auf zwei Bereiche hingewiesen, wo unsere Unternehmensplanung nicht maximal integriert ist; diese Bereiche sind einmal die Teilpläne des 5-Jahreswirtschaftsplanes sowie die Informationsbasen der Planung, die wir im vorigen Abschnitt behandelten, wo wir aber auf den Gesichtspunkt der Integration nicht eingingen. Dies soll im folgenden nachgeholt werden.

Das Mannesmann-Planungssystem basiert nur im Bereich der Operativen Planung und deren Überwachung und Kontrolle auf dem laufenden Berichts-

system. Für die Informationsbedürfnisse der Langfristplanung und der Strategischen Planung reicht dieses System jedoch nicht aus, so daß hier eigene Informationsbasen angelegt werden müssen.

In der Diskussion um Management-Informationssysteme (MIS) wird gefordert, daß diese Informationsbasen zu einem integrierten Informationssystem zusammengefaßt werden. Das Planungssystem ist auf dieses Informationssystem hin abzustimmen, so daß ein integriertes Führungssystem entsteht.[65]

Dieser maximalen Integration von Planungs- und Informationssystemen, die in dieser Form wohl noch nirgends realisiert ist, gilt nicht unser Bemühen. So wollen wir nicht die verschiedenen Informationsbasen der drei Planungskomplexe zu einem Informationssystem für das Planungssystem integrieren.

In den Ausführungen der vorigen Abschnitte gingen wir auch auf die Abstimmung von Planungssystem und organisatorischer Umwelt ein. Dabei wurde dargestellt, daß sowohl die Operative als auch die Strategische Planung bereichsbezogen konzipiert sind und daher mit der geltenden Führungsorganisation abgestimmt sind.

Jede Führungsorganisation ist, falls sie effizient sein soll, an den Erfordernissen des operativen Geschäftes ausgerichtet. Daher muß eine Operative Planung immer auch voll mit der Führungsorganisation abgestimmt sein.

Für den Bereich der Strategischen Planung ist dies differenzierter zu sehen. Versteht man unter Strategischer Planung die kritische Überprüfung aller Prämissen und Annahmen, auf denen das operative Geschäft basiert, dann gehört auch die Überprüfung von Organisationsfragen in den Bereich der Strategischen Planung. Dies führt dazu, daß die Strategische Planung sich von der jeweiligen Führungsorganisation löst und von einer anderen Aufbauorganisation ausgeht. Diese Aufbauorganisation wird eigens für die Strategische Planung geschaffen und kann als die institutionalisierte Führungsorganisation überlagernde Organisation angesehen werden. In der Literatur wird dies unter dem Thema der Bildung strategischer Geschäftseinheiten behandelt.[66]

Derartige Geschäftseinheiten erhöhen die strategische „responsiveness" des Unternehmens und vermehren seine Optionen im Sinne *Ansoffs*, einen laufenden „fit" zwischen der Umwelt des Unternehmens, seiner Strategie und seiner Struktur herzustellen.

Wir haben dieses Problem bereits in Abschnitt 3 dieses Aufsatzes unter der Frage einer bereichsorientierten bzw. einer bereichsübergreifenden Strategischen Planung diskutiert. Dabei haben wir ausgeführt, daß wir für die Strategische Planung bei Mannesmann auf der Ebene der Unternehmensgruppen eine bereichsorientierte Gliederung gewählt haben.

Wir haben auch deutlich gemacht, daß wir den Aufbau und die Fortentwicklung einer integrierten Unternehmensplanung als Problem einer geplanten Evolution ansehen. Daraus folgt, daß bereits nächste Schritte für die

Fortentwicklung des Systems geplant sein müssen. Ein erster nächster Schritt besteht nun darin, die bereichsbezogene Strategische Planung mit einer bereichsübergreifenden Strategischen Planung durch die Bildung strategischer Geschäftseinheiten zu überlagern. Strategische Geschäftseinheiten werden sowohl innerhalb der Unternehmensgruppen als auch vor allem unternehmensgruppenübergreifend gebildet.

Die zitierte Umwelt- und Unternehmensanalyse liefert Hinweise, wo Ansatzpunkte innerhalb des Unternehmens für die Bildung strategischer Geschästseinheiten bestehen und mit welchen Aufgabenstellungen diese Einheiten zu bilden sind.

Durch die Bildung strategischer Geschäftseinheiten wird die Integration von Strategischer Planung und Führungsorganisation, falls weiterhin auch eine bereichsbezogene Strategische Planung existiert, zumindest teilweise aufgehoben. Durch den Matrixcharakter, den in diesem Fall die Strategische Planung besitzt, entsteht ein zusätzliches Integrationsbedürfnis, wobei jedoch auch hier eine voll integrierte Strategische Planung wohl nicht erstrebenswert ist.

Die Ausführungen dieses letzten Abschnittes sollten deutlich machen, daß die Integration einer Planung ab einem gewissen Punkt auch Probleme aufwirft, die es geraten erscheinen lassen, nicht nach einer maximalen Integration einer Unternehmensplanung zu streben.

Insgesamt stellt sich damit die Forderung nach einer optimal integrierten Unternehmensplanung. Da heute allerdings noch weitgehend empirisch bestätigte Aussagen darüber fehlen, wann eine Unternehmensplanung als optimal integriert angesehen werden kann, ist der mit diesem Problem konfrontierte Planungspraktiker hier auf Erfahrungen sowie auf eine kritische Auseinandersetzung mit Gestaltungsansätzen für eine Integration angewiesen. Die Aufgabe dieses Aufsatzes ist in diesem Zusammenhang zu sehen: Es sollte eine Unternehmensplanung aus der Praxis dargestellt werden, die als integriert, aber nicht maximal integriert angesehen werden kann. Sicherlich ist sie nicht optimal integriert, wir hoffen aber, daß sie als befriedigend integriert angesehen werden kann.

Anmerkungen

[1] Vgl. hierzu die Zusammenstellung bei Götzen und Kirsch (siehe Kapitel 4, S. 162 ff.; ferner Keppler, Bamberger und Gabele (1975), S. 8.

[2] Siehe hierzu etwa Ackoff (1970), S. 1 ff., Steiner (1971), S. 25 ff.

[3] Vgl. Emery (1969), Albach (1969), S. 13 ff.

[4] Zum Begriff der integrierten Unternehmensplanung vgl. Wild (1974), Kirsch (1975).

[5] Vgl. Ansoff (1979).

[6] Die Konzeption der geplanten Evolution basiert auf Forschungsergebnissen, die der System Development Corporation (SDC) entstammen. Vgl. die Beiträge in Rosove (1967), ferner die zusammenfassende Darstellung in Kirsch, Bamberger, Gabele und Klein (1973), S. 694 ff. Für die geplante Evolution der Planung vgl. Götzen und Kirsch (siehe Kapitel 4, S. 190 ff.).

[7] Zugängliche Dokumentationen sind aufgrund der unterschiedlichen verwandten Termini nur schwer vergleichbar und gestatten daher oft nur bedingt Schlußfolgerungen für die eigene Arbeit. Für einen Überblick über Veröffentlichungen von Planungssystemen aus der Praxis vgl. Götzen und Kirsch (siehe Kapitel 4, S. 164).
Um hier möglicherweise einen kleinen Fortschritt zu erzielen, sind wir einem Vorschlag von Kirsch gefolgt und haben uns bemüht, diese Veröffentlichung unter dem Gesichtspunkt der Vergleichbarkeit mit einem Aufsatz von Götzen und Kirsch (siehe Kapitel 4, S. 164 ff.) anzufertigen.

[8] Peisl und Lüttge, (1975), S. 349 ff.

[9] Vgl. Albach (1969), S. 13.

[10] Vgl. Ackoff (1970), S. 6 ff.

[11] Vgl. Kirsch (1975), S. 1 ff.; Ulrich (1978), S. 13 ff.; ferner Ulrich (1970).

[12] Vgl. Keppler (1975), S. 170 ff.

[13] Vgl. hierzu auch Emery (1969), S. 108 ff.

[14] Zum Begriff des Kontextes in der Organisationstheorie vgl. Kieser und Kubicek (1977).

[15] Vgl. hierzu etwa Humble (1972).

[16] Vgl. hierzu etwa Heinen (1974), S. 530 ff.

[17] Vgl. Wild (1974), S. 196 ff.

[18] Vgl. Töpfer (1976).

[19] Vgl. hierzu Keppler (1975), S. 41 ff.; vgl. ferner Potthoff (1970), S. 7 ff., der hier von Planungsgrundsätzen spricht. Darstellungen von Planungssystemen in der Praxis enthalten oft auch Ausführungen zu Anforderungen, denen das dargestellte System genügen soll. Vgl. etwa Thoroman (1971), S. 2 ff., Peisl und Lüttge (1975), S. 352.

[20] Keppler (1975), S. 170 f.

[21] Vgl. z. B. Rosove (1967).

[22] Wild (1974), S. 157 ff. Siehe hierzu auch Keppler (1975), S. 49 ff. und die dort angegebene Literatur.

[23] Vgl. Wild (1974), S. 157 ff.

[24] Vgl. hierzu Kirsch, Esser und Gabele (1979), S. 123 ff.

[25] Vgl. etwa Börsig (1975).

[26] Vgl. etwa Kieser (1973), Kirsch und Kieser (1974), S. 383 ff. und S. 527 ff., Kirsch und Klein (1977).

[27] Vgl. Little (1970), S. B-466 ff.

[28] Vgl. Gutenberg (1975), S. 163 f.

[29] Als Beispiel für ein computergestütztes Planungsmodell vgl. etwa Hamilton und Moses (1974), S. B-148 ff., Berger (1977), S. 334 ff.; ferner zur Computerunterstützung allgemein vgl. z. B. Mertens und Griese (Hrsg., 1972), Grochla und Szy-

perski (Hrsg., 1973), Kalscheuer (Hrsg., 1974), Plötzeneder (1977), Noltemeier (Hrsg., 1976), Kirsch und Klein (1977), Boulden (1978).

[30] Vgl. hierzu Götzen und Kirsch (siehe Kapitel 4, S. 178).

[31] Vgl. hierzu Wild (1974), S. 166 ff.

[32] Vgl. hierzu beispielsweise Albach (1969).

[33] Ansoff (1965).

[34] Anthony (1965).

[35] Ansoff (1965).

[36] Für einen Überblick über die im Rahmen dieser Entwicklung vorgeschlagenen Konzeptionen einer Strategischen Planung vgl. die Zusammenstellung bei Hofer und Schendel (1978), S. 18 ff.

[37] Vgl. Steiner (1971), S. 61 ff.

[38] Vgl. Steiner (1971), S. 61 ff., Wild (1974), S. 166 ff.

[39] Vgl. Wild (1974), S. 166.

[40] Vgl. Arbeitskreis Langfristige Unternehmensplanung der Schmalenbach-Gesellschaft, Strategische Planung (1977), S. 1 ff.

[41] Zum PPBS vgl. etwa Cleland und King (1975), Gresser (1970).

[42] Die Konzeption der Langfristplanung stimmt weitgehend mit der von Ulrich vertretenen Konzeption der Unternehmenspolitik überein. Vgl. Ulrich (1978); vgl. ferner Argenti (1974).

[43] Zur Konzeption der 5-Jahresplanung vgl. Hinterhuber (1977), Hofer und Schendel (1978), King und Cleland (1978), Paine und Naumes (1978).

[44] Bei der Definition einer Strategie können eine weite und eine enge Begriffsfassung unterschieden werden. Aus Gründen der Klarheit verwenden wir, im Einklang mit der von uns herangezogenen Literatur, die enge und auf Ansoff basierende Begriffsfassung einer Strategie; vgl. hierzu Hofer und Schendel (1978), S. 18 f.

[45] Zum Gegenstromverfahren vgl. Wild (1974), S. 196.

[46] Zur Frage der Planungsorganisation für die Strategische Planung vgl. etwa King und Cleland (1978), S. 293 ff.

[47] Vgl. Reinermann (1975), S. 133 ff.

[48] Zur Investitionsplanung vgl. auch Bierich (1976), Sp. 848 ff.

[49] Vgl. etwa Ackoff (1970), S. 2 ff.

[50] Zur GAP-Analyse vgl. die Literaturzusammenstellung bei Götzen und Kirsch (siehe Kapitel 4, S. 174).

[51] Vgl. Thanheiser und Patel (1977), S. 57 f., Gälweiler (1974), S. 136 ff.

[52] Vgl. Argenti (1974), S. 85 ff.

[53] Veröffentlichungen zur Portfolio-Analyse sind bereits sehr zahlreich; vgl. Götzen und Kirsch (siehe Kapitel 4, S. 175), die eine Zusammenstellung wichtiger Veröffentlichungen enthält. Eine gute Darstellung der Portfolio-Analyse und ihre praktische Anwendung enthält Hinterhuber (1977).

[54] Vgl. hierzu Markowitz (1959), der sein bekanntes Buch „Portfolio Selection" nannte.

[55] Vgl. Hinterhuber (1977), S. 105 ff.

[56] Vgl. hierzu Kirsch und Klein (1977), Bd. 1, und die dort referierten Ansätze.

[57] Aus ökonomischen Gründen ist es explizite Policy von Mannesmann, das laufende

Berichtssystem ausschließlich auf das operative Geschäft zuzuschneiden und damit so knapp wie irgend möglich zu halten.

[58] Zum Aufbau eines strategischen Informationssystems vgl. King und Cleland (1978), S. 221 ff.; vgl. ferner Hinterhuber (1977), Hofer und Schendel (1978).

[59] Vgl. hierzu die Ausführungen in Ansoff, Declerck und Hayes (1976). Diese Gedanken führt Ansoff nun in einem weit differenzierteren Ansatz fort; vgl. Ansoff (1979).

[60] Zum Konzept der schwachen Hinweise bzw. schwacher Signale bei der Strategischen Planung vgl. Ansoff, Kirsch und Roventa (siehe Kapitel 3, S. 237).

[61] Neben den in den einzelnen Geschäftseinheiten durchgeführten Umwelt- und Unternehmensanalysen im hier beschriebenen Sinne führen die Mannesmann Marktforschung GmbH und die volkswirtschaftliche Abteilung der Hauptverwaltung der Mannesmann AG außerhalb des zitierten Rahmens eigene Analysen durch, die dem Bereich der Umweltanalyse zuzurechnen sind. Insofern wird die Umwelt von Mannesmann weit eingehender analysiert als dies allein durch die Fragebogenuntersuchungen der Fall ist.

[62] Zur Systemanalyse vgl. Kirsch, Bamberger, Gabele und Klein (1973), S. 427 und die dort angegebene Literatur.

[63] Vgl. hierzu etwa Morrison und Lee (1978).

[64] Vgl. hierzu Götzen und Kirsch (siehe Kapitel 4, S. 188) und die dort angegebene Literatur.

[65] Vgl. hierzu Kirsch und Klein (1977); ferner Osterloh und Winterstein (1970).

[66] Vgl. Hinterhuber (1977), King und Cleland (1978), Allen (1978), S. 14 ff.

Literatur

Ackoff, R. L. (1970): A Concept of Corporate Planning, New York usw. 1970.

Albach, H. (1969): Beiträge zur Unternehmensplanung, Wiesbaden 1969, S. 13 ff.

Allen, M. G. (1978): Competitive Business Strategies, McKinsey & Company (Hrsg.), Strategic Leadership: The Challenge to Chairmen, London 1978.

Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York 1965.

Ansoff, H. I (1979): Strategic Management, London usw. 1979.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P., und Hayes, R. I. (1976): From Strategic Planning to Strategic Management, London 1976.

Ansoff, H. I., Kirsch, W. und Roventa (Literatur)

Anthony, R. N. (1965): Planning and Control Systems – A Framework for Analysis, Boston 1965.

Argenti, J. (1974): Systematic Corporate Planning, London 1974.

Berger, P. (1977): Computergestützte Unternehmensplanung – Operative Planung als Führungsinstrument in einem Industrieunternehmen, IBM-Nachrichten 1977, Heft 238, S. 334 ff.

Bierich, U. (1976): Investitionsentscheidungen in der Praxis, in: Büschgen, H. E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, 1976, S. 848 ff.
Börsig, C. (1975): Die Implementierung von Operations Research in Organisationen, Diss. Mannheim 1975.
Boulden, J. B. (1978): Computerassisted Planning System, New York 1978.
Cleland, P. I., und King, W. R. (1975): Systems Analysis and Project Management, 2. Aufl., New York 1975.
Emery, J. C. (1969): Organizational Planning and Control Systems, New York 1969.
Fuchs, J. und Schwantag, K. (Hrsg., 1970): Agplan – Handbuch zur Unternehmensplanung, Berlin 1970.
Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis, Frankfurt–New York 1974.
Gresser, K. (1970): Das Planning-Programming-Budgeting-System (PPBS), in: Fuchs, J. und Schwantag, K. (Hrsg., 1970), Nr. 7552, S. 1–48.
Grochla, E. und Szyperski, N. (Hrsg., 1973), Modell- und Computergestützte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1973.
Gutenberg, E. (1975): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin usw. 1975, S. 163 ff.
Hamilton, W. F., und Moses, M. A. (1974): A Computer-Based Corporate Planning System, Management Science, Application, Vol. 21, 1974, S. B-148 ff.
Heinen, E. (1974): Industriebetriebslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1974.
Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York 1977.
Hofer, C. W., und Schendel D. (1978): Strategy Formulation: Analytic Concepts, St. Paul/Minn. usw. 1978.
Humble, J. (1972): Praxis des Management by Objectives, München 1972.
Karlscheuer, H. P. (Hrsg., 1974): Computergestützte Marketing Planung, München 1974.
Keppler, W. (1975): Institutionelle Aspekte einer politischen Planung in Organisationen. Theoretische Grundlagen und eine empirische Untersuchung zur Gestaltung von langfristigen Planungssystemen, Diss. Mannheim 1975.
Keppler, W., Bamberger, I., und Gabele, E. (1975): Langfristige Planungssysteme – Empirische Ergebnisse zu Strukturen und Prozessen der langfristigen Planung in Unternehmen, München 1975.
Kieser, H. P. (1973): Mensch-Maschine Kommunikation in Organisationen, Diss., Mannheim 1973.
Kieser, A., und Kubicek, H. (1977): Organisation, Stuttgart 1977.
King, W. R., und Cleland, D. I. (1978): Strategic Planning and Policy, New York usw. 1978.
Kirsch, W. (1975): Planung – Kapitel einer Einführung, München 1975.
Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele E., und Klein, H. K. (1973): Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973.
Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
Kirsch, W., und Kieser, H. P. (1974): Perspektiven der Benutzeradäquanz von Ma-

nagement-Informations-Systemen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 44. Jg., 1974, S. 383 ff., S. 527 ff.
Kirsch, W., und Klein, H. K. (1977): Management-Informationssysteme, 2 Bde., Stuttgart usw. 1977.
Little, J. D. C. (1970): Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, Management Science Application, Vol. 16, 1970, S. B-466 – S. B-485.
Markowitz, H. (1969) Portfolio Serection, New York 1969
Mertens, P., und Griese, J. (Hrsg., 1972): Industrielle Datenverarbeitung, Wiesbaden 1972.
Morrison, J. R., und Lee, J. G. (1978): Barriers to Strategic Thinking, McKinsey & Co. Inc. (Hrsg.), Strategic Leadership: The Challenge to Chairmen, London 1978.
Noltemeier, H. (Hrsg., 1976): Computergestützte Planungssysteme, Hamburg 1976.
Osterloh, J., und Winterstein, W. P. (1970): Integration der Planung im Rahmen eines Management-Informations-Systems, in: Fuchs, J. und Schwantag, K. (Hrsg., 1970), Nr. 7102, S. 1–33.
Paine, F. T., und Naumes, W. (1978): Organizational Strategy and Policy, 2. Aufl., Philadelphia usw. 1978.
Peisl, A., und Lüttge, B. (1975): Konzeption und Organisation der Siemens AG, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1975, S. 349 ff.
Plötzeneder, H. D. (1977): Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart 1977.
Potthoff, E. (1970): Grundlagen der Unternehmensplanung, in: Fuchs, J. und Schwantag, K. (Hrsg.), Agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, 1970, Nr. 1110, S. 7 ff.
Reinermann, H. (1975): Formale Planungssysteme und Entscheidungsstrukturen in öffentlichen Organisationen, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Wiesbaden, 1975.
Rosove, P. E. (1967): Developing Computer Based Information Systems, New York usw. 1967.
Steiner, G. (1971): Top Management Planning, London 1971.
Thanheiser, H., und Patel, P. (1977): Strategische Planung in diversifizierten deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1977.
Thoroman, D. G. (1971): Strategic Planning in IBM, Long Range Planning, Vol. 4, Sept. 1971, S. 1–6.
Töpfer, A. (1976): Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976.
Ulrich, H. (1970): Das Unternehmen als produktives soziale System, Bern etc. 1970.
Ulrich, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern-Stuttgart 1978.
Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974.

Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand

Werner Kirsch

1. Die „Planungslücke" im Mittelstand

Allenthalben wird über die Managementlücke bzw. Planungslücke im Mittelstand geklagt:

„Wie manche Mittel- und Kleinbetriebe überhaupt über die Runden kommen, das ist schon abenteuerlich. Planung kennen sie nicht, Kostenrechnung mögen sie auch nicht, und Kennziffern: was sollen die schon? Es geht mit Fingerspitzengefühl und Improvisation, manchmal sogar erstaunlich gut. Aber man fragt sich, wie lange es auf diese Weise noch gut geht."
(Müller und Steiner 1979, S. 140)

Der Mittelständler scheint sein Unternehmen ähnlich zu steuern wie seinerzeit die tollkühnen Männer ihre fliegenden Kisten. Alles, was diese tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten außer einem Kompaß benötigten, waren ein Schal, eine Krawatte und eine Brille. In der Art, wie der Schal flatterte, konnten sie Geschwindigkeit und Seitenwind abschätzen. Hing die Krawatte schräg, mußte die Kurvenlage korrigiert werden. Und beschlug die Brille, so zeigte dies baldigen Regen oder Nebel an – und die Notwendigkeit, schleunigst zu landen. Denn fliegen konnte man eigentlich nur bei schönem Wetter; aber dann war es wunderbar.

Wie ganz anders sieht es in den Cockpits der Piloten von heute aus: Ein kompliziertes System von Instrumenten hat längst „Schal und Krawatte" ersetzt und die Möglichkeit eröffnet, auch dann sicher zu fliegen, wenn kein ideales Flugwetter herrscht. Und nicht nur die Piloten großer Jumbos fliegen heute nach Instrumenten. Die Cockpits kleinerer Flugzeuge schauen auch nicht mehr sehr viel anders aus.

Die Schlußfolgerung scheint einfach: auch mittelständische Unternehmer müssen lernen, nach Instrumenten zu fliegen. Die Planungslücke im Mittelstand ist schleunigst zu schließen: An verfeinerten Methoden der Operativen und nicht zuletzt auch der Strategischen Planung kommt kein mittelständischer Unternehmer auf die Dauer mehr vorbei – sonst wird alles böse enden.

Doch so einfach wollen wir es uns doch nicht machen. Es könnte ja sein, daß die heute übliche Art der Planung auf die Menschen im mittelständischen

Unternehmen nicht paßt und für die Verhältnisse in diesen Unternehmen nicht viel taugt. So schön das Plädoyer gegen die tollkühnen Männer auch ist, wir müssen doch zu einer differenzierteren Betrachtung gelangen, und zwar sowohl was die Lücke betrifft als auch bezüglich der Art und Weise ihrer Schließung. Und eine solche differenziertere Betrachtung muß mit einer Reverenz vor dem intuitiven Unternehmer beginnen, der im Mittelstand wohl besonders dominiert.

2. Eine Verbeugung vor dem intuitiven Unternehmer im Mittelstand

Es mag überraschen, wenn wir unseren Versuch einer differenzierteren Betrachtung damit beginnen, etwas über das menschliche Gehirn zu erzählen (Ornstein 1976). Der Mensch hat zwei Gehirnhälften: die linke und die rechte Hälfte oder „Hemisphäre". Diese beiden Gehirnhälften sind auf unterschiedliche Arten von Denken spezialisiert. Die linke Hälfte des menschlichen Gehirns ist der Ort des analytischen, logischen Denkens, das Schritt für Schritt rational nachvollziehbar und sprachlich ausdrückbar ist. Die linke Hälfte ist auch der Ort des bewußten Denkens. Sie ist die sprachliche Gehirnhälfte.

Die rechte Gehirnhälfte ist dagegen der Ort des mehr unbewußten ganzheitlichen Denkens, des Denkens nichtsprachlicher Art. Das ist jenes Denken, das wir in der Umgangssprache meinen, wenn wir von Ahnungen, von Intuitionen sprechen, wenn wir sagen, wir hätten etwas im Gefühl, wenn wir an das Fingerspitzengefühl appellieren. Wir denken sehr vieles, dessen wir uns nicht bewußt sind und was wir auch sprachlich nicht ausdrücken können. Wollen wir uns etwas bewußt machen, so müssen wir es gleichsam von der rechten in die linke Gehirnhälfte „transportieren".

Die zwei Hälften des menschlichen Gehirns haben nun auch etwas mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen zu tun. Es gibt zum einen mehr linksseitig dominierte Persönlichkeiten; das sind die datenorientierten und analytisch bewertenden Menschen. Und es gibt zum anderen mehr rechtsseitig dominierte Persönlichkeiten; das sind die intuitiv erfassenden und gefühlsmäßig urteilenden Menschen.

Vor diesem Hintergrund liest sich das obige Zitat nunmehr ganz anders. Der improvisierende und nach seinem intuitiven Fingerspitzengefühl handelnde mittelständische Unternehmer ist erfolgreich, und für uns ist dies keineswegs besonders erstaunlich. Das erste Gebot für Planer und Planungs-

wissenschaftler sollte immer lauten (Götzen und Kirsch, s. Kap. 4, S. 309): Verachte mir die Meister im Durchwursteln nicht! Dies sind nämlich diejenigen, die sich mit Fingerspitzengefühl und Intuition improvisierend erfolgreich behaupten. „Durchwursteln" ist im süddeutschen Sprachraum keineswegs ein Begriff, der negativ gemeint ist.

Planung soll Intuition und improvisierendes Durchwursteln nicht ersetzen, sondern unterstützen. Planung muß dieses Durchwursteln systematischer, zielgerichteter, methodischer machen. Aber es wäre gefährlich, einen Menschen mit einer Methode zu konfrontieren, die ihn abbringt von seiner natürlichen Art und Weise zu handeln, zu denken, Probleme zu lösen und sein Leben zu meistern. Planung muß also auf die Menschen und auf die Persönlichkeitstypen mit ihren unterschiedlichen Denkgewohnheiten abgestimmt werden.

Nach allem, was wir bisher gesagt haben, wird das folgende nicht mehr überraschen: Das, was wir bislang in der wissenschaftlichen Diskussion unter Planung verstanden haben, paßt naturgemäß sehr viel eher auf solche Menschen, die mehr linksseitig dominiert sind: meistens sind dies die Wissenschaftler selbst, das heißt die datenorientierten, analytisch bewertenden Zahlenjongleure.

Freilich würden wir mißverstanden werden, erblickte der mittelständische Unternehmer in unseren Darlegungen einen „Freibrief", so weiter zu machen wie bisher. Das Ganze hat nämlich durchaus einen Haken. Es funktioniert nur, solange man sich diesseits der Schwellen der Unübersichtlichkeit bewegt. Doch wie ist es jenseits?

3. Jenseits der Schwellen der Unübersichtlichkeit: Die Notwendigkeit zur Rahmenplanung

Ueli Prager, der Gründer und Chef des Gastronomie-Unternehmens „Mövenpick", kommentiert die in einer Firmenbroschüre dargestellte Erfolgsstory seines Unternehmens im Schlußwort mit sympathischer Offenheit:

„Wenn ich ganz ehrlich sein will, hätte ich mir nie träumen lassen, daß aus dem kleinen Restaurant im Claridenhof dereinst ein Unternehmen in der heutigen Größenordnung entstehen würde. Jetzt liest sich das ganze recht logisch und mehr oder weniger überzeugend. Man könnte fast annehmen, daß mit tiefschürfenden Langfrist-Überlegungen alles so geplant worden sei. Generalstabsmäßig.

Dem ist natürlich nicht so. Die besten Dinge verdanke ich dem Zufall. Meine engsten Mit-

arbeiter und ich haben sich pragmatisch von Kurzfrist-Entscheidung zu Kurzfrist-Entscheidung vorwärts, manchmal auch rückwärts, getastet. Per Saldo durften wir erfolgreich sein, was uns natürlich über alle Maßen freut."

Die letzten Etappen der in dieser Broschüre vorgestellten Firmengeschichte tragen folgende Überschriften:

1965: Prager wagt den Sprung ins Ausland
1966: Immer vielgestaltiger. Beginn einer Diversifikations-Politik?
1968: Einstieg ins Autobahn-Geschäft
1962 – 1971: Zehn Jahre der Festsetzung von Bewährtem und Abtasten von Neuem
1972: Auftakt zur stürmischen Expansion
1976: Der Sprung in außereuropäische Jagdgründe
1975 – 1979: Erste Verdauungsschwierigkeiten. Eine Phase der Besinnung

Am Ende dieser Phase der Besinnung steht eine Neuorganisation: Es wird das Ordnungsprinzip der „strategischen Unternehmensteile" realisiert, und es ist wohl anzunehmen, daß dies Hand in Hand mit der Entwicklung einer Strategischen Planung geht.

Wir wissen nicht, worin die „Verdauungsstörungen" von Mövenpick in der Folge der Diversifikation und stürmischen Expansion im einzelnen bestanden, die offenbar zum Ende des Durchwurstelns („sich pragmatisch von Kurzfrist-Entscheidung zu Kurzfrist-Entscheidung vorwärts, manchmal auch rückwärts tasten") führte. Mit Sicherheit haben jedoch das Unternehmen und seine Märkte die Schwellen der Unübersichtlichkeit überschritten. Viele andere mittelständische Unternehmer haben diese Erfahrung machen müssen: je größer die Unternehmen werden, je unübersichtlicher damit die Unternehmen selbst und ihre Märkte werden, je heterogener damit aber auch zwangsläufig der Mitarbeiterstamm, desto wichtiger werden die mehr linksseitig dominierten Führungskräfte. Das sind die datenorientierten, analytisch bewertenden Menschen, die insbesondere mit sprachlichen Informationen umgehen können. Warum? Nun, je unübersichtlicher die Gebilde werden, desto weniger wird es möglich, alles durch eigene Anschauung persönlich zu erleben und zu erfahren. Desto mehr ist man deshalb gezwungen, sich auf sprachlich ausgedrückte Informationen anderer Menschen zu verlassen. Desto mehr muß man aber auch delegieren. Und je mehr man delegiert, desto mehr muß man in der Lage sein, anderen Menschen in sprachlicher Form Informationen und Entscheidungskriterien mitzuteilen, mit ihnen zu diskutieren, sie zu überzeugen. All das kann man nur, wenn man auch etwas besser mit seiner linken Gehirnhälfte umgehen kann und das analytische, sprachbezogene Denken beherrscht.

In solchen unübersichtlich werdenden Unternehmungen braucht man dann auch sehr viel mehr Planung.

Diese Aussage bedarf jedoch einer Erklärung. Jeder Mensch „plant",

selbstverständlich auch der intuitive Unternehmer. Was dieser häufig nicht betreibt, ist eine institutionalisierte Planung. Wenn man das „Planen" institutionalisiert, dann entwickelt und implementiert man ein Planungssystem oder besser: ein Planungs- und Kontrollsystem.

Ein solches Planungs- und Kontrollsystem ist als eine zusätzliche Organisation zu betrachten, die die Organisation des laufenden Geschäftsbetriebs gleichsam überlagert und der „Produktion" und Kontrolle von Plänen dient. Die Forderung nach mehr Planung in mittelständischen Unternehmen ist deshalb eine Forderung, Planungs- und Kontrollsysteme zu institutionalisieren, in deren Rahmen das Planen systematisch erfolgt.

Für uns besteht die Gefahr für die mittelständischen Betriebe nicht so sehr darin, daß sie vielleicht im Moment zu wenig Kostenrechnung und zu wenig umfassende Planung besitzen. Für uns besteht die größte Gefahr darin, daß mittelständische Unternehmen – ohne daß sie es selbst merken – die Schwellen der Unübersichtlichkeit überschreiten und dann plötzlich in eine Situation gelangen, wo sie mit der gegenwärtigen Art zu führen unter Umständen Schiffbruch erleiden. Wohl gemerkt: dabei kann die gegenwärtige Art zu führen durchaus erfolgreich sein.

Dieser Beitrag ist deshalb ein Plädoyer dafür, kritische Schwellen der Unübersichtlichkeit, für die die dann unter Umständen die ursprünglichen Persönlichkeiten nicht mehr so ganz passen, immer im Auge zu behalten. Wenn aber solche kritischen Schwellen übersprungen werden, dann bleibt normalerweise gar nichts anderes übrig, als die Menschen weiterzuentwickeln, weiterzubilden, methodischer zu machen oder aber auch – so hart dies klingen mag – auszutauschen.

Solche Überlegungen machen dann freilich nicht vor den einzelnen Menschen halt. Sind kritische Schwellen überschritten, so hat dies auch Konsequenzen für die Organisation und die anzuwendenden Führungsmethoden (Albach 1976).

An dieser Stelle meiner Gedankenführung beißt sich freilich der Hund in den Schwanz: ob nämlich kritische Wachstumsschwellen überschritten werden, muß systematisch im Auge behalten werden, und das setzt eine modern aufgefaßte strategische Analyse und Planung voraus. Auch in solchen Unternehmungen muß also ein Mindestmaß an Planung existieren, freilich einer Planung strategischer Art, für die mittelständische Unternehmen bislang relativ wenig übrig haben. Dabei geht es insbesondere um jene Art Strategischer Planung, die sich mit dem generellen unternehmenspolitischen Rahmen des Unternehmens befaßt. In diesem Zusammenhang ist dann nicht zuletzt die Identität des jeweiligen Unternehmens in die Betrachtung einzubeziehen (Trux, vgl. Kap. 5, S. 425, Heinen 1981), die sich unter änderem in der „strategischen Grundhaltung" des Unternehmens äußert.

4. Strategische Grundhaltungen und Unternehmensidentitäten im Mittelstand

Bisher haben wir im Grunde nur auf Gesichtspunkte Bezug genommen, die in den einzelnen Persönlichkeitstypen jener Menschen zu finden sind, die in mittelständischen Unternehmen in leitender Position tätig sind. Jeder weiß, gerade in mittelständischen Unternehmen wird das, was geschieht, sehr stark durch die Persönlichkeit des Eigentümers geprägt. Aber nicht nur Menschen haben eine eigene unverwechselbare Persönlichkeit, sondern auch die Unternehmungen selbst. In Amerika spricht man von der Corporate Identity, von der Unternehmensidentität. Wir können dies ruhig dahingehend übersetzen, daß wir von einer Persönlichkeit der Unternehmung sprechen. Wenn jemand in ein Unternehmen kommt, dann merkt er sehr schnell, daß in diesem Unternehmen ein spezifisches Klima herrscht. Man findet eine eigentümliche Kultur, etwa in bezug auf die Art des Denkens, auf die Art, wie bestimmte Dinge immer wieder hervorgehoben werden. Kurzum: auch eine Unternehmung besitzt eine Identität oder eine unverwechselbare Persönlichkeit.

Auch wenn man diese Individualität voll akzeptiert, so ist es doch bisweilen ganz nützlich, einige Grundtypen zu unterscheiden, auch wenn sie „mit dem Holzhammer ziseliert" erscheinen.

In einer amerikanischen Untersuchung, bei der insbesondere auch mittelständische Unternehmungen untersucht wurden, haben Miles und Snow (1978) vier Grundtypen solcher Unternehmensidentität herauskristallisiert: die Reagierer, die Verteidiger, die Analysierer und die Entdecker bzw. Erfinder, die im englischen als „prospectors" bezeichnet werden.

Wir selbst haben diese Typen etwas abgewandelt und ergänzt. Unsere Typen sind (mit Ausnahme des Reagierers) in Abb. 1 wiedergegeben. Dabei wird die strategische Grundhaltung im Produkt-/Markt-Bereich als zentraler Aspekt hervorgehoben. Diese strategische Grundhaltung wird nach zwei Hauptdimensionen beschrieben: der Haltung gegenüber Neuerungen im Produkt-/Markt-Bereich und der Haltung gegenüber der Suche und Wahl von Betätigungsfeldern. An anderer Stelle (Kirsch, Roventa u. Trux, s. Kap. 1, S. 17) haben wir diese Typen genauer erläutert. Im vorliegenden Zusammenhang interessiert ihre Relevanz im Bereich des Mittelstandes und die damit verbundene Bedeutung einer Planung.

Bei Reagierern ist die Flexibilität oberster Wert. Improvisation wird hoch gehalten. „Man muß immer fix sein". Schnell entscheiden heißt alles, auch auf die Gefahr hin, daß man ab und zu einen Fehlgriff macht. Wir glauben nun, daß mittelständische Unternehmungen häufig dieser Unternehmensidentität zuzuordnen sind. Es ist ja geradezu sprichwörtlich, von der Flexibilität mittelständischer Unternehmen zu sprechen. Diese Flexibilität ermög-

licht es ihnen, als Reagierer im Umfeld der großen und oft allzu übermächtig erscheinenden Unternehmen erfolgreich zu operieren und zu überleben. Die Strategie des Reagierers ist es, keine Strategie zu haben und nur flexibel zu taktieren. Und das kann durchaus gut gehen. Aber eben nur so lange, als Reagierer kritische Schwellen nicht überschreiten, von denen wir ja bereits gesprochen haben. Nun ist es eigentlich ganz natürlich, daß bei solchen Reagierern die Planung keine allzu große Rolle spielt, und wir finden hier nichts Schlimmes dabei.

Etwas anderes ist es beim Verteidiger. Der Verteidiger hat ein angestammtes Geschäft, das er verteidigt. Verteidigung heißt dabei nicht reine Defensive; es gibt auch Offensivverteidiger. Seine Aktivität ist voll darauf gerichtet, in seinem angestammten Geschäft eine möglichst starke Position zu halten und noch auszubauen, sei es, daß er auf den Märkten alles tut, um sich zumindest ein „Monopölchen" zu schaffen, sei es aber auch, daß er im Unternehmen selbst durch entsprechende Maßnahmen das gesamte Rationalisie-

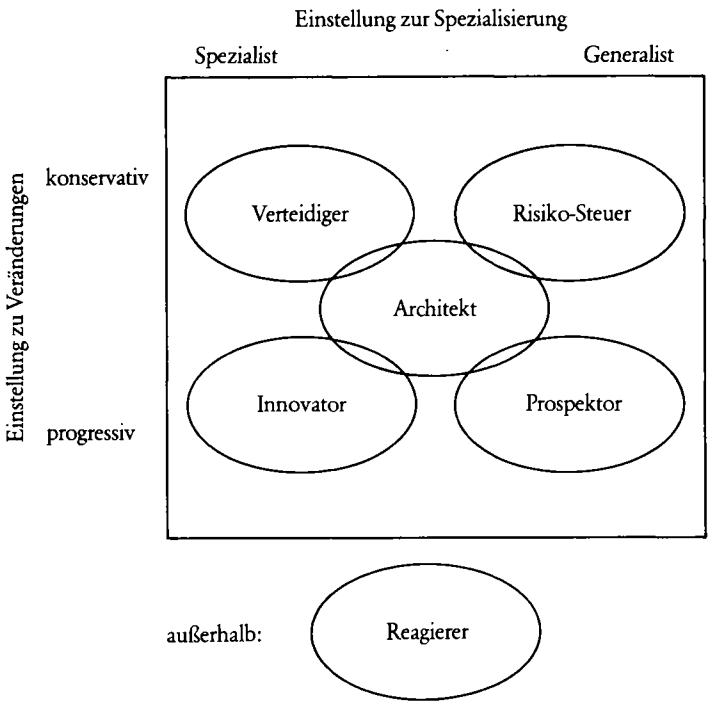


Abb. 1: Strategische Grundhaltungen im Produkt-/Markt-Bereich

rungspotential zu mobilisieren trachtet, um gegenüber den Konkurrenten einen kostenmäßigen Vorsprung verteidigen zu können. Große Unternehmungen sind – heute jedoch nicht mehr so häufig wie früher – Verteidiger. Wie schaut es im mittelständischen Bereich aus? Typische Verteidiger sind etwa mittelständische Brauereien. Man denke aber auch an die vielen Handwerksbetriebe, die in einer bestimmten Gemeinde – nicht zuletzt auch durch ihre gesellschaftliche Integration und Aktivität – erfolgreich in der Lage sind, ihre Domäne, ihren Bereich in einem begrenzten Markt erfolgreich zu verteidigen. Es gibt natürlich auch erfolglose Verteidiger: viele Einzelhandelsbetriebe müssen hier genannt werden, die von der Mentalität her typische Verteidiger waren und mit dieser Unternehmensidentität in den vergangenen Jahren nicht sehr erfolgreich operierten.

Wie dem auch sei: Ist ein Unternehmen ein typischer Verteidiger, so sind für dieses Unternehmen auch ein Planungs- und Kontrollsystem, eine Plankostenrechnung und viele andere betriebswirtschaftliche Methoden besonders wichtig, vor allem, wenn es um die Mobilisierung der Rationalisierungspotentiale geht.

Der Architekt ist jener Unternehmenstyp, wo die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht ausschließlich das Gefühl besitzen, ein angestammtes Geschäft zu verteidigen. Das angestammte Geschäft sehen sie eher als Operationsbasis, von der her sie in analysierender und kalkulierender Weise in alle möglichen Gebiete vorstoßen, aus denen sie sich auch wieder zurückziehen, wenn die Analyse zu dem Ergebnis führt, daß ein Erfolg nicht sehr wahrscheinlich erscheint. Das Sortiment ist in einem ständigen Wandel. Emotionale Bindungen an bestimmte Produkte oder Märkte, wie wir sie oft bei Verteidigern finden, gibt es kaum. In solchen Unternehmungen dominiert ein strategisches Denken – auch wenn keine offizielle Strategische Planung existiert. Im Mittelpunkt des analysierenden strategischen Denkens stehen Fragen wie die folgenden: Ist mein Sortiment (oder wie man häufig auch sagt: mein Portfolio) an Geschäftszweigen oder Produktgruppen richtig zusammengesetzt? Welche Geschäfte soll ich besonders fördern? Aus welchen soll ich mich möglicherweise zurückziehen? Wo zeichnen sich aussichtsreiche Geschäfte ab, in denen bisher andere Unternehmen „absahnen"? Mit anderen Worten: Man analysiert ständig die Gefahren und Gelegenheiten, schaut immer auch auf mögliche Konkurrenten, die vielleicht irgendwo ein neues Geschäft aufgebaut haben, in das man unter Umständen nachstößt und das man möglicherweise den Konkurrenten auch einmal abjagt. Es ist klar, daß ein Unternehmenstyp, der dem Architekten entspricht, ganz anders geführt wird als etwa ein typischer Verteidiger.

Wir wagen zu behaupten, daß die Unternehmensidentität des Architekten im mittelständischen Bereich bislang relativ selten ist. Eher schon finden wir mittelständische Unternehmen, die man als Risiko-Streuer, d. h. als „Vertei-

diger auf mehreren Beinen", bezeichnen könnte. Das liberale Analysieren scheint nicht unbedingt typisch für mittelständische Unternehmen zu sein.

Anders beurteilen wir jedoch die Relevanz der den Verteidigern und Risiko-Streuern nahezu entgegengesetzten Identitäten des Prospektors und vor allem des Innovators. Unternehmen dieses Typs sind als Erfinder bzw. Entdecker ständig auf der Suche nach etwas Neuem. Mit ihrer Abenteurernatur, ihrem ungebrochenen Elan schaffen sie es immer wieder, ganz neue Gelegenheiten „aufzureißen" und sich dabei kurzfristig einen Vorsprung zu verschaffen. Diesen werden sie dann – wenn sie keinen Wandel in ihrer Identität z. B. hin zum Verteidiger vollziehen – aber nicht zäh verteidigen, um zu verhindern, daß andere Unternehmer, etwa Architekten oder Risiko-Streuer, nachstoßen. Die Entdecker und Erfinder beuten ihre neuen Geschäfte aus, sind aber immer schon wieder auf der Suche nach wieder etwas Neuem. Solche Unternehmenstypen gibt es im mittelständischen Bereich in einem sehr starken Maße. Zum Beispiel der klassische Import-Export-Handel war und ist in diesem Bereich angesiedelt.

Typische Innovatoren finden wir im Umkreis jener Großunternehmungen, die sehr hoch entwickelte Technologien anwenden. Sie werden häufig von frustrierten Ingenieuren mit Unternehmergeist gegründet und sind spezialisiert auf innovative Spezialprodukte bzw. Technologien, für die die kreativen Erfinder in den großen, schwerfälligen und „mechanistischen" Unternehmungen keinen geeigneten „Nährboden" finden. Sie arbeiten an der vom Großunternehmen unterdrückten Idee, bis der Markt Hurra schreit – viele der im kalifornischen „Silicon Valley" angesiedelten Betriebe haben so ihren Ursprung und Erfolg gefunden.

Oft steckt hinter dem ganzen folgendes Kalkül: Wir gründen ein Unternehmen, um eine bestimmte Idee zu entwickeln, und lassen uns das Unternehmen nach vier, fünf Jahren durchaus von einem Großen abkaufen, der als Analysierer damit sein Sortiment abrundet. Mit dem Verkaufserlös machen wir wieder etwas Neues, denn wir haben genügend Ideen.

Es ist klar: Auch bei einer solchen Unternehmensidentität ist Planung in der Art und Weise, wie sie heute praktiziert und in der wissenschaftlichen Diskussion angeboten wird, etwas, was nicht so recht ankommt und auch nicht so recht paßt. Möglicherweise könnte durchaus eine etwas andere Art von Planung, die wir aber noch nicht kennen, dazu beitragen, daß Entdekker/Erfinder etwas längere Zeit ihren Vorsprung halten können, bevor sie sich dann vor den nachstoßenden Analysierern zurückziehen und wieder etwas Neues in Gang setzen.

Unternehmensidentitäten können sich durchaus ändern. Sie müssen bisweilen auch an die veränderten Bedingungen des sozioökonomischen Feldes angepaßt werden, in dem sich das Unternehmen bewegt. Viele Großunternehmen sind z. B. gegenwärtig offenbar dabei, sich vom Verteidiger zum

Architekten zu wandeln. Natürlich kann aber auch ein Wandel in der Führungsspitze Impulse zu einem Wandel der Unternehmensidentität geben, ohne daß eine Anpassung an veränderte Feldbedingungen unbedingt erforderlich erscheint. Gerade im Mittelstand prägen ja oft die Persönlichkeiten der Unternehmer die Identität des Unternehmens.

Veränderungen der Unternehmensidentität gehen nicht ohne Reibungen vonstatten. Im Mittelstand sind sie häufig mit harten Generationskonflikten verbunden.

Betrachten wir folgendes Beispiel eines mittelständischen Unternehmens, dessen Gründer und jetziger Eigentümer immer eine Art „Tüftler" war. Dieser Mann hatte Ideen und gründete ein Unternehmen, das sehr schnell die Identität eines Entdeckers/Erfinders annahm. Alles „paßte". Das mittelständische Unternehmen hatte Erfolg. In den letzten Jahren ließ dieser Erfolg freilich immer mehr nach. Heute finden wir in diesem Unternehmen fast eine „schizophrene" Identität: eine gespaltene Unternehmenspersönlichkeit. Der alte Seniorchef lebt und arbeitet immer noch so, als wäre sein Unternehmen ein erfolgreicher Erfinder/Entdecker. Der Sohn und auch einige Mitarbeiter, die inzwischen die Situation ganz anders einschätzen, sind demgegenüber dabei, in ihrem Unternehmen eher einen Verteidiger zu sehen. Sie erkennen, daß die Ideen, die ursprünglich zum Aufschwung des Unternehmens geführt haben, möglichst lange auszubeuten sind. Das geht aber nur, wenn sich die Unternehmensidentität ändert.

Man kann sich nun leicht vorstellen, daß in diesem Unternehmen ein harter Generationskonflikt existiert. Mittelständische Unternehmungen sind oft durch solche Generationskonflikte sehr beeinträchtigt. Wenn man hinter diese Konflikte schaut, so ist die Diagnose, daß der Alte den Jungen nicht „rankommen" lassen will, häufig recht vordergründig. Es geht letztlich um die Unternehmensidentität und darum, daß der Juniorchef das Gefühl hat, die Unternehmensidentität müßte geändert werden, um mit den zukünftigen Schwierigkeiten – vielleicht unter realistischer Einschätzung der eigenen Persönlichkeit – besser zu Rande zu kommen. Daß damit auch Konsequenzen für die Bedeutung einer Planung verbunden sind, sollte einleuchten.

5. Zwischenbilanz: Prioritäten für Planungsaktivitäten im Mittelstand

Wir sind nun so weit, einige Konsequenzen hinsichtlich der Bedeutung der Planung in mittelständischen Unternehmen zu ziehen. Hierfür ist es sinnvoll, eine begriffliche Verfeinerung einzuführen. Es ist zweckmäßig, zwischen der

Operativen Planung und Kontrolle einerseits und der Strategischen Planung andererseits zu unterscheiden.

Die Operative Planung und Kontrolle kann kurzfristiger, aber auch mittel- und langfristiger Natur sein. Im Bereich der Strategischen Planung erscheint es sinnvoll, zwischen der Strategischen Rahmenplanung einerseits und der Strategischen Programmplanung andererseits zu differenzieren. Im Falle der Strategischen Programmplanung geht es um die Märkte und Produktion des Unternehmens und z. B. um die Frage, ob die Zusammensetzung (das „Portfolio") der Geschäfte bzw. Produktlinien stimmt. Im Falle der Strategischen Rahmenplanung, die man auch als unternehmenspolitische Rahmenplanung bezeichnen könnte, geht es unter anderem um die Frage, ob die Identität des Unternehmens, die Persönlichkeiten der Führungskräfte, die Strukturen und Führungsformen und die Situationen auf den einzelnen Märkten und in der sonstigen Umwelt des Unternehmens zusammenpassen. An anderer Stelle haben wir das Spektrum eines Strategischen Managements und die vielfältigen operativen Planungs- und Kontrollsysteme genauer erläutert (vgl. Kirsch und Trux, s. Kap. 1, S. 43, Götzen und Kirsch, s. Kap. 4, S. 309).

Diese Unterscheidungen erleichtern die Zusammenfassung und Präzisierung unserer bisherigen Überlegungen:

(1) Eine strategische, unternehmenspolitische Rahmenplanung sollten alle Unternehmungen ins Auge fassen, auch mittelständische Unternehmen. Hier geht es z. B. um die Schwellen der Unübersichtlichkeit und die kritische Überprüfung der Unternehmensidentität. Im Zusammenhang mit einer solchen Rahmenplanung wird dann unter anderem auch bestimmt, ob ausgebaute Systeme einer Operativen Planung und Kontrolle bzw. einer Strategischen Programmplanung notwendig erscheinen und wie gegebenenfalls die Prioritäten in der Entwicklung solcher Systeme zu setzen sind.

(2) Verteidiger benötigen insbesondere operative Planungs- und Kontrollsysteme, die es ihnen erlauben, das Potential an Rationalisierungsmöglichkeiten im Unternehmen voll zu mobilisieren. Bei mittelständischen Unternehmen unterhalb der Schwelle der Unübersichtlichkeit besitzt der mittelständische Unternehmer jedoch normalerweise Möglichkeiten der Mobilisierung, die auch ohne ein System der Planung und Kontrolle realisierbar erscheinen. Bei großen Verteidigern schadet zusätzlich zur Operativen Planung und Kontrolle sicherlich auch eine Strategische Programmplanung nicht. Wir würden jedoch die Priorität zunächst einmal bei der Planung und Kontrolle operativer Art sehen.

(3) Anders bei den Architekten: Hier sollte neben einer Operativen Planung und Kontrolle insbesondere eine Strategische Programmplanung vorhanden sein, die das ohnehin bei Analysierern ausgeprägte strategische Denken auf eine systematischere Basis stellt. Dies würden wir auch für mittelständische Unternehmen unterschreiben. Dabei sind jedoch bei kleineren

mittelständischen Unternehmen relativ einfache und wenig aufwendige Verfahren der Strategischen Programmplanung am Platze, deren Entwicklung in Wissenschaft und Praxis noch nicht allzuweit fortgeschritten ist.

Wir möchten es noch einmal ganz deutlich machen: Wir wenden uns gegen die klassische Denkweise, die normalerweise am falschen Ende anfängt. Zunächst wird empfohlen, daß alle Unternehmen eine Operative Planung haben sollten, zunächst zumindestens eine kurzfristige, später dann auch eine mittel- und langfristige. Darauf aufbauend wird dann normalerweise eine Strategische Programmplanung vorgeschlagen, während man in der unternehmenspolitischen Rahmenplanung gerade in sogenannten „praxisnahen" Kreisen oft einen Luxus sieht, den sich eigentlich nur ganz große und sehr erfolgreiche Unternehmen leisten können.

Hier ist ein Umdenken erforderlich. Erst eine unternehmenspolitische Rahmenplanung, die keineswegs aufwendig sein muß, zeigt, ob und in welchem Umfang man eine Operative Planung und Kontrolle und eine Strategische Programmplanung benötigt und welche Prioritäten man bei einer schrittweisen Entwicklung setzen sollte.

Unser Beitrag ist also ein Plädoyer für ein Minimum an Strategischer Planung, für die freilich gerade mittelständische Unternehmen bislang relativ wenig übrig haben. Diese Planung setzt gleichsam am „oberen Ende" an: am grundsätzlichen unternehmenspolitischen Rahmen, in dem das Unternehmen geführt wird. Bei dieser Rahmenplanung geht es – wenn wir an den Kategorien der bisherigen Darlegungen anknüpfen – insbesondere darum, daß folgende fünf Aspekte zusammenpassen:

(1) Die Persönlichkeitsstruktur der Führung, insbesondere des mittelständischen Unternehmens;
(2) die Identität bzw. die strategische Grundhaltung (als zentraler Gesichtspunkt dieser Identität) des Unternehmens;
(3) das Image des Unternehmens, d. h. die Art und Weise, wie die Merkmale seiner Identität in den Wahrnehmungen und Einstellungen der Menschen außerhalb und innerhalb des Unternehmens „abgebildet" sind;
(4) die Marktverhältnisse und die darüber hinausgehenden sozialen und politischen Aspekte des sozio-ökonomischen Umfeldes, in dem sich das Unternehmen bewegt; und
(5) die Art, der Umfang und die Intensität einer Planung im Sinne einer Operativen Planung und Kontrolle und/oder einer Strategischen Programmplanung.

Es gibt sehr wohl mittelständische Unternehmen, bei denen diese Aspekte heute sehr gut zusammenpassen und die in diesem Zusammenhang mit gutem Recht nicht allzuviel Operative und Strategische Planung betreiben. Nur, wenn diese Unternehmen nicht immer wieder systematisch von Zeit zu Zeit den unternehmenspolitischen Rahmen mit den genannten Aspekten (die si-

cherlich noch zu ergänzen wären) überprüfen und sich bewußt machen, wo sie denn eigentlich stehen, dann werden diese Unternehmen unter Umständen kritische Schwellen überschreiten – und auf einmal paßt nichts mehr zusammen. Und genau hier hapert es im Bereich der mittelständischen Unternehmen nach unserer Ansicht gewaltig. Freilich, auch in den meisten Großunternehmen, die so großnäsig und so stolz auf ihre verfeinerten und komplizierten Planungs- und Kontrollsysteme sind, fehlt häufig das systematische kritische Überprüfen des unternehmenspolitischen Rahmens ebenfalls.

Wir dürfen hier jedoch nicht mißverstanden werden. Eine Planung und „planmäßige" Veränderung des unternehmenspolitischen Rahmens (einschließlich insbesondere der Unternehmensidentität) ist nur in engen Grenzen und sehr behutsam möglich. Oftmals ist ein Projekt der Strategischen Programmplanung ein geeignetes Mittel, zu einer Untersuchung des unternehmenspolitischen Rahmens zu gelangen.

Ein Beispiel: Heute wird von den Unternehmensberatern häufig das Instrument der sogenannten Portfolio-Analyse vorgeschlagen (vgl. Roventa 1979). Es beruht auf der Abgrenzung einer überschaubaren Menge strategischer Geschäftsfelder, die systematisch unter zwei Hauptgesichtspunkten beurteilt werden: wie attraktiv ist das einzelne Geschäftsfeld (z. B. gemessen am zu erwartenden Marktwachstum) und wie stark ist die eigene Wettbewerbsposition im Verhältnis zu dem wichtigsten Konkurrenten (z. B. gemessen am relativen Marktanteil)? Die einzelnen Geschäftsfelder lassen sich dann in einer Matrix positionieren, deren beide Achsen die Marktattraktivität und die relative Wettbewerbsposition bilden. Auf diese Weise kann die Zusammensetzung des sogenannten Ist-Portfolios an Geschäften sichtbar gemacht werden. Vor dem Hintergrund der insgesamt zur Verfügung stehenden Ressourcen können dann die strategischen Stoßrichtungen für die einzelnen Geschäftsfelder bestimmt werden: Welche Geschäfte sollen besonders gefördert werden, um die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern? Aus welchen Geschäften soll man sich kurzfristig oder langfristig zurückziehen? Bei welchen Geschäften soll man den Status quo halten, um möglichst viel aus ihnen herauszuholen?

Die Schwierigkeiten nun, auf die man bei der Anwendung der Portfolio-Analyse stößt, geben normalerweise Hinweise auf die Identität des Unternehmens. Von seiner üblichen Ausgestaltung her paßt dieses Instrument der Strategischen Programmplanung am besten auf Risiko-Streuer (mit einer Tendenz zum liberalen Analysierer) und auf Architekten. Daraus ist jedoch nicht unbedingt der Schluß zu ziehen, daß dieses Instrument etwa für typische Verteidiger völlig unzweckmäßig ist. Auch typische Verteidiger können das Instrument der Portfolio-Analyse anwenden. Man muß nur aufpassen, daß man über die Anwendung dieses Instruments sich selbst nicht untreu

wird. Natürlich ist es auch denkbar, daß man einen als notwendig erachteten Wandel der Unternehmensidentität (z. B. in Richtung Architekt) dadurch beschleunigen möchte, daß man die Portfolio-Analyse einsetzt, um die bisher eher konservativen Denkhaltungen und Einstellungen tendenziell zu beeinflussen. Mit anderen Worten: Eine Strategische Programmplanung ist oftmals ein geeignetes Vehikel, auch den unternehmenspolitischen Rahmen behutsam in neue Bahnen zu lenken.

6. Probleme der wissenschaftlichen Strategieberatung mittelständischer Unternehmen

Am 24. September 1981 berichtete die Süddeutsche Zeitung über die Aktivitäten des „Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums für Fragen der mittelständischen Wirtschaft an der Universität Bayreuth" und überschrieb diesen Bericht mit der Schlagziele: „Wissenschaft hilft dem Mittelstand". Es bedeutet keine Bewertung der verdienstvollen Initiativen des Forschungszentrums, das eine „praxisbezogene Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Wissenschaft" zu realisieren trachtet, wenn man die skeptische Frage stellt, ob die Wissenschaft überhaupt dem Mittelstand helfen kann, zumindest die Wissenschaft, wie sie heute üblicherweise betrieben wird.

Symptomatisch für die Situation ist der Titelvorschlag für einen Vortrag des Verfassers aus Anlaß eines Kongresses des Helfrecht-Instituts, den vornehmlich Teilnehmer aus den Bereichen mittelständischer Unternehmen besuchten: „Einfache Arbeitstechniken statt Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung". Solche Thesen zeigen zum einen, welches Image die Wissenschaft in der mittelständischen Praxis besitzt. Zum anderen signalisieren sie eine Berührungsangst, deren Gründe letztlich in der Art und Weise zu finden sind, wie Wissenschaft betrieben und wissenschaftliche Beratung der Praxis praktiziert wird.

Wir wollen diese Wissenschaft als „Popper-Wissenschaft" charakterisieren, womit wir Popper selbst, nicht jedoch seinen orthodoxen Jüngern sicherlich unrecht tun. Die „Popper-Wissenschaft" ist extrem sprachorientiert: Wissenschaftliche Erkenntnis ist „objektive Erkenntnis", die sprachlich formuliert ist. Da die Alltagssprachen mehrdeutig und ungenau sind, ist es empfehlenswert, künstliche Sprachen zu entwickeln und die Aussagen möglichst zu formalisieren.

Die „Popper-Wissenschaft" huldigt einem radikalen Kritizismus: Alle Erkenntnis ist vorläufiger und hypothetischer Natur, und das Beste, was man

tun kann, ist, jede Hypothese so lange zu kritisieren, bis sie „wankt" und falsifiziert ist. Nur was allen Falsifizierungsversuchen vorläufig widerstanden hat, sollte zur Prämisse einer Entscheidung gemacht werden. Falsifizierte Hypothesen sind jedoch durch neue, „bessere" zu ersetzen, wobei dieser Prozeß normalerweise zu einer ständigen Verfeinerung der Sprachspiele, Hypothesensysteme und theoretischen Modelle führt. Diese „Popper-Wissenschaft" blüht am ehesten, wenn der Wissenschaftler vom Handlungszwang befreit ist.

Dieses Bild des Popper-Wissenschaftlers ist sicherlich vereinfacht und eine Karikatur. Sie hilft uns jedoch, das Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und mittelständischer Praxis zu verdeutlichen. Die Lebenswelt des Mittelständlers ist der „Popper-wissenschaftlichen" Lebensform in den meisten Aspekten gerade entgegengesetzt. Die Sprachorientierung der mittelständischen Lebenswelt ist begrenzt. Subjektives Wissen, das aus dem eigenen Erleben stammt, überwiegt. Ein extremer Kritizismus ist dem Mittelständler noch fremder als anderen, in ihrer jeweiligen Lebenswelt tatsächlich handelnden Praktikern. Dies hängt nicht zuletzt mit einer starken emotionalen Verbundenheit mit den Elementen seiner Lebenswelt zusammen.

Einer zunehmenden Verfeinerung („sophistication") der wissenschaftlichen Sprachspiele und Modelle steht er äußerst skeptisch gegenüber. Und am meisten unterscheidet ihn seine oft sogar in „Aktionismus" ausartende Handlungsorientierung vom Popper-Wissenschaftler. In einem ähnelt er dem Wissenschaftler: in der engen Verwobenheit von beruflichem und privatem Leben; doch dies verstärkt nur noch das Spannungsverhältnis.

Sicherlich ist dieses Bild von *dem* Mittelständler ebenso überzeichnet wie jenes vom „Popper-Wissenschaftler". *Den* mittelständischen Unternehmer gibt es vermutlich gar nicht. Zu groß scheint die Vielfalt mittelständischer Lebensformen. Doch wenn ein Wissenschaftler einen mittelständischen Unternehmer trifft, tut er unseres Erachtens gut daran, sich auf eine zum Teil grundsätzlich andere Lebenswelt einzustellen, deren „Familienähnlichkeit" zu anderen mittelständischen Lebenswelten wir durch unsere Karikatur nur unvollkommen wiedergegeben haben.

Außerhalb der mittelständischen Wirtschaft finden wir zum Teil wohl etwas andere Verhältnisse vor. Zwar dürfte der typische Linienmanager als „Frontkämpfer" in großen Unternehmen in manchem ähnlich sein. Seine betriebliche Lebenswelt wird jedoch durch die Stäbe beeinflußt, die ihrerseits vielfach Mittlerfunktion zwischen Wissenschaft und Linienpraxis erfüllen. „Mittlerfunktion" heißt nicht so sehr, daß die Stäbe für einen Transfer wissenschaftlicher Erkenntnis in die Praxis sorgen. Im betriebswirtschaftlichen Bereich haben wir sicherlich die Situation, daß die Forschung und vor allem die Entwicklung zum großen Teil in die Unternehmen bereits selbst verlagert sind. Die Stäbe vermitteln eher die wissenschaftliche Denkhaltung, ohne je-

doch „Popper-Wissenschaftler" in der Praxis zu sein – zumindest, wenn sie dort erfolgreich sind. Ähnliches gilt für professionelle Berater.

Der „Popper-Wissenschaftler" pflegt abstrakte (Forschungs)- Traditionen und „verdrängt" meist deren historische Wurzeln und Charakterzüge. Ihm steht der „Feyerabend-Wissenschaftler" gegenüber, der in vielem „menschlicher" erscheint und vielleicht die Berührungsängste der mittelständischen Praxis überwinden könnte. Er ist sich der historischen Bezüge seiner Forschungstradition bewußt. Doch lassen wir Feyerabend selbst zu Wort kommen:

„Nicht nur Traditionen, sondern auch die physische und soziale Welt kennt Bereiche mit klaren und einfachen Gesetzen (Astronomie, reine Mathematik) neben anderen Bereichen, in denen allgemeine Gesetze entweder unter Zufälligkeiten verborgen bleiben (Physik) oder gar nicht existieren, weil sich das Verhalten der untersuchten Systeme von Fall zu Fall ändert und zahlreiche Idiosynkrasien aufweist (Medizin). Bereiche der ersten Art werden am besten von abstrakten Traditionen erfaßt: man stellt Gesetze auf und korrigiert sie, bis sie den objektiven Regelmäßigkeiten entsprechen; man erklärt Ereignisse, indem man zeigt, daß und wie sie aus den verwendeten Gesetzen folgen. Bereiche der zweiten Art aber sind das eigentümliche Anwendungsgebiet historischer Traditionen. Man studiert sie nicht, indem man Gesetze vorschlägt und durch Prüfverfahren verbessert, sondern man lernt sie wie eine Sprache oder wie die Eigentümlichkeiten einer geliebten Person: *man lernt in direktem Kontakt, bis man diese Sprache oder diese Eigenschaften beherrscht.*

. . .

Am Ende kennt man sowohl die Regeln der Sprache, als auch ihre Idiosynkrasien, man ist sogar fähig, selbst am Spiel der Idiosynkrasien teilzunehmen und die Sprache mit weiteren Eigentümlichkeiten zu bereichern (Dichter und intelligente Historiker tun das oft genug) ohne genau, d. h. mit Hilfe expliziter Formulierungen angeben zu können, welchen Regeln man folgt und wann die Idiosynkrasien auftreten: wir haben nicht *theoretische Erkenntnis* aufgrund von Gesetzen, sondern *praktische Kenntnisse* aufgrund von Übung und engem Kontakt mit dem zu untersuchenden Bereich; *der Kennende und nicht objektive Regeln beurteilen einen neuen Vorgang.*"

(Feyerabend 1980, S. 64 f.)

Betriebswirtschaftliche Forscher sehen sich gegenwärtig selten als „Feyerabend-Wissenschaftler". Sie machen aus der Auseinandersetzung mit „ihrer" Praxis allzu vorschnell eine abstrakte Tradition und vernachlässigen das klassisch-geisteswissenschaftliche Verstehen fremder Lebens- und Sprachformen.

Die Folge ist bekannt: Die von den Wissenschaftlern und Beratern angebotenen Planungsinstrumente erscheinen oft „aufgepfropft" und wenig authentisch. Es fehlt eine hinreichende Empfänglichkeit (responsiveness) gegenüber den mittelständischen Lebens- und Sprachformen. Ein offener Dialog zwischen Praktiker und Berater fällt schwer, weil sich der Praktiker in einem Sprachspiel artikulieren soll, das ihm letztlich fremd bleibt und in dem er sein subjektives Wissen und seine Werthaltungen nur in wenig authentischer

Weise auszudrücken vermag (vgl. Kirsch, Roventa und Trux, s. Kap. 1, S. 17).

Damit werden auch alle Variationen eines pragmatistischen Modells der wissenschaftlichen Beratung (Habermas 1968 sowie Kirsch und Bamberger 1976), das den Dialog „gleichwertiger" Partner in den Vordergrund stellt, praktisch illusorisch. Die von den Beratern ohne intensiven Dialog erarbeiteten „Lösungsvorschläge" werden entweder „blindlings" angewandt oder landen in der Schublade. Beide Male liegt der gleiche Grund vor: Der mittelständische Klient kann die Vorschläge nicht in seine Sprach- und Lebensform „übersetzen", er „versteht" sie nicht wirklich, er kann im Grunde nicht die Risiken beurteilen, die sich aus den jeweiligen Schwächen der angewandten Methodik des Beraters ergeben.

7. Der Mut zur Hemdsärmeligkeit

Es hat sich in der Planungsforschung inzwischen herumgesprochen, daß die Methoden und Systeme der Planung benutzeradäquat sein sollten. Der Stand der Forschung auf diesem Gebiet ist freilich noch recht unbefriedigend. Immerhin: Man hat inzwischen diese Benutzeradäquanz aus einer ganzen Reihe von Perspektiven beleuchtet und sieht allmählich etwas klarer. Im Grunde waren auch unsere bisherigen Überlegungen dieser Frage mit gewidmet.

Ein Thema taucht bei allen Überlegungen zur Benutzeradäquanz in der einen oder anderen Form auf: Methoden und Systeme sind in der Regel dann nicht benutzeradäquat, wenn sie alle Möglichkeiten einer Verfeinerung ausschöpfen, die das breite Angebot der angewandten Planungsforschung letztlich ermöglicht. Sicherlich gibt es Führungskräfte in der Praxis, die mit relativ komplizierten Methoden zurechtkommen und mit diesen Methoden auch erheblich bessere Ergebnisse erzielen als mit einfacheren, hemdsärmeligen Methoden. Bei anderen Menschentypen und in anderen Lebensbereichen könnte es jedoch leicht zur Katstrophe führen, würden sich diese Führungskräfte ähnlich komplizierten Methoden, die sie letztlich nicht „beherrschen" können, anvertrauen. Und das gilt heute sicherlich für die meisten Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. Beratern darf es hier nicht am Mut zur Hemdsärmeligkeit fehlen, und bei den Klienten ist normalerweise sehr wohl die Bereitschaft hierzu da. Ja, man könnte sogar sagen, daß eine gewisse Hemdsärmeligkeit typisch für mittelständische Lebenswelten ist.

Wenn man mehr Mut zur Hemdsärmeligkeit fordert und vor allzu großer Verfeinerung der Planungssysteme warnt, so schließt dies selbstverständlich nicht aus, daß auch ein mittelständisches Unternehmen im Laufe der Zeit und

im Zuge eines evolutionären Lernprozesses zu mehr Verfeinerung gelangen kann und auch soll. Der Weg dorthin muß jedoch wohl überlegt sein.

Abb. 2 soll helfen, unsere Argumentation zu verdeutlichen. Die Abbildung beruht auf der Unterscheidung zwischen einer Verfeinerung im globalen Ablauf eines Planungsprozesses und der Verfeinerung im Detail der Einzelschritte. Man könnte auch zwischen einer Verfeinerung der „molaren" und der „molekularen" Planungsmethoden sprechen.

Molare Planungsmethoden prägen den Gesamtablauf des Prozesses. Eine molare Methode der Strategischen Programmplanung ist z. B. die Portfolio-Analye. Ihre Anwendung strukturiert letztlich weite Teile des strategischen Analyse- und Planungsprozesses. Eine molare Verfeinerung liegt dann vor, wenn man die einzelnen strategischen Geschäftsfelder bewußt aus der Perspektive verschiedener Portfolio-Varianten betrachtet, dabei ferner die Unschärfen und den Dissens in der Beurteilung nach einer Vielzahl von Gesichtspunkten explizit sichtbar macht und die Anwendung der Portfolio-Analyse schließlich mit einem dialektischen Vorgehen verbindet. Ein dialektisches Vorgehen stellt bewußt These und Antithese in der Beurteilung des Geschäftsfeldes und bei der Formulierung strategischer Stoßrichtungen gegenüber, um über diese Konfrontation zu einer Synthese zu gelangen.

Für die einzelnen Teilschritte einer molaren Planungsmethode sind demgegenüber molekulare Methoden einsetzbar. Im Falle der Portfolio-Analyse ist sicherlich eine Reihe von Prognosen, etwa hinsichtlich des zukünftigen Marktwachstums oder hinsichtlich der Entwicklung der Stärken und Schwächen von Konkurrenten, abzugeben. Es ist einsichtig, daß derartige Einzel-

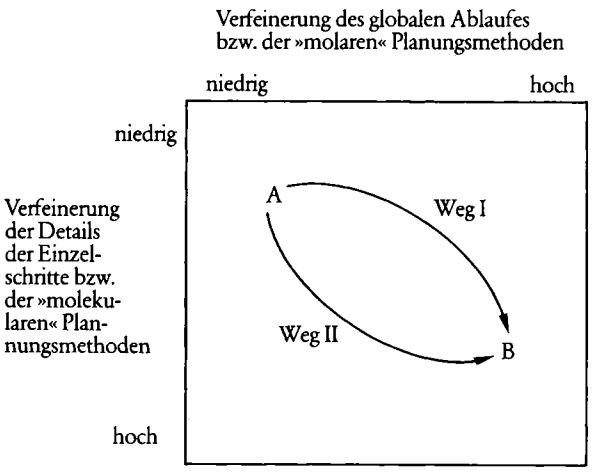


Abb. 2: Eine Typologie von Planungsmethoden

prognosen mit sehr unterschiedlich verfeinerten molekularen Methoden angegangen werden können.

In den meisten mittelständischen Unternehmen wird man gegenwärtig nur mit Planungsmethoden erfolgreich sein können, die sowohl im molaren als auch im molekularen Bereich relativ hemdsärmelig sind (Punkt A in Abb. 2). Sicherlich wird man mit der Zeit einen Zustand anstreben, der in der Abb. 2 dem Punkt B entspricht. Man beachte, daß wir auch hier noch eine gute Portion Hemdsärmeligkeit haben werden, und zwar im molekularen Bereich mehr als im molaren.

Die beiden Pfeile in der Abb. 2 deuten zwei mögliche Wege von A nach B an. Wir sind nun der Meinung, daß der Weg I vorzuziehen ist. Hier wird man die Priorität auf die sukzessive Verfeinerung der molaren Planungsmethoden legen. Demgegenüber wird man bei Detailuntersuchungen zu den Einzelaspekten der angewandten molaren Methoden nur partiell eine gewisse Verfeinerung anstreben. Je geringer die Hemsärmeligkeit im molaren Bereich ist, desto sicherer wird man wohl auch in der Beurteilung der Frage sein, bei welchen Detailfragen es sich dann verlohnt, entsprechend molekular verfeinert vorzugehen. Wir sind deshalb auch der Meinung, daß der Weg I schneller zum Ziel B führt als der Weg II.

In der Statistik ist es üblich, zwischen Fehlern der ersten und Fehlern der zweiten Art zu unterscheiden. Einen Fehler der zweiten Art begeht man, wenn man einen Vorschlag als Lösung für ein Problem akzeptiert, obwohl tatsächlich keine Lösung vorliegt. Ein Fehler der ersten Art besteht dagegen, wenn man einen Vorschlag ablehnt, obwohl er tatsächlich eine Lösung gewesen wäre. Prinzipiell kann man sagen, daß eine molekulare Verfeinerung dazu beiträgt, Fehler der ersten und zweiten Art zu vermeiden.

Es gibt aber auch noch Fehler der dritten Art (vgl. z. B. Roventa und Mauthe, s. Kap. 2, S. 89; Sorg 1982). Sie sind besonders fatal, und Strategische Analyse und Planung sollten so konzipiert werden, daß gerade solche Fehler der dritten Art möglichst verringert werden. Einen Fehler der dritten Art begeht man, wenn man sich mit den *falschen* Problemen befaßt. Was nützt es, wenn man durch molekulare Verfeinerungen der Methoden die Fehler der ersten und zweiten Art vermindert, wenn man aber nicht die Chance erhöht, die *richtigen* Probleme anzugehen. Verfechter einer molekularen Verfeinerung erinnern diejenigen, die hier eine andere Einstellung haben, häufig an den prägnanten Spruch: „Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir unsere Anstrengungen."

Fehler der dritten Art können begrenzt werden, wenn man das Augenmerk auf die mehr molaren Aspekte der Planungsmethodik richtet. Wird der gesamte Planungsprozeß etwa nach dem Muster einer dialektischen Planung gestaltet, bei der bewußt gegensätzliche Meinungen und Weltauffassungen in Form von These und Antithese konfrontiert werden, so hat man unter Um-

ständen eine größere Chance, die richtigen Probleme zu erkennen und auch anzugehen. Wenn wir also für Weg I gemäß Abb. 2 plädieren, so insbesondere auch deshalb, weil zu befürchten ist, daß der andere Weg II für Fehler der dritten Art anfällig ist.

Eine molare Verfeinerung konfrontiert freilich die Führungsspitze normalerweise mit besonderen Anforderungen. Sie macht die strategischen Entscheidungen nicht leichter, sondern schwieriger. Je mehr man nämlich molar verfeinert, desto weniger wird durch die Wahl der Planungsmethoden das mutmaßliche Ergebnis vorstrukturiert.

Ein Beispiel: Auch ein mittelständischer Unternehmer tut (unter den genannten Vorbehalten) zuweilen gut daran, eine strategische Programmplanung auf der Grundlage der Portfolio-Analyse durchzuführen. Betrachtet er dabei die einzelnen (mehr oder weniger hemdsärmelig abgegrenzten) Geschäftsfelder bewußt unter dem Blickwinkel mehrerer, von den renommierten Beraterfirmen propagierten Varianten der Portfolio-Analyse (was bei einer molekularen Hemdsärmeligkeit keineswegs mit besonders überhöhtem Aufwand verbunden sein muß), dann ist der (molare) Gesamtablauf sicherlich verfeinerter, als wenn sich dieser Unternehmer von vornherein für eine einzige Variante entscheidet.

Eigene Erfahrungen mit einer derartigen molaren Verfeinerung zeigen, daß dieses Vorgehen voraussetzt, daß sich der Berater (oft in einem stillen Kampf mit den Klienten) auf eine Prozeßberatung beschränkt (Kirsch, Esser und Gabele 1979). Die Führungskräfte sehen sich dabei einer besonders starken Entscheidungsunsicherheit ausgesetzt. Denn auf die durch eine Vorentscheidung für *eine* Portfolio-Variante (unbewußt) bereits zum Teil absorbierte Ungewißheit wird ja bewußt verzichtet, wenn man die Geschäftsfelder aus der Perspektive mehrerer Portfolio-Varianten beurteilt.

Für die betroffenen Führungskräfte des Klientenunternehmens paßt dann am besten der bekannte Spruch des amerikanischen Politologen und Entscheidungstheoretikers Lindblom:

„Decision makers must choose between errors of omission and errors of confusion."
(Lindblom 1965, S. 146)

Bei sehr geringer molarer Verfeinerung besteht die Gefahr von „Irrtümern aufgrund Vernachlässigung" (errors of omission), bei hoher molarer Verfeinerung dagegen die Gefahr von „Irrtümern aufgrund Verwirrung" (errors of confusion). Wir ziehen letztere vor. Ein wenig Verwirrung wird normalerweise dazu motivieren, sich intensiver mit dem Problem auseinanderzusetzen. Demgegenüber wird das Gefühl der Vernachlässigung erst dann eine solche Wirkung zeigen, wenn diese Vernachlässigung in der subjektiven Wahrnehmung der Betroffenen sehr groß ist. Und diese subjektive Wahrnehmung wird um so mehr „eingeschläfert", je höher der Grad der molekularen

Verfeinerung ist. Denn diese Art der Verfeinerung verführt, sich sicher zu fühlen, da man sich doch aller verfügbaren methodischen Tricks bei der Realisierung der Einzelschritte des Planungsprozesses bedient hat.

Wir bilden uns nicht ein, daß diese wenigen Bemerkungen zu molaren und molekularen Verfeinerungen das Problem erschöpfend behandeln. Vielleicht akzeptiert sie jedoch der Leser als „Prolegomena einer Theorie des Hemdsärmeligen". Eine solche Theorie benötigt die Betriebswirtschaft dringend, wenn sie mit ihren „Produkten" in der Praxis, vor allem in der mittelständischen Praxis, Erfolg haben will.

8. „Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum"

Diesen Spruch findet man häufig als Wandspruch in den Büros der durch Planung gestreßten und frustrierten Mitarbeiter von Unternehmen. Wir halten diesen Spruch für zutreffend. Je hemdsärmeliger man vorgeht, desto eher wird man sicherlich Irrtümer in Form der Fehler verschiedener Arten begehen. Andererseits wird aber auch die größte Verfeinerung der molekularen und der molaren Methoden Irrtümer nicht zum Verschwinden bringen.

Der Spruch mag sicherlich auch vielen mittelständischen Unternehmern aus der Seele gesprochen sein. Seine Skepsis gegenüber Planung wird steigen, wenn er sich bewußt macht, daß ein mittelständisches Unternehmen nur in Ausnahmefällen jenen Grad der Verfeinerung der Planungsmethoden und -systeme antreben und verwirklichen kann, der für Großunternehmen im Bereich des Möglichen liegt.

Der Spruch in der Überschrift stimmt also. Durch Planung wird in der Tat der Zufall durch den Irrtum ersetzt. Aber das spricht nicht *gegen* die Planung, sondern *für* sie. Denn: Nur aus Irrtümern kann man lernen, nicht jedoch aus Zufällen. Voraussetzung für ein solches Lernen ist freilich, daß man die Planung stets durch eine spätere kritische Überprüfung und Kritik der ursprünglichen Planprämissen ergänzt. Planung *und* Kontrolle beschleunigen so den Lernprozeß. Sie machen die Unternehmen gerade in Zeiten zunehmender „Turbulenzen" flexibler.

Dies funktioniert freilich nur, wenn der Gesamtprozeß durch eine schrittweise Verwirklichung des Geplanten gekennzeichnet ist. Die einzelnen Schritte müssen überschaubar, die möglichen Irrtümer zurechenbar und hoffentlich auch korrigierbar bleiben. Denn was nützt das Lernen, wenn man vorher mit einem großen, alles auf einmal verwirklichenden „Schritt nach vorne" aufgrund seiner Irrtümer alles kaputt gemacht hat?

Dies gilt natürlich im besonderen Maße für die Planung und Umsetzung des unternehmenspolitischen Rahmens und der Strategischen Programme.

Strategische Unternehmensführung ist in unseren Augen der Versuch, eine geplante und kontrollierte Evolution des Unternehmens in überschaubaren Schritten und damit einen strategisch orientierten Lernprozeß im Unternehmen zu verwirklichen. Dabei kommt es auf die Denkhaltung an, und nicht so sehr auf komplizierte Planungsmethoden im Detail.

Die Verwirklichung eines solchen strategisch orientierten Lernprozesses im Rahmen einer strategischen Unternehmensführung ist freilich mit dem Dilemma der Kontrolle belastet. Denn die Kontrolle dient nicht nur dem systematischen Überprüfen der ursprünglichen Planprämissen zum Zwecke des Lernens, sondern auch (und oftmals liegt hier sogar der Schwerpunkt) der Willenssicherung: Kontrollen sollen sicherstellen, daß Pläne auch ernst genommen werden. Beide Funktionen der Kontrolle können nur schwer in Einklang gebracht werden. Steht die Lernfunktion im Vordergrund, so wird man das ständige kritische Überprüfen fordern. Da dadurch die Pläne und ihre Prämissen ständig im Kreuzfeuer der Kritik stehen, besteht dann aber die Gefahr, daß niemand die Pläne mehr so richtig ernst nimmt. Wenn man sich nicht an die Pläne hält, so hat man stets genug Entschuldigungen, da ja die Prämissen der Pläne auf Irrtümern beruhen.

Soll demgegenüber die Kontrolle mehr der Willenssicherung dienen, so muß man die Pläne häufig geradezu gegen allzu scharfe Kritik abschirmen, und dies führt sehr leicht dazu, daß man die kritische Überprüfung überhaupt vergißt oder zumindest offiziell nicht zur Kenntnis nimmt. Die Folge: Man lernt doch nicht aus den Irrtümern.

Ideal wäre es natürlich, wenn man die Planung und Kontrolle ausschließlich im Interesse eines systematischen und beschleunigten Lernens konzipieren könnte, und das Ernstnehmen der Pläne trotz einer harten Kritik anderweitig gesichert ist. Häufig wird in diesem Zusammenhang die These vertreten, daß eine weitgehende Partizipation der von den Plänen Betroffenen es erleichtert, diesem Ideal näherzukommen. Man setzt darauf, daß die Mitwirkung am Planungsprozeß zu einem Commitment führt, das nicht erst durch Kontrolle hergestellt und gesichert werden muß.

Wir wollen hier nicht die Diskussion aufrollen, ob Partizipation wirklich diesen Effekt besitzt. Auch wenn man davon einiges hält, so bleibt immer noch die Frage, ob eine weitgehende Partizipation der von der Planung Betroffenen überhaupt technisch und organisatorisch zu bewältigen ist. Hier scheinen uns in mittelständischen Unternehmungen die Voraussetzungen günstiger zu sein als anderswo, sofern der mittelständische Unternehmer seine oftmals autoritäre oder patriachalische Grundhaltung aufzugeben bereit ist. Die Eröffnung von Partizipationsmöglichkeiten wird um so schwieriger, je größer und unübersichtlicher das Unternehmen ist.

Auch Partizipation muß organisiert sein. Die Eröffnung von Partizipationsmöglichkeiten geht dann in der Regel Hand in Hand mit einer molaren

Verfeinerung des gesamten Planungs- und Kontrollprozesses. Man denke etwa an die Prozeduren des Management by Objectives, bei dem bewußt die von „oben" entwickelten „Targets" mit denen von „unten" dagegen formulierten „Goals" konfrontiert werden, um über eine Diskussion der jeweils dahinterstehenden Annahmen in einem partizipativen Prozeß zu einer Zielvereinbarung hinsichtlich der „Objectives" zu gelangen, auf die dann die Maßnahmenplanungen und die spätere Kontrolle aufbauen (Götzen und Kirsch, s. Kap. 4, S. 309).

Und die Moral von der Geschicht'? Planung ersetzt in der Tat den Zufall durch den Irrtum. Aus Irrtümern kann man aber lernen. Auch mittelständische Unternehmen können es sich nicht mehr lange leisten, *keine* Irrtümer zu begehen und alles dem Zufall zu überlassen. Auch mittelständische Unternehmen müssen lernen zu lernen.

Literatur

Albach, H. (1976): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1976, S. 683–696.

Feyerabend, P. (1980): Erkenntnis für freie Menschen, veränderte Ausgabe, Frankfurt/M. 1980.

Habermas, J. (1968): Technik und Wissenschaft als Ideologie, Frankfurt/M. 1968, 7. Aufl. 1974.

Heinen, E. (1981): Identität: Ein bisher vernachlässigtes Element des Zielsystems der Unternehmung, in: Mückl, J. und Ott, A. E. (Hrsg., 1981), Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Gedenkschrift für E. Preiser, Passau 1981, S. 125–143.

Kirsch, W., und Bamberger, I. (1976): Strategische Unternehmensplanung. Rationalität und Philosophien der politischen Planung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1976, S. 341–356.

Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.

Lindblom, C. E. (1965): The Intelligence of Democracy, New York-London 1965.

Miles, R. E., und Snow, C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure and Process, New York usw. 1978.

Mückl, J., und Ott, A. E. (Hrsg., 1981): Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Gedenkschrift für E. Preiser, Passau 1981.

Müller, K. und Steiner, J. (1979): Planungslücken in mittelständischen Betrieben – Über den Daumen gepeilt!, Junge Wirtschaft, 27. Jg., 1979, S. 140–147.

Ornstein, R. E. (1976): Die Psychologie des Bewußtseins, Frankfurt/M. 1976.

Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979 (2. Aufl. 1981).

Roventa, P., und Mauthe, K. D. (1981): Offene Fragen zur Strategischen Analyse – Ein trilaterales Konzept –, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg., Heft 9, 1981, S. 854–870.

Fünftes Kapitel

Der unternehmenspolitische Rahmen: „Waisenkind" des Strategischen Managements?

Wenn wir uns erst im fünften Kapitel mit Fragen des unternehmenspolitischen Rahmens auseinandersetzen, so hat dies zumindest drei Gründe. Erstens ist man im allgemeinen geneigt, strategische Fragestellungen sehr stark mit Produkt-/Markt-Strategien zu assoziieren bzw. gleichzusetzen. Dies ist nur allzu verständlich, weil sich strategische Probleme am dringlichsten im Produkt-/Markt-Bereich zeigen. Hier wird man strategische Fehler als erstes schmerzlich verspüren. Hier lassen sich erfolgreiche Strategien am besten belegen. Veränderungen im Produkt-/Markt-Bereich haben sehr viel stärker den Charakter von ,,Echtzeit-Problemen", die ,,Echtzeit"-Antworten verlangen. So mag zwar vielleicht ein abstraktes Commitment dergestalt vorhanden sein, daß Fragen der Unternehmensidentität, der Unternehmensgrundsätze, der Unternehmensphilosophie und -verfassung und ähnliche wesentlich sind und zu gegebener Zeit auch in Angriff genommen werden sollen: die zu jeder Zeit aber viel drängenderen Probleme des Alltagsgeschäfts (auch die operativen) verhindern jedoch, daß genügend Zeit und Ressourcen in Fragen des strategischen Rahmens investiert werden.

Häufig bedarf es daher besonderer ,,Anlässe", wie beispielsweise eines Wechsels im Vorstand eines Unternehmens oder größere Verschiebungen im Aufsichtsrat, damit Fragen des unternehmenspolitischen Rahmens, Fragen der Unternehmensgrundsätze, z. B. aber auch Fragen nach der Ausgestaltung des inhaltlichen oder prozeduralen Rahmens für das Management der strategischen Programme sowie der nachgelagerten Planungs- und Kontrollsysteme auf die Tagesordnung kommen.

Ein zweiter Grund, warum wir uns erst in diesem Kapitel dem Strategischen Rahmen zuwenden, ist sicherlich darin zu sehen, daß es uns nach den vorangegangenen Überlegungen leichter fällt, die Notwendigkeit einer Strategischen Rahmenplanung deutlich zu machen. Und ein dritter Grund – wir wollen es nicht verschweigen – liegt sicher darin begründet, daß wir Sie nicht am Anfang eines Buches mit vielleicht völlig ,,fremden" Ideen verschrecken wollten.

Daß die Begriffe und Ideen einer Strategischen Rahmenplanung zunächst manchem etwas fremd erscheinen, liegt nicht zuletzt daran, daß der unternehmenspolitische Rahmen so etwas wie ein ,,Waisenkind"-Dasein in der Diskussion des Strategischen Managements fristet. Wir glauben aber, daß die

Fragen des unternehmenspolitischen Rahmens in Zukunft eine immer bedeutsamere Rolle im strategischen Gesamtkonzept eines Unternehmens einnehmen werden. Damit Sie diese unsere These kritisch prüfen können, wollen wir Ihnen unsere Überlegungen für eine Strategische Rahmenplanung in mehreren Stufen skizzieren. Der erste von Walter Trux verfaßte Beitrag *Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung* umreißt ein einfaches Denkmodell, mit dem man sich den Fragen des unternehmenspolitischen Rahmens nähern kann. Es greift damit Überlegungen des ersten Kapitels wieder auf, bei denen wir uns gegen einen „Haarschneideautomaten" gewandt haben. Dieses Denkmodell geht von der These aus, daß im Zusammenhang mit den Bemühungen um den unternehmenspolitischen Rahmen, die Unternehmensidentität, das Image des Unternehmens, die Gegebenheiten des Umfeldes und die Unternehmenspolitik in Einklang zu bringen sind.

Der daran anschließende Beitrag von Werner Kirsch und Reinhold Tigges *Partnerschaft in Absatzkanälen – Momentaufnahmen der Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens eines Touristikunternehmens* verdeutlicht (zusammen mit den Ergänzungen) am praktischen Fall der Touristik-Union International (TUI), wie Veränderungen und Turbulenzen im Feld der Touristik zu Überlegungen hinsichtlich einer Fortentwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens führen. Im Vordergrund steht dabei ein – im Falle der TUI jedoch sehr zentraler – Teilaspekt des unternehmenspolitischen Rahmens: die Gestaltung und Fortentwicklung eines „partnerschaftlich verfaßten" Absatzkanals.

Einige Momentaufnahmen zu verschiedenen Zeitpunkten sollen den Fall und sein Umfeld skizzieren. Daran anschließend zeigen wir in einer Zwischenbetrachtung der Herausgeber *Probleme des Managements eines unternehmenspolitischen Rahmens,* wie der Fall TUI mit den Kategorien einer Strategischen Rahmenplanung verwoben ist. Diese Zwischenbetrachtung führt uns mit der angesprochenen moralischen Dimension dann auch schon zum letzten Beitrag dieses Kapitels hin.

Der von Walter Trux und Werner Kirsch geschriebene Beitrag *Die Frage nach dem Sinn des Fortschritts – Versuch zu einer vernachlässigten Dimension des unternehmenspolitischen Rahmens* zeigt auch den „Waisenkind"-Charakter von Fragen des Strategischen Rahmens sehr deutlich. Er greift ein – wie es scheint – besonders vernachlässigtes Problem der Strategischen Unternehmensführung auf: die Notwendigkeit, sich mit dem gesellschaftlichen Wertwandel und der hieraus resultierenden „Sinn- und Orientierungskrise" im Unternehmen auseinanderzusetzen, um im Zusammenhang mit der Fortentwicklung der Unternehmenspolitik auch die Frage nach dem Sinn des Fortschritts anzugehen. Die Autoren stellen die Konzeption einer fortschrittsfähigen Organisation als Leitidee für das Strategische Management bzw. für die Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens heraus.

Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung*

Walter Trux

Der Titel des vorliegenden Beitrages enthält Begriffe, die jeweils für sich Ausgangspunkte für theoretische Abhandlungen oder akademische Definitionsstreite darstellen könnten. Wie berechtigt derartige wissenschaftliche Diskussionen auch sein mögen: Der Schwerpunkt der hier vorgestellten Überlegungen richtet sich konkret auf die Frage, wie die Politik eines Unternehmens durch die eigene „Identität" und die darüber bestehende öffentliche Meinung einerseits begrenzt wird, andererseits aber die Unternehmenspolitik auch gestaltend auf diese Faktoren einwirken kann. In diesem Sinne richtet sich dieser Beitrag mehr an die Praktiker.

Trotzdem läßt es sich nicht vermeiden, am Anfang zunächst eine begriffliche Trennung zwischen „Identität" und „Image" eines Unternehmens herzustellen. Dies erscheint insbesondere deshalb notwendig, weil diese Begriffe häufig synonym verwendet werden, mit dem Ergebnis, daß dann der unternehmenspolitisch notwendige wie mögliche Einfluß auf die öffentliche Meinung nicht hinreichend erkannt wird.

1. Identität und Image des Unternehmens

Der Bedeutung der Identität von Unternehmen wird zumindest in der deutschsprachigen Literatur der Betriebswirtschaftslehre wie in der Praxis der Unternehmensführung erst in jüngster Zeit breitere Beachtung geschenkt. Was bezeichnet die Unternehmens-Identität und welche Wirkungen gehen davon auf das Unternehmen selbst und seine Umwelt aus?

Spricht man von der Identität einer Persönlichkeit, so sind damit in der Regel die Merkmale gemeint, die in ihrer Summe diesen Menschen als einmaliges Subjekt von allen anderen unterscheiden. Es mag sich dabei um positive oder negative Eigenschaften, bewußte oder unbewußte Verhaltenswei-

* Nachdruck aus Birkigt/Stadler (Hrsg.), Corporate Identity, Verlag moderne industrie.

sen, persönliche Beziehungen, frühere Leistungen und vieles mehr handeln: Die Person wird aufgrund dieser Merkmale identifiziert, verliert ihre Anonymität und wird zum Individuum.

Läßt sich diese Betrachtungsweise von der Person auf ein soziales System, nämlich z. B. die Unternehmung, übertragen? Gelingt es einer Unternehmung, sich gegenüber anderen Unternehmen, die einem gleichen Zweck dienen und möglicherweise sogar vergleichbare Produkte anbieten, sich aus der Anonymität zu lösen und damit eine spezifische Identität zu erlangen? Kann z. B. eine juristische Person also auch „Persönlichkeit" haben?

Die Antwort auf diese Frage ergibt sich eigentlich aus der täglichen Erfahrung. Wir alle wissen als Kunde und Geschäftspartner, wie stark die „Identität" ein Unternehmen von anderen der gleichen Branche unterscheiden kann. Die Erklärung hierfür ist auch einfach:

Das System „Unternehmung" besteht wie jedes andere System aus einer Menge von Elementen. Es kann sich dabei um Personen, Ausrüstungsgegenstände, Führungsgrundsätze oder spezielle Kenntnisse handeln. Diese Elemente sind isoliert betrachtet für die Unternehmung oftmals unspezifisch, im Systemzusammenhang werden sie jedoch spezifisch. Versucht man dieses System zu „identifizieren", so ergibt sich daraus die Frage nach „unterscheidbaren" Elementen oder Strukturen. Je deutlicher die Unterschiede zu anderen Systemen sind, um so mehr erlangt ein System „Identität".

Daraus läßt sich folgern, daß die Identität eines Unternehmens durch die Summe seiner charakteristischen Eigenschaften gebildet wird, die es von allen anderen Unternehmen gleicher Branche und Größe unterscheidet.

Präziser formuliert läßt sich die Identität eines Unternehmens bestimmen durch:

- die heutigen Realitäten als die Eigenschaften seiner gegenwärtigen Elemente (Personen, Sachmittel, Strukturen)
- seine historische Entwicklung und deren Rückwirkung auf eigene Bewußtseinslage und Umwelt
- seine Unternehmenskultur als Verknüpfung von Geschichte, Werten und Verhaltensnormen
- seine Potentiale und Grenzen.

Diese Elemente von Identität strahlen kontinuierlich nach innen (auf die Mitarbeiter) und nach außen auf die Umwelt aus. Diese „Ausstrahlung" (dabei wird wiederum eine Parallelität von Persönlichkeit und Unternehmen deutlich) produziert in der Öffentlichkeit ein spezifisches „Image", ein Abbild der Identität.

Jeder von uns kennt das „Image", das er selbst von bestimmten Unternehmen als Kunde, Kreditgeber, Aktionär, Mitarbeiter oder Lieferant hat.

Sind Image und Identität eigentlich deckungsgleich oder hat man davon auszugehen, daß ein Image die wahre Identität nie voll widerspiegelt? Nun,

das Image einer Person oder einer Unternehmung kann der Identität sehr nahe kommen, ein vollkommenes Abbild wird sich jedoch nicht erreichen lassen. Es ist ähnlich wie bei einer Fotografie, die der Realität sehr nahe kommt, diese aber nie vollkommen wiedergeben kann.

Immer wird eine Differenz zwischen der wahren Identität und dem nach außen erscheinenden Abbild verbleiben.

Dafür gibt es – bezogen auf unsere Fragestellung – viele Gründe. Ein wichtiger Grund ist, daß die Öffentlichkeit sich ein Image über das Unternehmen allein aufgrund der Informationen bildet, die öffentlich verfügbar sind und dazu noch vom Empfänger subjektiv interpretiert werden. Daher kann das Image des Unternehmens sowohl „positiv" als auch „negativ" verfälscht sein. Wie man diese Verfälschung bewertet, unterliegt entweder subjektiven Kriterien oder objektiven Informationsdefiziten (fehlende Informationen).

Einige wichtige Gründe für ein „falsches" Image sollen hier genannt werden:

1. Historisch gewachsene Meinungen „überstrahlen" die tatsächliche Identität des Unternehmens und führen – aus der aktuellen Situation heraus betrachtet – zu „Vor"-Urteilen. Diese können sowohl negativ wie positiv sein. (Es gibt Unternehmen, die nur noch vom positiven Vorurteil über sie leben.) Ob diese Vor-Urteile auf geschichtlichen Ereignissen beruhen oder ihren Ursprung im rein emotionellen Bereich haben, ist in der praktischen Wirkung gleichgültig.

   Es ist, um in dem Bereich von Individuen zu bleiben, eine leidvolle Erfahrung bei Resozialisierungsbemühungen, ehemals Straffällige nach absolvierter Strafe in die Gesellschaft zu integrieren. Leidvoll insofern, als diese Personen oftmals von ihrer Umwelt mit einem Image belegt werden, das ausschließlich vergangenen Handlungen, aber nicht dem gegenwärtigen Verhalten Rechnung trägt.

   Analog dazu wird ein Unternehmen, das beispielsweise gröblich gegen Umweltschutzgesetze verstoßen hat und dieser Verstoß über die Medien in der Öffentlichkeit Beachtung gefunden hat, nur mit Schwierigkeiten ein Image erreichen können, das eine Assoziation mit „Vertrauen" zuläßt. Auch wenn ein derartiger Vorfall bereits Jahre zurückliegt und dieses Unternehmen heute im Umweltschutz vorbildlich ist.

   Natürlich lassen sich für diese langfristige Wirkung historischer Ereignisse in gleicher Weise positive Beispiele finden. So hat z. B. das Haus Dr. Oetker bereits historisch für die Hausfrau über das Backpulver als Problemlöser fungiert. Diese Rolle strahlt in die Gegenwart hinein und ist durch die Politik dieses Hauses im Zeitablauf sicherlich gepflegt und gestärkt worden.
2. Eine weitere Ursache für ein Informationsdefizit („Defizit" als wertneutrales Phänomen) ist die unzureichende Kommunikation über die Identität

nach innen und außen. Demzufolge herrscht Unsicherheit darüber, was das Unternehmen ist oder erreichen will. So gilt für viele Unternehmen, daß der Name zwar in der Öffentlichkeit bekannt ist, hingegen aber oft nur verschwommene Vorstellungen über Standort, Produktprogramm und Leistungen bestehen.

So wurde z. B. 1976 bei einer Umfrage der Fa. Fichtel & Sachs festgestellt, daß 90% der Befragten diese als ein Industrieunternehmen identifizierten – immerhin ein sehr hoher Bekanntheitsgrad – aber nur 30% konnten überhaupt ein Produkt des Unternehmens nennen. Und von diesen 30% nannte wiederum ein Drittel ein falsches Hauptprodukt, nämlich Kugellager (die von Fichtel & Sachs nur noch für Sonderzwecke hergestellt werden). Aus diesem Befragungsergebnis wird übrigens nicht nur eine unzureichende Kommunikation des Unternehmens in der Vergangenheit ersichtlich, sondern auch eine Ausstrahlung historischer Gegebenheiten auf das Image. Denn der Bereich Kugellager wurde bereits vor Jahrzehnten von Fichtel & Sachs veräußert.

3. Eine Divergenz zwischen Identität und Image kann schließlich durch ideologische Strömungen verursacht werden. Sie können sich gegen alle Unternehmen oder gegen bestimmte Gruppen oder Branchen richten. Solchen ideologisch begründeten Vorurteilen sind Multis, Großbanken, Chemiekonzerne, Bauern, Kraftwerkunternehmen und etliche andere Gruppen von Unternehmen ausgesetzt. Dem einzelnen Unternehmen, das einer solchen Klasse angehört, ist es kaum möglich, diese Imageverfälschung zu korrigieren.
4. Schließlich gibt es Unternehmen, deren Unternehmenspolitik bewußt darauf abzielt, einen Unterschied zwischen der eigenen Identität und dem öffentlichen Image herzustellen oder zu bewahren. In diese Kategorie kann man z. B. alle jene zählen, die nach der Devise „Mehr sein als scheinen" ihr Profil in der Öffentlichkeit bewußt sehr herunterspielen. (Dazu gehören in Deutschland einige große Unternehmensgruppen, die offensichtlich Wert darauf legen, nicht zu sehr im Scheinwerferlicht zu stehen.)

Kennzeichen dieses in unterschiedlichen Facetten bestehenden Informationsdefizites ist auch die Tatsache, daß Verzerrungen wechselseitig bestehen. Genau wie in der Öffentlichkeit die wahre Identität nur ungenau bekannt ist, bestehen auch unternehmensintern keine gesicherten Vorstellungen darüber, was das „Image" in bezug auf die verschiedenen Gruppen der Öffentlichkeit tatsächlich ist. So wußte man z. B. bei Fichtel & Sachs vor der erwähnten Befragungsaktion intern nicht, welche Produkte des Unternehmens in der Öffentlichkeit bekannt sind und welche Einstellung gegenüber diesen Produkten besteht. Erst die Kenntnis über die bei der Öffentlichkeit bestehenden Informationslücken boten den Ansatzpunkt für gezielte Aktivitäten zur Korrektur.

Welchen Inhalt solche Korrekturen haben müssen, ergibt sich jedoch nicht nur aus den Divergenzen zwischen Identität und Image des Unternehmens, sondern auch aus den unternehmenspolitischen Zielen.

2. Inhalt und Bezugsrahmen von Unternehmenspolitik

Trotz der Vielzahl der vorhandenen Definitionen zum Begriff „Unternehmenspolitik" lassen sich einige gemeinsame Elemente finden, die den Kern von Unternehmenspolitik inhaltlich beschreiben und abgrenzen. Danach handelt es sich bei der Unternehmenspolitik um die Summe von Maßnahmen, die

a) die Unternehmensziele definieren und deren Akzeptanz als „gewünschte Welt" sichern,
b) die Strategien auswählen, die einen optimalen Weg vom Ist- zum Soll-Zustand (im Sinne der Unternehmensziele) gewährleisten,
c) die Ressourcen den Aktivitäten zuordnen, die diese Strategien erfordern.

Selbstverständlich muß jede realistische Unternehmenspolitik die Potentiale wie die Begrenzungen berücksichtigen, die sich aus der Identität und dem gegenwärtigen Image des Unternehmens ergeben.

Damit ist der Handlungsspielraum von Unternehmenspolitik im Sinne von Ziel-/Mittel-Entscheidungen umrissen. Es schließt sich die Frage an, an wen diese Politik adressiert ist.

Im allgemeinen lassen sich fünf Gebiete definieren, die Gegenstand der zentralen Unternehmenspolitik sein müssen:
Personalpolitik: Mitarbeiter, Organisation, Führungsgrundsätze, Entlohnung etc.
Absatzpolitik: Produkte, Märkte, Vertriebswege, Werbung usw.
Beschaffungspolitik: Produktionstiefe, Bezugsquellen usw.
Finanzpolitik: Bilanzstruktur, Dividendenpolitik, Aktionärsbeziehungen, Banken und sonstige Kreditoren usw.
Produktionspolitik: Herstell-Technologie, Automationsgrad, Standorte etc.
Außenpolitik: Presse, Medien, Behörden, Gewerkschaften, Verbände, Kooperationen.

Diese Bezugskreise der Unternehmenspolitik sind jedoch nicht selbständig, sondern stehen alle in enger Wechselwirkung miteinander.

Aus diesen Zusammenhängen folgt, daß die Adressaten miteinander vernetzt sind und sich demzufolge unternehmenspolitische Entscheidungen in ihrer Wirkung auf eine bestimmte Zielgruppe nicht isolieren lassen. Für die

Wirkung von Unternehmenspolitik auf die Öffentlichkeit gilt, daß diese Politik sowohl unmittelbar als auch mittelbar über das Unternehmen selbst, den Absatzmarkt und den Ressourcenmarkt den öffentlichen Gruppen zugänglich wird. »Öffentliche Meinung" als Artikulation der Öffentlichkeit formt sich als Summe von Nachrichten über unterschiedliche Kanäle, eine Tatsache, der für den Ziel-/Mittel-Prozeß der Unternehmung besondere Bedeutung zukommt. Vice versa wirkt die Meinung der Öffentlichkeit über die gleichen Informationskanäle zurück auf die Formulierung der Unternehmenspolitik.

Dieser Sachverhalt ist bedeutsam, wenn die Frage zur Diskussion steht, wie das in der Öffentlichkeit bestehende Image eines Unternehmens verändert werden kann. Welche Maßnahmen auch immer eingeleitet werden, die öffentliche Meinung, die das Image eines Unternehmens zum Ausdruck bringt, ist nicht nur das Ergebnis einer direkten „Öffentlichkeitsarbeit" des Unternehmens. Sie steht ebenso unter dem Einfluß von Absatz- und Ressourcenmärkten sowie den internen Verhältnissen im Unternehmen. Erhält die Öffentlichkeit ihre Informationen über ein Unternehmen über diese unterschiedlichen Kanäle und berücksichtigt man dabei, daß diese Informationen teilweise durch die genannten Zwischenstationen gefiltert bzw. verzerrt werden, so ergibt sich daraus eine zusätzliche Schwierigkeit für die Image-Steuerung durch die Unternehmenspolitik.

3. Zusammenspiel von Identität, Image und Politik

Wir haben mit den vorangegangenen Überlegungen versucht, Identität und Image eines Unternehmens als Ausdruck der öffentlichen Meinung begrifflich zu trennen. Wir haben weiterhin die Unternehmenspolitik als Ziel-/Mittel-Entscheidungen definiert und die Bezugskreise dieser Politik herausgestellt. Daraus ist zu folgern, daß es eine Aufgabe der Unternehmenspolitik ist, Identität und Image des Unternehmens möglichst so in Übereinstimmung zu bringen, daß das Image für das Unternehmen nützlich ist.

Andererseits läßt sich feststellen, daß die Unternehmenspolitik sich sowohl an der eigenen Identität als auch an dem in der Öffentlichkeit vorhandenen Image orientieren muß, wenn sie glaubwürdig und letztendlich auch erfolgreich sein will. So muß beispielsweise ein Unternehmen, das technologisch führend werden will, sich fragen, ob die eigene Identität mit ihren Potentialen, (aber auch Grenzen) ebenso wie das Image einer solchen Zielsetzung reelle Chancen geben. Wäre letzteres nicht der Fall, bzw. würde man eine bestehende Diskrepanz nicht im politischen Maßnahmenkatalog berücksichtigen, so wäre die Resonanz auf die Ziel-/Mittel-Entscheidungen zur Errin-

gung des Technologievorsprunges vermutlich negativ mit entsprechenden Auswirkungen auf die Kaufentscheidungen der Öffentlichkeit.

In diesem Zusammenhang wäre auch das Beispiel eines Investitions- oder Konsumgüterherstellers zu sehen, dessen bisherige Produktpolitik darauf ausgerichtet war, Standardartikel der unteren Preisklasse bei dabei unvermeidbaren qualitativen Abstrichen anzubieten. Würde ein solches Unternehmen zu der politischen Entscheidung kommen, qualitativ hochwertige Produkte der höheren Preisklasse zu offerieren, so dürften aus dieser Entscheidung erhebliche Schwierigkeiten entstehen. Einmal deshalb, weil das vorhandene Image des Unternehmens im Widerspruch zu dieser Produktpolitik stehen kann und wird. Zum anderen aber auch deswegen, weil die bestehende Identität vermutlich bei der politischen Entscheidung nicht hinreichend berücksichtigt würde. Die Kultur, die bisherige Einstellung zur Qualität und – daraus abgeleitet – das Potential des Unternehmens stehen dieser Änderung im Wege. Dauerhafte strategische Erfolge lassen sich nur erzielen, wenn die Identität des Unternehmens mit den internen Maßnahmenplänen und dem Image nicht in Konflikt gerät.

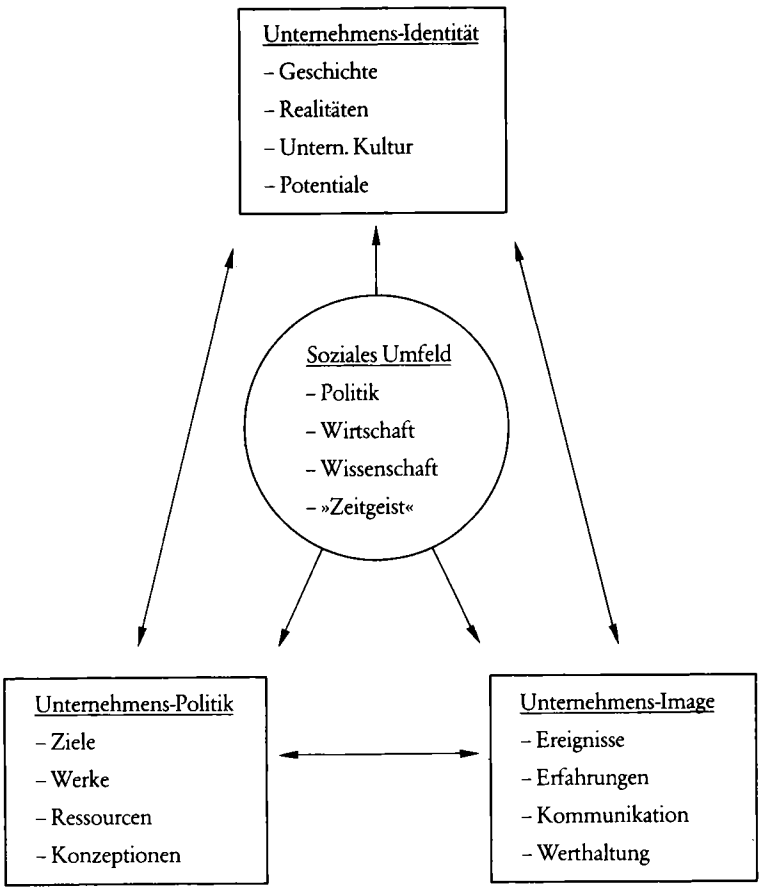
Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß weder die Identität noch das Image eines Unternehmens auf die Dauer starr sind. Sie reagieren auf veränderte Politik lediglich mit Verzögerungen, deren Umfang wiederum durch die Kultur vorgegeben ist. Wesentlich ist, daß die Maßnahmenplanung des Unternehmens diese Interdependenzen einbezieht.

Wegen dieser Zeitverzögerung muß eine geschickte Unternehmenspolitik bei gravierenden Änderungen unter Umständen gewissermaßen einen „Vorlauf" einbauen.

Das heißt: in allen Gebieten, die die Identität wie das Image des Unternehmens betreffen, müssen vorgreifende Maßnahmen eingeleitet werden, die z. B. einer Änderung der Absatzpolitik vorausgehen.

Aus diesen Überlegungen folgt, daß das Erkennen der Zusammenhänge zwischen Unternehmenspolitik, Identität und Image ebenso ein Schlüssel zum Erfolg ist, wie das Verständnis für unvermeidbare Informationsdefizite und Zeitkonstanten. Trotzdem heißt gute Unternehmenspolitik nicht nur die Gegebenheiten zu betrachten und „verbessernde" Schritte zu tun. Dies wäre ebenso falsch wie eine Utopie, die glaubt, an der Identität und dem Image des Unternehmens vorbei Ziele setzen zu können.

Auch Unternehmenspolitik ist eben die Kunst des Möglichen – aber man muß die Steine nach der Schnur setzen und nicht umgekehrt. Wenn man aber schon die Richtung der Schnur absteckt, dann gilt es zu beachten, daß Unternehmenspolitik nicht nur durch Identität und Image des eigenen Unternehmens bestimmt wird. Sie ist vielmehr in den größeren Zusammenhängen des sozialen Umfeldes zu sehen, dessen Auswirkungen sich kein Unternehmen entziehen kann. Die folgende Abbildung versucht diese Aspekte darzustellen.



Unternehmensidentität, -politik und -image

Daraus lassen sich folgende allgemeine Schlußfolgerungen ableiten:

1. Die Unternehmensidentität und die Unternehmenspolitik werden von der öffentlichen Meinung (Image) beeinflußt.
2. Die Unternehmenspolitik muß sich sowohl an der öffentlichen Meinung und den dort möglicherweise vorhandenen Vorurteilen (z. B. Kernkraftwerke, Umweltschutz, Gewerkschaften) als auch an der Unternehmensidentität orientieren.
3. Umgekehrt muß es Bestandteil der Unternehmenspolitik sein, sowohl die eigene Identität als auch die öffentliche Meinung entsprechend den Strategischen Zielen zu beeinflussen.

4. Unternehmenspolitik muß sich in ihren Zielen für die künftige Identität und das Image an den wichtigen Strömungen des sozialen Umfeldes orientieren.

Wenn diese Wechselwirkungen in der beschriebenen Weise bestehen, dann muß sich die Führung eines Unternehmens darüber im klaren sein, welche Faktoren (Vehikel) diese Wirkungen bestimmen. Es dürfte nur sehr schwer möglich sein, diese umfassend zu definieren. Die folgende Übersicht ist bewußt auf die wesentlichen Elemente beschränkt.

Die Verbindung zwischen Identität und Image eines Unternehmens basiert auf Informationen, die zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit fließen. Bezugspunkte werden sein:
- Produkte
- Dienstleistungen
- Betriebsklima
- Medien
- Kaufentscheide
- „Kooperation«.

Dabei ist mit „Kooperation" die Summe der Aktionen und Reaktionen gemeint, die das Unternehmen in seinem Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Aktionären, Mitarbeitern und anderen Gruppen zeigt, die mit ihm in irgendeiner Weise in Verbindung treten (kooperieren).

Die Beziehung zwischen Unternehmenspolitik und Identität wird geschaffen über
- Strategien
- Programme
- Projekte

die sich auf die Identität richten.

(Darunter soll die Gliederung der Maßnahmenplanung verstanden werden.) Gleiches gilt für die Beziehung zwischen Unternehmenspolitik und Image. Spezifische Vehikel dieser Beziehung sind
- Publizität
- Umfragen
- Werbung
- „Erscheinung".

Unter „Erscheinung" des Unternehmens ist die Darstellung des Unternehmens nach außen gemeint, die sich nicht publizistisch, sondern physisch etwa in Form von Lage und Ausstattung von Produktionsstätten und Verkaufsräumen äußert. So ist der architektonisch beeindruckende Verwaltungsbau von BMW in München ein Beispiel für die „Erscheinung", die dieses Unternehmen in der Öffentlichkeit erreicht. Die Ausstattung und Lage der Verkaufsbüros der Fluggesellschaften dient genauso einem gezielten Erscheinungsbild wie die für ein Unternehmen typische Produktgestaltung (Styling).

4. Konsequenzen für die Unternehmens- und Informationspolitik

Sind diese Interdependenzen bekannt, erhebt sich für die Unternehmensführung die Frage der praktischen Umsetzung. Wie muß die Politik eines Unternehmens gestaltet sein, um den diskutierten Abhängigkeiten und Einflußgrößen Rechnung zu tragen, ohne dabei die strategischen Notwendigkeiten des Unternehmens aus den Augen zu verlieren?

Die Basis für unternehmenspolitische Entscheidungen stellt die Identität dar. Es erscheint dringend erforderlich, daß man sich im Unternehmen über die eigene Identität klar wird und erkennt, welche Potentiale und Begrenzungen vorhanden sind. Die Unternehmenspolitik muß sich an dieser Identität orientieren, auch wenn diese Relation dynamisch ist und politische Entscheidungen bzw. Maßnahmen die Identität beeinflussen können.

Kurzfristig besteht diese Einflußmöglichkeit jedoch nicht. Es ist aber wichtig, die vorhandenen Gegebenheiten und Strömungen in der Umwelt den politischen Maßnahmen ebenfalls voranzustellen. Identität und Umwelt stekken gemeinsam den groben Handlungsrahmen für das Unternehmen ab, und es ist unerläßlich, sich dieses Rahmens so frühzeitig wie irgend möglich bewußt zu sein. Dies kann z. B. im Rahmen einer „Strategischen Analyse" erfolgen.

Sobald diese Orientierung vorhanden ist, muß es wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspolitik sein, Identität und Image in der Öffentlichkeit möglichst weitgehend zur Deckung zu bringen. Dieser Prozeß ist die Voraussetzung dafür, daß sich in der Öffentlichkeit das Vertrauen bildet, das erforderlich ist, um den Erfolg sicherzustellen. Für den Kunden muß sich zeigen, daß das Unternehmen z. B. ein verläßlicher Partner ist und daß es sich lohnt, neuen Produkten dieses Unternehmens Beachtung zu schenken.

Diese Forderung bedeutet, daß die auf vielfältigen Ursachen beruhenden Informationsdefizite soweit wie möglich abgebaut werden. In der Praxis kommt es dabei zunächst darauf an zu erkennen, wo diese Defizite liegen bzw. worin bestehende Verzerrungen begründet sind. Bei dieser Analyse wird sich häufig zeigen (und dies gilt vor allem für größere Unternehmen), daß bestehende Vor-Urteile auf die ganze Branche oder eine bestimmte Klasse von Unternehmen bezogen werden, der das eigene Unternehmen angehört.

So werden etwa Unilever oder IBM zunächst nicht viel dagegen tun können, als „Multi" abgestempelt zu werden. Es ist aber wichtig zu erfahren, welche Assoziationen ganz präzise mit dem Attribut „Multi" verbunden sind, um dann mit Hilfe gezielter Öffentlichkeitsarbeit bestehende, aber weniger bekannte positive Identitätsmerkmale in den Vordergrund zu stellen.

Wenn es z. B. gelingt, die deutsche Produktionsstätte eines multinationalen Konzerns auch als deutsches Unternehmen darzustellen mit eigener Politik, eigenen Produkten und eigenen Personalgrundsätzen, so bleibt der objektive Sachverhalt des Konzernverbundes zwar bestehen, das negative Pauschalurteil kann jedoch zugunsten (positiver) Detailinformationen in den Hintergrund gedrängt werden. Diese Politik wird beispielsweise von der IBM bewußt verfolgt.

Wie kann ein Unternehmen konkret seine Identität beschreiben und auf den für die Imagebildung verantwortlichen Informationsfluß steuernd einwirken?

Zunächst erscheint es wichtig, explizite Unternehmensziele und grundsätzliche Strategien für das Unternehmen zu erarbeiten. Damit wird offen zum Ausdruck gebracht, was das Unternehmen erreichen will und welche Richtung dafür eingeschlagen werden soll. In diesem Zusammenhang erscheint es ebenfalls nützlich, für das eigene Unternehmen Führungsgrundsätze aufzustellen, wie das bereits in einer Reihe deutscher Unternehmen erfolgt ist. Diese Grundsätze regeln die innerbetriebliche Zusammenarbeit und werden in vielen Fällen durch kooperative Willensbildung formuliert.

Diese Elemente der Identität gilt es gemeinsam mit den Produkten des Unternehmens an die Öffentlichkeit zu „publizieren". Publizität tritt dabei neben herkömmliche Werbung. Während Werbung ein Instrument ist, um gezielt die Kaufentscheidungen der Öffentlichkeit zu beeinflussen, ist die Publizität eine breiter angelegte Darstellung des Unternehmens nach außen, ohne die Information auf spezifische Produktangebote zu beziehen. Zusätzlich besteht für das Unternehmen die Möglichkeit, über seine physische „Erscheinung" in der Öffentlichkeit image-gestaltend Einfluß zu nehmen. Welche Ergebnisse mit Hilfe dieser Maßnahmen in der Öffentlichkeit erzielt werden, läßt sich schließlich über Befragungen kontrollieren, so daß auf diese Weise der nötige Feedback für die Maßnahmensteuerung gegeben ist.

5. Zusammenfassung

Ziel dieser Ausführungen war, die Elemente von Identität, Politik und Image eines Unternehmens in ihren Zusammenhängen und Wechselwirkungen darzustellen. Alle drei Elemente und ihre Verknüpfung sind bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien zu berücksichtigen. Daraus wiederum lassen sich bestimmte Vehikel bestimmen, die die Interdependenzen zwischen diesen Begriffsinhalten regeln. Für die Unternehmensleitungen ist es wichtig, diese Zusammenhänge zu erkennen, um über vorhandene Einflußmöglich-

keiten den Erfolg unternehmenspolitischer Maßnahmen absichern zu helfen.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die bestehenden Schwierigkeiten, denen vor allem Unternehmensgruppen wie etwa aus dem Erdöl- oder Kernenergiesektor sowie multinationale Unternehmen gegenüberstehen, so drängt sich der Eindruck auf, daß zumindest diese Gruppen, vermutlich aber die private Wirtschaft im allgemeinen, die hier behandelten Grundsätze in der Regel bisher vernachlässigt haben.

Sucht man anch den Gründen für dieses (kurzfristig nicht sichtbar werdende) Fehlverhalten, so dürften flasche „Sparprogramme", Unwissen und Leichtsinn daran nicht unbeteiligt geblieben sein. Versäumnisse dieser Art wiegen um so schwerer, weil man Image nicht erst schaffen kann, wenn die Gefahr für die Unternehmenspolitik akut wird. Aufwendungen für die Bildung eines positiven Images sind wie Versicherungsprämien zu betrachten: man muß sie bezahlen, bevor es brennt. Die Bereitschaft, hinreichende Vorsorge für die Bildung eines positiven Images in der Öffentlichkeit zu treffen, ist bisher nur bei wenigen Vorständen und Aufsichtsräten anzutreffen. Wachsende Schwierigkeiten durch die öffentliche Meinung lassen jedoch erwarten, daß sich bei den Unternehmen allmählich ein Bewußtseinswandel vollziehen wird und die „Brandgefahren" frühzeitiger als bisher analysiert werden. Damit dürfte dann auch die Bereitschaft wachsen, in die Entwicklung der Unternehmensidentität und deren Image in der Öffentlichkeit zu investieren.

Partnerschaft in Absatzkanälen – Momentaufnahmen der Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens eines Touristikunternehmens

Werner Kirsch und Reinhold Tigges

Einleitung

Der unternehmenspolitische Rahmen steht von Zeit zu Zeit auch in solchen Unternehmen zur Diskussion, die keine institutionalisierte strategische Rahmenplanung besitzen. Der nachfolgende Beitrag schildert einen praktischen Fall aus dem Bereich der Touristik, nämlich die Gestaltung eines partnerschaftlich verfaßten Absatzkanals. Reinhold Tigges war bis zum Frühjahr 1979 als Mitglied des TUI-Managements an der Entwicklung des dargestellten Konzeptes beteiligt, bevor er in die Geschäftsführung der ADAC-Reisen-GmbH überwechselte.

Dem gemeinsamen Beitrag liegen u. a. Teile jenes Vortrages zugrunde, mit dem Werner Kirsch auf dem TUI-Tag 1978 den Chefs der im Absatzkanal der TUI tätigen Reisebüros die Grundgedanken der Partnerschaft erläuterte.

Zu den nachfolgenden TUI-Tagen 1980 und 1982 hatte Werner Kirsch auf Einladung der TUI erneut die Möglichkeit, aus seiner Sicht jeweils eine Zwischenbilanz dieser Partnerschaft zu ziehen und aktuelle Zukunftsperspektiven anzusprechen. Eine stark gekürzte, im übrigen aber wörtliche Fassung des Referats anläßlich des TUI-Tages 1980 liefert eine weitere Momentaufnahme der Bemühungen eines Unternehmens um die Fortentwicklung seines unternehmenspolitischen Rahmens. Hierbei geht es vor allem um jene Konsequenzen, die sich aus der neuen Kommunikationstechnologie für den partnerschaftlichen Absatzkanal ergeben könnten.

Eine dritte Momentaufnahme wird durch zwei Presseveröffentlichungen gegeben. Die dort angesprochenen „Fakten" sind zwar von der tatsächlichen Entwicklung zum Teil bereits überholt worden. Dennoch zeigen die beiden Presseveröffentlichungen, daß sich auch im Bereich der Gesellschafter der TUI immer wieder „Turbulenzen" ergeben, die Rückwirkungen auf den unternehmenspolitischen Rahmen dieses Unternehmens besitzen können.

Momentaufnahmen 1978 (Kirsch und Tigges)
1. Die Ausgangssituation

Zwei Ereignisse brachten im Jahre 1977 neben anderen Faktoren erhebliche Unruhe in den Touristik-Markt: die Übernahme von Neckermann (NUR) durch Karstadt und das vom Kartellamt erzwungene neue Zulassungsverfahren. Die Touristik Union International (TUI) sah sich gezwungen, ihre Strategie, insbesondere ihre zukünftige Vertriebspolitik, neu zu überdenken. Vor allem mußte die Frage geklärt werden, ob die TUI wie bisher von einem eigenen Vertriebsnetz absehen und nach wie vor ihre Produkte ausschließlich über ca. 1700 selbständige Reisebüros anbieten sollte.

Nach reiflicher Überlegung wurde unter Mitwirkung einer Beraterfirma (Laux-Gesellschaften für Marketing und Kommunikation) ein Konzept entwickelt, das zwar auf den Aufbau eines Netzes TUI-eigener Reisebüros verzichtete, dennoch einen schlagkräftig koordinierten Absatzkanal verwirklichen sollte. Diese Konzeption wurde den Reisebürochefs im Dez. 1977 unter dem Motto „Partnerschaft" vorgestellt.

Der Begriff „Partnerschaft" weckt zweifellos sehr unterschiedliche Assoziationen. Im Bereich der Wirtschaft erweckt er leicht Skepsis oder gar Mißtrauen: er scheint die „harten" wirtschaftlichen Tatbestände des Wettbewerbs zu „verniedlichen".

Die Glaubwürdigkeit des TUI-Konzeptes bei den Gesellschaftern der TUI und vor allem den Leitern der selbständigen Reisebüros hing deshalb sehr wesentlich davon ab, ob die Funktionsfähigkeit eines partnerschaftlich organisierten Absatzkanales überzeugend erklärt werden konnte. Es mußte bei der Präsentation des Konzepts insbesondere verdeutlicht werden, daß es sich bei diesem Konzept um eine spezifische Form der Gestaltung eines kooperativen Marketing handelt, die trotz der von den Reisebüros zum Teil sehr mißtrauisch verfolgten Struktur der TUI und angesichts der Zukunftsperspektiven des Touristikmarktes eine reale Überlebenschance besitzt.

Diese Frage führte sehr schnell auch in Überlegungen der Marketing-Theorie, insbesondere der Theorie des kooperativen Marketings in Absatzkanälen. Die Entwicklung und Präsentation der neuen Vertriebspolitik war daher von einer Diskussion zwischen Praxis und Wissenschaft begleitet, die eine Konvergenz der wissenschaftlichen Durchdringung und der praktischen Konzeption sichtbar machte. Der vorliegende Bericht setzt diese Diskussion unter Berücksichtigung der ersten praktischen Erfahrungen mit dem eingeführten Konzept fort.

2. Kooperatives Marketing in Absatzkanälen

Als Absatzkanal bezeichnet man den Weg, den ein Produkt vom Hersteller zum Verbraucher durchläuft. Solche Absatzwege bzw. -kanäle weisen häufig viele Zwischenstufen auf. Auf jeder Stufe wird Marketing gemacht: Es wird geworben, es wird Sales Promotion betrieben, das Produkt wird um weitere Dienstleistungen ergänzt. Kooperatives Marketing liegt vor, wenn die Marketing-Maßnahmen auf den einzelnen Stufen des Absatzkanals aufeinander abgestimmt werden.

„Partnerschaft" ist eine Gestaltungsalternative der Abstimmung der Marketing-Maßnahmen der einzelnen Stufen eines Absatzkanals und damit eines kooperativen Marketings. Wenn man sich für dieses Konzept entschieden hat, so ist man geneigt, diese Gestaltungsalternative gegenüber sich selbst und auch den übrigen Beteiligten als eine Art „goldenen" Mittelweg darzustellen. Die folgende Abbildung kennzeichnet die Partnerschaft bereits rein äußerlich als „Mittelweg". Sie erläutert die Partnerschaft nach zwei Gesichtspunkten:

(1) Nach dem Grad der Bindung (d. h. der Reisebüros) an den Absatzkanal, und
(2) nach der Art der Führung im Absatzkanal.

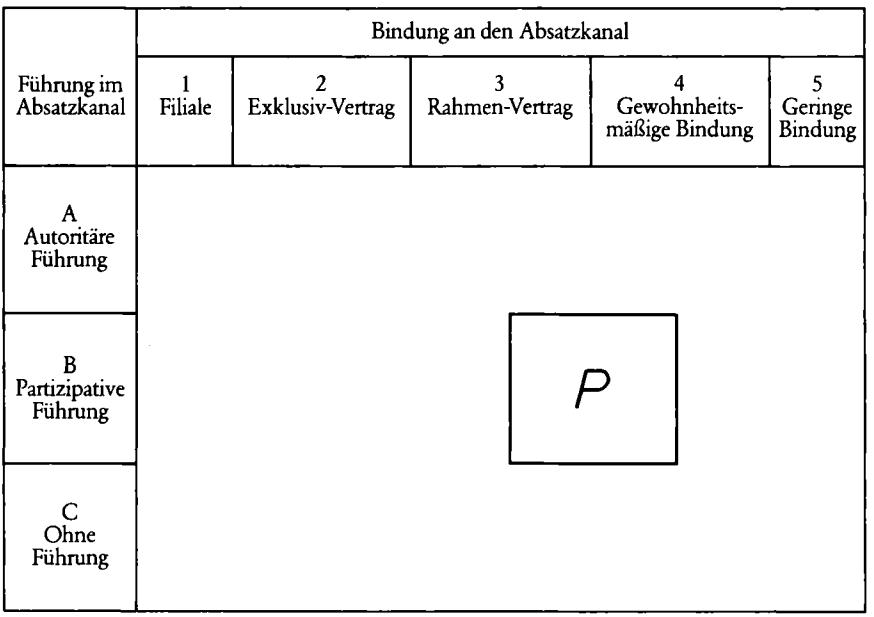


Abb. 1: Ausgestaltungsmöglichkeiten von Absatzkanälen

Die Kopfzeile der Abbildung gibt die verschiedenen Abstufungen im Grad der Bindung wieder. Der höchste Grad der Bindung ist gegeben, wenn beispielsweise die Reisebüros als unselbständige Filialen des Herstellers fungieren. Eine geringere, aber immer noch sehr hohe Bindung liegt dagegen vor, wenn rechtlich selbständige Reisebüros durch Exklusivvertrag an den Hersteller „gefesselt" sind. Liegt statt eines Exklusivvertrages dagegen ein Rahmenvertrag vor, der den Reisebüros auch Alternativen läßt, so entspricht dies dem Mittelweg.

Die in der Kopfzeile der Abb. angedeuteten restlichen Fälle sind schließlich dadurch gekennzeichnet, daß langfristige vertragliche Bindungen fehlen, die Reisebüros statt dessen entweder gewohnheitsmäßig (als „Stammkunden") oder nur gelegentlich im Absatzkanal tätig sind.

Das zweite Merkmal ist die Art der Führung im Absatzkanal. In der Kopfspalte der Abb. sind hier drei Fälle unterschieden: Im Fall A übernimmt der wirtschaftlich Stärkste im Absatzkanal die Führung bei der Gestaltung der Marketing-Maßnahmen. Er führt jedoch autoritär, koordiniert zentral-hierarchisch und „zwingt" gleichsam die Reisebüros zur Kooperation. Auch beim Fall B liegt eine Führung vor. Der Führer des Absatzkanals legt jedoch Wert auf eine Mitwirkung bzw. Partizipation der übrigen Beteiligten.

Im Fall C fehlt dagegen jegliche Führung: eine Koordination des Marketings im Absatzkanal erfolgt lediglich gelegentlich und rein dezentral.

Partnerschaft ist also nach beiden genannten Gesichtspunkten der Mittelweg:

(1) Die Beteiligten sind durch Rahmenvertrag an den Absatzkanal gebunden.
(2) Das kooperative Marketing im Absatzkanal wird durch eine partizipative Führung koordiniert.

Ist Parternschaft freilich eine dauerhafte Lösung? Besteht nicht die Gefahr, daß sich eine Partnerschaft nach einiger Zeit auflöst und eine Entwicklung eintritt, die in der Abb. durch die beiden Pfeile angedeutet ist?

Der nach links oben gerichtete Pfeil deutet an, daß der Führer im Absatzkanal eigene Filialen eröffnet, die er autoritär führt. Ob die TUI ihre erklärte Absicht hat, diesen Weg nicht zu beschreiten, langfristig aufrechterhalten kann, hängt sehr wesentlich davon ab, ob die durch den nach rechts hinten gerichteten Pfeil angedeutete Entwicklung vermieden werden kann. In diesem Fall würden die Reisebüros „ausscheren" und sich ohne Rahmenvertrag und engere Bindung nur noch gelegentlich am Absatzkanal beteiligen.

Ob die Partnerschaft wirklich der „goldene" Mittelweg ist, muß deshalb kritisch überprüft werden. Dabei ist die Struktur der Entscheidungszentren im Absatzkanal und die Chance einzelner Entscheidungszentren, die Marketingführerschaft zu übernehmen, in die Betrachtung einzubeziehen.

3. Entscheidungsstruktur und Marketing-Führerschaft im Absatzkanal

Es ist normalerweise keineswegs einfach, die Zahl der Stufen eines Absatzkanals eindeutig zu bestimmen. Es kommt dabei weniger auf die rein rechtlichen Konstellationen, sondern auf die im Kanal tatsächlich existenten Entscheidungs- bzw. Machtzentren an, deren Verhalten es zu koordinieren gilt. Die Betrachtung der verschiedenen Entscheidungszentren und ihrer Struktur ist unumgänglich, wenn man den Marketingführer identifizieren möchte, der die erforderliche Koordination bewerkstelligt.

Die Struktur der TUI und „ihrer" Reisebüros ist in dieser Hinsicht auch für Insider schwer durchschaubar. Darin unterscheidet sich die TUI freilich nicht von vielen anderen deutschen Unternehmen. Die Struktur der TUI wird durch ihre Geschichte verdeutlicht:

Die TUI entstand aus dem Zusammenschluß der sieben mittelständischen Reiseveranstalter Touropa, Scharnow, Hummel, Dr. Tigges, Transeuropa, airtours und twentours. Dieser Zusammenschluß war eine Reaktion auf das Eindringen branchenfremder Unternehmen mit eigenem, zentral geleitetem Vertrieb in den Pauschalreisemarkt. Ursprünglich existierte also nur eine Reihe mittelständischer Reiseveranstalter, die ihrerseits von großen Reisebüros bzw. Reisebüroketten gegründet worden waren. Die Gesellschafter dieser Reiseveranstalter sind heute Gesellschafter der TUI. Gegenwärtig halten Hapag-Lloyd, Deutsches Reisebüro (DER) und Amtliches Bayerisches Reisebüro (ABR) als Alt-Gesellschafter der Touropa ca. 35% der Anteile. Quelle zusammen mit Karstadt Alt-Gesellschafter der Transeuropa – und Horten – nach dem durch das Kartellamt erzwungenen Ausscheiden von Karstadt der Nachfolger – 25% und Springer – Reisebüro „die Welt" – 10% während der Rest von rund 30% auf 14 weitere Alt-Gesellschafter – ebenfalls Reisebüros – verteilt ist.

Damit zeichnet sich folgende Struktur der TUI und „ihrer" Reisebüros ab: Die vormals selbständigen Reiseveranstalter existieren als Marken mit unterschiedlichen Kunden-Segmenten als Divisions der TUI fort, wobei die Identifikation der jeweiligen Führungskader mit „ihren" Marken und den traditionellen Vertriebswegen vergleichsweise hoch ist. Daneben sind jene Reisebüros bzw. Reisebüroketten zu berücksichtigen, die Gesellschafter der TUI sind, gleichzeitig auch TUI-Marken vertreiben, darüber hinaus aber auch als Eigenveranstalter auftreten. Schließlich existiert eine sehr große Zahl selbständiger Reisebüros unterschiedlichster Größe, die keine TUI-Anteile halten.

Die Frage nach der Marketing-Führerschaft besitzt deshalb vor dem Hintergrund der Geschichte und der Struktur der TUI eine interne und eine externe Dimension.

Die interne Dimension betrifft das Verhältnis des TUI-Vorstands zu den TUI-Gesellschaftern und zu den TUI-Marken (divisions). Es bedurfte einer langen, noch keineswegs abgeschlossenen Entwicklung, bis es gelang, im komplexen Feld der Gesellschafter und Marken ein einheitliches Marketing durchzusetzen. Die einzelnen TUI-Marken betrieben lange Zeit ein eigenständiges Marketing. Als sie in TUI-Divisions aufgingen, bedurfte es erheblicher Anstrengungen, deren Marketing zu koordinieren, um auf diese Weise sichtbar zu machen, daß die Führung der TUI in der Tat die interne Marketing-Führerschaft ausübt.

Dabei ist auch die interne Verfassung der unternehmenspolitischen Willensbildung zu beachten, die auf Grund der Gesellschafter-Struktur der TUI eine Führungsrolle des Vorstands keineswegs erleichtert. Die zentralen unternehmenspolitischen Entscheidungen werden in einem die Mehrheitsverhältnisse der Gesellschafter exakt widerspiegelnden Gesellschafterausschuß getroffen, in dem der Vorstand zwar Sitz, jedoch keine Stimme hat. Es ist ganz natürlich, daß die Mehrheitsverhältnisse und die dahinter stehenden, zum Teil heterogenen Interessenlagen der Gesellschafter auch die Zusammensetzung des Vorstands prägt.

Hierfür gibt es auch in anderen Unternehmen genügend Beispiele.

Die externe Dimension der Marketing-Führerschaft bezieht sich auf die selbständigen Reisebüros. Sie steht im Mittelpunkt der nachfolgenden Erörterungen. Interne und externe Dimensionen hängen freilich sehr eng zusammen. Zum einen ist eine Reihe der Reisebüros ja gleichzeitig Gesellschafter, wobei angesichts der Mehrheitsverhältnisse die Einflußmöglichkeiten recht unterschiedlich sind. Zum anderen ist die interne Problematik der Marketing-Führerschaft den übrigen Reisebüros sehr wohl bewußt. Ein Konzept, das eine Partnerschaft im kooperativen Marketing unter der Führung des TUI-Managements vorsieht, stößt deshalb naturgemäß auf besonderes Mißtrauen.

Aus diesem Grunde entschloß sich der TUI-Vorstand – bei der Präsentation des Partnerschafts-Konzepts vor den Leitern der Reisebüros – ungeschminkt jene Faktoren anzusprechen, die dieses Mißtrauen verursachen. Von Anfang an wurde deutlich gemacht, daß ein partnerschaftlich organisierter Absatzkanal nichts anderes als eine Koalition selbständiger Unternehmen mit gemeinsamen und konkurrierenden Interessen sei. Die zentralen Darlegungen des vorliegenden Berichts wurden bei der Präsentation des Konzepts auf dem TUI-Tag 1978 (zu einem großen Teil mit identischen Formulierungen) den Reisebürochefs vorgetragen und mit ihnen im Rahmen einer Podiumsdiskussion sehr kontrovers erörtert.

Die positive Resonanz auf den TUI-Tag gab dieser Form der Präsentation recht. Alle Beteiligten sind sich freilich bewußt, daß damit das langfristige Überleben des partnerschaftlichen Absatzkanals keineswegs gesichert ist. Die

in der Abbildung durch die beiden Pfeile wiedergegebenen Tendenzen bleiben als ständige Gefährdung des partnerschaftlichen Absatzkanals enthalten.

Die Gefahr des Ausscherens der Reisebüros erscheint um so größer, je weniger es dem TUI-Management gelingt, vor allem jene Reisebüros in das Kooperationsprojekt einzubinden, die gleichzeitig Gesellschafter der TUI sind. In dem Maße, wie die übrigen Reisebüros das Verhalten der Gesellschafter-Reisebüros als im Widerspruch zu den gemeinsamen Interessen des Absatzkanals wahrnehmen, werden sie in ihrem Mißtrauen gegen das Partnerschaftskonzept bestärkt.

Symptomatisch für diese Instabilität sind die bislang noch nicht erfolgreichen Versuche, die Verträge zwischen der TUI und den Partnern neu zu gestalten. Die gegenwärtigen Verträge regeln die gegenseitige Geschäftsbeziehung auf der Basis des Handelsvertreterrechts. Sie enthalten im wesentlichen die Verpflichtung der TUI, keine eigene Buchungstätigkeit zu entfalten, und die Verpflichtung der Reisebüros, sich intensiv für den Verkauf der TUI-Produkte einzusetzen. Auf eine notwendige Neuformulierung dieser Verträge verzichtete man bisher, weil sich beide Seiten in einem wichtigen Punkt nicht einigen konnten: Die Reisebüros erwarten von der TUI das Zugeständnis, in gewissem Umfange auch selbst als Veranstalter tätig werden zu können. Andererseits bestehen sie naturgemäß darauf, daß die TUI auch in diesem Falle weiterhin auf eine eigene Buchungstätigkeit verzichtet.

Die Einigung wird u. a. dadurch erschwert, daß eine Reihe von Reisebüros aus dem Kreis der TUI-Gesellschafter im Sinne einer „Besitzstandswahrung" das alte Recht auf Eigenveranstaltungen besitzen und auch nutzen.

Insgesamt weist der partnerschaftlich organisierte Absatzkanal eine Instabilität auf, die seine Erhaltung zu einem ständigen Problem werden läßt. Dieses Problem wird besonders deutlich, wenn man die Partnerschaft im Licht einer Betrachtungsweise analysiert, die in der Wissenschaft als „Koalitionsmodell" bezeichnet wird.

4. Die Partnerschaft im Marketing als Koalition selbständiger Unternehmen

Wesentlichstes Merkmal einer Koalition ist es, daß die Beteiligten sowohl gemeinsame als auch konkurrierende Interessen besitzen. Es liegt eine Mischung gemeinsamer und konkurrierender Interessen vor. Im einzelnen lassen sich die Merkmale einer Koalition wie folgt kennzeichnen:

(1) Die Beteiligten sind nicht weisungsgebunden und treffen ihre Entscheidungen selbständig und autonom.
(2) Jeder der Beteiligten vertritt in erster Linie seine eigenen Interessen und ist gewillt, im Interesse seiner Ziele rational zu kalkulieren.
(3) Es existiert eine wechselseitige Abhängigkeit, d. h., der Erfolg der Beteiligten hängt jeweils davon ab, wie sich die übrigen verhalten.
(4) Diese wechselseitige Abhängigkeit ist zunächst dadurch gekennzeichnet, daß ein höherer Gewinn des einen zu geringerem Gewinn des anderen führt. Der insgesamt für alle Beteiligten zu erwirtschaftende Gesamtgewinn ist jedoch keine konstante Größe: Der Mehrgewinn des einen ist nicht gleich dem Mindergewinn des anderen.
(5) Dies führt zu der bereits erwähnten Mischung gemeinsamer und konkurrierender Interessen: Die Beteiligten haben das gemeinsame Interesse, den im Absatzkanal insgesamt zu erwirtschaftenden Gewinn möglichst hoch zu gestalten. Wenn es jedoch um die Verteilung des Gewinnes geht, konkurrieren die Interessen.

Eine wesentliche Voraussetzung für das Zustandekommen einer Koalition selbständiger Unternehmen ist, daß jemand die Führung übernimmt. Dieser Führer muß die Bedingungen der Koalition so gestalten, daß die gemeinsamen Interessen in den Augen der Beteiligten überwiegen. Dennoch bleiben die konkurrierenden Interessen immer wirksam.

Betrachtet man kooperatives Marketing im Absatzkanal als Koalition selbständiger Unternehmen, so bringt man damit letztlich zum Ausdruck, daß die beteiligten Unternehmen in einigen Bereichen ihre Marketing-Entscheidungen koordinieren, um auf diese Weise den Gesamterfolg des Absatzkanals zu erhöhen, daß die Beteiligten aber in anderen Bereichen nach wie vor konkurrieren.

Soweit nun die Beteiligten ihre Marketing-Entscheidungen koordinieren und gar gemeinsame Projekte (z. B. Werbekampagnen) in Angriff nehmen, leisten sie „Beiträge" zur Koalition und erwarten natürlich „Anreize", die diese „Beiträge" rentabel erscheinen lassen.

Eine derartige Koalition läßt sich daher am besten durch die sogenannte Anreiz-Beitrags-Betrachtung charakterisieren: Die Koalition muß ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht aufweisen.

Folgende Merkmale kennzeichnen die Anreiz-Beitrags-Betrachtung:
(1) Teilnehmer der Koalition des kooperativen Marketings ist, wer Beiträge leistet und dafür Anreize erhält.
(2) Jeder Teilnehmer der Koalition bewertet die Beiträge und die Anreize im Lichte seiner eigenen Interessen und Ziele, die sich z. T. sehr wesentlich von jenen der übrigen Koalitionsteilnehmer unterscheiden.
(3) Jeder Teilnehmer ist nur so lange bereit, sich an der Koalition zu beteiligen und die erforderlichen Beiträge zu leisten, als er den „Nutzen" der

empfangenen Anreize höher einschätzt als die „Kosten" seiner Beiträge.

(4) Quelle der von der Koalition vermittelten Anreize sind in erster Linie die Beiträge der Organisationsteilnehmer selbst. Mit anderen Worten: Wenn nicht die erforderlichen Beiträge geleistet werden, können auch keine Anreize erwirtschaftet und verteilt werden.

(5) Die Koalition ist nur überlebensfähig, so lange das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht gewahrt bleibt, d. h., so lange die Anreize jeweils ausreichen, um die erforderlichen Beiträge zu mobilisieren.

(6) Es ist Aufgabe der Führung der Koalition, die Beiträge zu mobilisieren und zu koordinieren sowie die Verteilung der Anreize so zu beeinflussen, daß die Koalition überlebt, das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht also gewahrt bleibt.

So sind hierbei zwei Gesichtspunkte zu untersuchen, die freilich eng zusammenhängen: Zum einen hat der Marketing-Führer dafür zu sorgen, daß eine einheitliche Konzeption für den Absatzkanal erarbeitet und auch durchgeführt wird, zum anderen muß er dafür Sorge tragen, daß das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der Koalition gewahrt bleibt. Beide Aufgaben sind nicht einfach zu erfüllen.

5. Probleme der Entwicklung und Durchsetzung einer einheitlichen Marketing-Konzeption für den Absatzkanal

Bei der Entwicklung und Durchsetzung einer einheitlichen Marketing-Konzeption für den Absatzkanal sind selbstverständlich alle klassischen und neueren Konzepte eines Marketing-Mix relevant. Wir können im vorliegenden Zusammenhang darauf verzichten, die verschiedenen Instrumente des Marketing-Mix im einzelnen darzustellen. Statt dessen sollen einige Hinweise gegeben werden, die das Vorgehen der TUI verdeutlichen:

(1) Zunächst wurde 1977 der neue Begriff „TUI-Reisebüro" für alle Reisebüros eingeführt, die durch einen Agenturvertrag (Rahmenvertrag) mit der TUI verbunden sind.
Dies soll zum einen dem Konsumenten deutlich machen, daß er nur in diesen Reisebüros Produkte der TUI-Marken kaufen kann. Es soll zum anderen den Reisebüros die Sicherheit geben, daß die TUI sich mit diesem Absatzkanal identifiziert.

(2) In der Form von fünfteiligen Marketing-Mix-Paketen, welche den Reisebüros kostenlos zur Verfügung gestellt wurden, bot die TUI Unterstützung für die bessere Ausschöpfung des örtlichen Marktes. Diese Pakete umfassen (1) den Entwurf für eine Meinungsbefragungsaktion unter den

Kunden des jeweiligen Reisebüros, (2) eine Anleitung für die systematische Planung verkaufsfördernder Aktionen, (3) konkrete Aktionsvorschläge der einzelnen TUI-Marken, aus denen das jeweilige Reisebüro seine Aktionsprogramme zusammenstellen kann und (4) ein Fernkolleg für die Ausbildung der Reisebüro-Mitarbeiter im Verkaufsgespräch.

(3) Ferner werden Seminare unter dem Generalthema „Wie erschließe ich systematisch den örtlichen Markt für mein Reisebüro" angeboten. Im Mittelpunkt steht die Ausbildung der Reisebüros in Fragen der Planung und Durchführung von Marketingaktionen und der Entwicklung einer langfristigen Unternehmensplanung für das Reisebüro. Hinzu kommen regelmäßig durchgeführte Zielgebietsseminare, die die Verkäufer der Reisebüros mit den Besonderheiten der einzelnen Zielgebiete vertraut machen und in die Lage versetzen sollen, diese Kenntnisse im Verkaufsgespräch anzuwenden.

(4) Schließlich besteht für die Reisebüros die Möglichkeit, zusammen mit einzelnen TUI-Marken spezifische Verkauf-Aktionen durchzuführen, für welche die TUI entsprechende Marketing-Unterstützung leistet.

Eine Marketing-Führerschaft kristallisiert sich erst dann heraus, wenn nicht nur eine einheitliche Marketing-Konzeption entwickelt, sondern auch tatsächlich durchgesetzt wird. Mit der Durchsetzungsfrage stoßen wir auf eine vielschichtige Problematik, die Aspekte der Machtausübung und der Konsensbildung berühren. Ganz generell stehen einer Durchsetzung der Marketing-Konzeption sowohl Fähigkeitsbarrieren als auch Willensbarrieren der betroffenen Reisebüros im Absatzkanal entgegen.

Fähigkeitsbarrieren lassen sich durch Ausbildung überwinden. Aufgrund der großen Zahl der etwa 1700 Reisebüros mit über 7000 Mitarbeitern bewegen sich solche Ausbildungs- und Schulungsprobleme in Dimensionen, die mit entsprechenden Problemen anderer Großunternehmen vergleichbar sind.

Man muß sich jedoch der Aufgabe stellen, ein Programm der systematischen „Handelsförderung" zu realisieren, dessen Funktion im Absatzkanal ganz ähnlich zu sehen ist wie die Personalförderung der Mitarbeiter im internen Bereich eines Unternehmens.

Nur auf diese Weise kann der Absatzkanal mit seinen vielen selbständigen Reisebüros zukünftigen Herausforderungen begegnen. Die neuen Kommunikationstechnologien werden die Buchungsvorgänge im Massengeschäft revolutionieren und die Reisebüros mit der Notwendigkeit konfrontieren, sich zu Fachgeschäften für beratungsintensive Veranstaltungen zu entwickeln.

Die Verantwortlichen in der TUI sind sich bewußt, daß es erheblicher Anstrengungen bedarf, die vielfältigen Fähigkeitsbarrieren der Reisebüros zu überwinden, um vor allem den zu erwartenden strukturellen Wandel des Absatzkanals im Touristikmarkt zu meistern.

Vor den Fähigkeitsbarrieren steht in der Regel die Willensbarriere. Ihre Überwindung bedarf viel Überzeugungskraft, aber auch das Ausspielen ökonomischer Marktmacht, die sich kaum durch konkrete Maßnahmen dokumentieren läßt. Selbstverständlich ist hier nicht zuletzt auch die Gestaltung eines finanziellen Anreizsystems (incentive system) hervorzuheben, das auf die durchzusetzende Marketingkonzeption abzustimmen ist. Das Anreizsystem kann z. B. mit der Verwirklichung eines management by objectives gekoppelt werden. Das management by objectives, das normalerweise als Instrument der Führung im internen Bereich eines Unternehmens angesehen wird, läßt sich in modifizierter Form durchaus auch auf die Führung eines Absatzkanals übertragen, wie eine Reihe erfolgreicher Beispiele zeigen. Der Außendienst sucht in diesen Fällen regelmäßig die Reisebüros auf, um in einem partizipativen Zielvereinbarungsprozeß vor dem Hintergrund der Analyse der spezifischen Verhältnisse des jeweiligen Reisebüros und seines Marktes Umsatz- bzw. Abnahmeziele zu fixieren. Die finanziellen und sonstigen Anreize werden dann z. T. davon abhängig gemacht, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden.

Die TUI hat dieses Prinzip 1978 zunächst nur vereinfacht in Form eines Verkaufswettbewerbs eingeführt. Eine geplante weitergehende Verwirklichung des managements by objectives scheitert bislang daran, daß wichtige Voraussetzungen im Bereich der Datenerfassung und der Datenverarbeitung fehlen.

Zielvereinbarungen sind nur dann sinnvoll, wenn sie auf die konkreten Entwicklungsmöglichkeiten des einzelnen Reisebüros Rücksicht nehmen. Das bedeutet, daß man eine sehr differenzierte Betrachtung der einzelnen Sparten des Geschäftes durchführen muß, um daraus die gemeinsamen Zielvereinbarungen zu entwickeln.

Die Überlegungen zur Durchsetzung machen bereits deutlich, daß diese in einem sehr engen Zusammenhang stehen mit dem Problem der Sicherung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes im Absatzkanal, der zentralen Aufgabe des Marketing-Führers.

6. Probleme der Sicherung eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes

Relativ einfach wäre das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zu sichern, wenn der Führer der Koalition die Macht besäße, die „Mischung" der konkurrierenden und gemeinsamen Interessen entscheidend zu Gunsten der gemeinsamen Interessen zu verändern. Dies wäre sicherlich der Fall, wenn die TUI in der

Lage wäre, den einzelnen Reisebüros einen Gebietsschutz zu gewähren. Aufgrund des Eingreifens der Kartellbehörden ist dies freilich der TUI nicht mehr möglich.

Kartellrechtliche Beschränkungen verschärfen somit das Problem der Sicherung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts. Neben dieser Störung von außen gibt es aber auch Störungen von innen. Im folgenden sollen drei Störungen bzw. Probleme näher betrachtet werden:

(1) Zunächst das Problem der Zurechnung der Anreize. Die Vorteile bzw. Anreize eines kooperativen Marketing entstehen zwar durch die Bildung der Koalition, sie können jedoch in aller Regel nicht eindeutig auf die Existenz dieser Koalition zurückgeführt, d. h. der Koalition zugerechnet werden.

Die Vorteile der Koalition schlagen sich zwar unmittelbar in den Gewinn- und Verlust-Rechnungen der Beteiligten nieder, wo sie jedoch nicht explizit als „Gewinne" des kooperativen Marketing ausgewiesen sind. Die Umsätze werden zwar höher, die Gewinne größer, die Zukunftsaussichten gesicherter; in der Regel ist sich jedoch der Koalitionsteilnehmer nicht völlig sicher, ob sich diese Anreize nicht auch ohne Koalition eingestellt hätten. Mit anderen Worten: Man weiß zwar ziemlich genau, was einen die Koalition an Beiträgen „kostet". Die Anreize und Nutzen lassen sich jedoch weit weniger sicher zurechnen. Ständig nagt der Zweifel. Und eine Koalition des kooperativen Marketing kann letztlich nur überleben, wenn es der Führung laufend gelingt, diese Zweifel zu zerstreuen.

(2) Noch schwerwiegender ist das „Schwarzfahrer-Problem". Kommt in einem bestimmten Marketingbereich eine Kooperation zustande (führen beispielsweise TUI und Reisebüros eine gemeinsame Werbekampagne durch), so liegt für den einzelnen Reisebüro-Chef vielfach die durchaus rationale Überlegung nahe, daß er den Nutzen aus dieser Werbekampagne auch dann zu ziehen vermag, wenn er sich nicht beteiligt. Er kann vom Genuß der Vorteile ja nicht völlig ausgeschlossen werden. Warum sollte er also die geforderten Beiträge leisten?

Die fatale Konsequenz solcher durchaus rationalen Überlegungen liegt auf der Hand: Alle besitzen zwar ein intensives und auch eigennütziges Interesse an einer Kooperation. Da man jedoch für den Fall, daß andere die erforderlichen Beiträge leisten, von dem Genuß der Vorteile letztlich nicht ausgeschlossen werden kann, hält man sich mit einer eigenen Beitragsleistung zurück, „fährt schwarz" und gefährdet damit letztlich das Überleben der Koalition.

(3) Schließlich ist noch der „Neidhammel-Effekt" zu nennen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß eine Koalition selbständiger Unternehmen selten zustande kommt, wenn nicht einer der Beteiligten die Initiative ergreift und eine Führungsrolle übernimmt. Dies tut nur jemand, der ein besonderes Interesse an dieser Koalition besitzt, der also besonders viel profitieren kann.

Und das ist sofort wieder ein Problem: Jeder erkennt dieses besondere Interesse und befürchtet, daß der Marketing-Führer den größten Teil des Kuchens für sich reserviert hat. Das schafft Mißtrauen – und auch rational kalkulierende Reisebüro-Chefs sind nicht ganz frei von Neid und Mißgunst. Es bedarf für manche eine Überwindung, einer für sie selbst durchaus lukrativen Koalition beizutreten, wenn sie wissen, daß der Koalitionsführer den größten Nutzen aus der Koalition zieht. Dieser „Neidhammel-Effekt" stellt ebenfalls eine ständige Bedrohung der Überlebenschancen der Koalition dar.

Man sollte sich ein illusionsloses Bild bezüglich der Störungen und Gefährdungen des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts und damit des Überlebens einer Koalition machen. Es stellt sich deshalb die grundlegende Frage, ob diese Störungen gemeistert werden können, ob es insbesondere Regulatoren bzw. Instrumente für eine langfristige Stabilisierung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts und damit der Partnerschaft gibt.

7. Instrumente für eine langfristige Stabilisierung der Partnerschaft

Eine langfristige Stabilisierung der Partnerschaft setzt eine bewußte Organisation bzw. Institutionalisierung dieser Partnerschaft als Koalition voraus. Diese Institutionalisierung muß einer Reihe von Forderungen genügen. Allein durch vertragliche Regelungen kann man den dargelegten Störfaktoren des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts nur begrenzt beikommen. Es war der Fehler vieler letztlich gescheiterter Versuche eines kooperativen Marketings, daß man glaubte, sich ausschließlich auf die Verträge verlassen zu können. Es müssen flankierende Maßnahmen institutionalisiert werden, denen die beiden folgenden Forderungen gewidmet sind:

(1) Der Absatzkanal muß so gestaltet werden, daß eine möglichst intensive Kommunikation mit den Partner möglich ist. Es genügt nicht, daß der Führer des Absatzkanals regelmäßige „Verlautbarungen" erläßt; die Kommunikation muß vielmehr wechselseitig sein. Sie muß den Charakter einer Zwei-Weg-Kommunikation besitzen. Diese Forderung ist freilich schon aus rein zeitlichen Gründen bei über 1700 vertraglich mit der TUI verbundenen Reisebüros sehr schwer zu erfüllen. Als wichtigstes Hilfsinstrument hat die TUI zwei regelmäßig erscheinende Dialog-Zeitschriften ins Leben gerufen: „Das Gespräch" für die Chefs der Reisebüros, „Unter uns" für die Mitarbeiter im Verkauf der Reisebüros. In diesen beiden Zeitschriften kommen beide Partner zu Wort; es werden Themen behandelt, welche für den gemeinsamen Erfolg der Kooperation wichtig sind.

Eine intensive wechselseitige Kommunikation kann aufkommendes Mißtrauen abbauen und die gemeinsamen Interessen jeweils besser sichtbar machen. Eine solche wechselseitige Kommunikation erhöht selbstverständlich generell auch den Informationsstand der Partner und sichert, daß man bei der Planung des kooperativen Marketings treffsicherer und realistischer wird. Schließlich wirkt sich eine wechselseitige Kommunikation auch als eine Art „Frühwarnsystem" für die Partner aus, das rechtzeitig signalisiert, falls das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht aus dem Lot zu geraten droht.

(2) Ein derartiges Frühwarnsystem hat freilich nur dann einen Sinn, wenn man auf signalisierte Abweichungen auch reagieren kann. Grundsätzlich gibt es hier zwei Reaktionen: „Abwanderung" und „Widerspruch". Abwanderung heißt, aus der Koalition ausscheren; Widerspruch heißt, aktiv auf die Gestaltung der Marketing-Maßnahmen und damit des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts Einfluß nehmen.

Ob „Widerspruch" möglich ist, hängt sehr wesentlich davon ab, ob die Idee einer partizipativen Führung im Absatzkanal auch ernst genommen wird. Darauf zielt die folgende Forderung ab:

Eine funktionierende partizipative Führung im Absatzkanal setzt voraus, daß die Partner über eine institutionalisierte Interessensvertretung verfügen, mit der sie die gemeinsame Marketingkonzeption und die damit verbundenen Beiträge und Anreize beeinflussen können. Die Führungskonzeption im Absatzkanal ist also nicht ausschließlich eine Einstellungsfrage, eine Frage des „Führungsstils". Auch die partizipative Führungskonzeption muß bewußt organisiert und institutionalisiert werden.

Die TUI hat in der Form des sogenannten „Partnerschaftausschusses" eine Interessenvertretung institutionalisiert. Dieser „Partnerschaftausschuß" besteht aus den neun gewählten Sprechern der regionalen Vertretergemeinschaften und tagt gemeinsam mit der TUI mindestens zweimal jährlich, auf Wunsch eines der Partner auch häufiger. Hier werden die wesentlichen Ergebnisse der Sitzungen der Vertretergemeinschaften diskutiert, wichtige branchenpolitische Themen behandelt und Störfaktoren der Partnerschaft besprochen.

Hinzu kommt die Einrichtung von regionalen Vertretergemeinschaften, in welchen alle Partnerbüros der TUI Sitz und Stimme haben. Mindestens zweimal jährlich finden Zusammenkünfte der Gemeinschaften statt. Auch hier geht es um die Diskussion der gemeinsamen Arbeit, um das möglichst frühzeitige Erkennen möglicher Störfaktoren für die Partnerschaft und um die Abstimmung gemeinsamer Marketing-Maßnahmen.

8. Zukunftsperspektiven

Das Konzept der Partnerschaft im TUI-Absatzkanal ist noch nicht lange genug realisiert, um schon heute ein fundiertes Urteil über dessen Erfolg abgeben zu können. Das Konzept bedarf darüber hinaus Anstrengungen der Verfeinerung und der laufenden Weiterentwicklung. Grundsätzlich sind wir jedoch der Meinung, daß dieses Konzept so gestaltet werden kann, daß den Bedürfnissen und Interessen aller Beteiligten hinreichend Rechnung getragen wird.

Die grundlegenden Schwierigkeiten dürfen freilich nicht übersehen werden. Die Zukunftsperspektiven dieses Konzepts hängen nicht zuletzt von der Beantwortung von drei in diesem Bericht angesprochenen zentralen Fragen ab:

(1) Kann langfristig bei den selbständigen Reisebüros Vertrauen gewonnen werden, angesichts der Struktur der TUI-Gesellschafter, die als Reisebüros mit Sonderstatus die Unternehmenspolitik sehr stark mitbestimmen?

(2) Bewähren sich auf lange Sicht die institutionalisierten Instrumente der Interessenvertretung in der Wahrnehmung aller Beteiligten?

(3) Gewinnt der gesamte Absatzkanal den zeitlichen Wettlauf zwischen den sich anbahnenden strukturellen Veränderungen im Touristik-Geschäft und der in Angriff genommenen systematischen „Handelsförderung" in Form entsprechender Ausbildungsmaßnahmen für die beteiligten Reisebüros?

Eine Negativ-Beantwortung dieser Frage würde u. a. bedeuten, daß in der marktwirtschaftlichen Ordnung der Bundesrepublik Deutschland eine weitere Schlacht für den selbständigen Handel und damit für den Mittelstand verlorengehen würde.

Momentaufnahmen 1980 (Kirsch)

. . . „Weiterentwicklung" – damit bin ich beim Stichwort des TUI-Tages 1980 angelangt. Denn: „Partnerschaft mit neuen Dimensionen" heißt für mich „Weiterentwicklung des partnerschaftlichen Absatzkanals", um

1. den inneren Zustand der Koalition weiter zu festigen und diese handlungsfähiger zu machen; und um diese Koalition
2. in die Lage zu versetzen, mit den Herausforderungen der Zukunft fertig zu werden.

Nun ist eine Weiterentwicklung so eine Sache. Sie ist mit vielen Schwierigkeiten verbunden. Die TUI, ihre traditionellen Veranstalter, ihre Gesellschaf-

ter und ihre Reisebüros, dies alles ist ein sehr pluralistisches Gebilde mit vielen unterschiedlichen legitimen Interessen, die nur schwer unter einen Hut zu bringen sind.

Es ist für die Führungsmannschaft der TUI sicherlich nicht einfach, in diesem Spannungsfeld der Interessen unternehmenspolitisch erfolgreich zu manövrieren. Mir scheint dies nicht zuletzt deshalb besonders schwierig zu sein, weil hier wegen des Bemühens um eine partnerschaftliche, partizipative Führung des Absatzkanals auch ein Hauch von Demokratie weht. Und ein Thema, das heute in der wissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Diskussion zum Teil sehr hitzig diskutiert wird, lautet: Bedeutet „Demokratisierung" die Gefährdung der Handlungsfähigkeit der Führung?

Auch auf der Ebene von Staat und Gesellschaft stellt man heute immer wieder die Frage: Sind pluralistische, demokratische Systeme westlicher Prägung regierungsfähig, handlungsfähig, reformfähig, entwicklungsfähig? Und die Antwort lautet häufig: Jein.

Wie vollzieht sich die Entwicklung in pluralistischen Systemen? Die Entwicklung vollzieht sich in kleinen Schritten. Diese sind normalerweise Reaktionen auf akute Störungen und Mängel. Sie dienen in der Regel dem Heilen solcher Störungen und Mängel. Bevor gehandelt wird, muß alles durch den harten, interessenpluralistischen Filter der Machbarkeit. Oft kreißt der Berg und gebiert eine Maus. Böswillige sagen: Man „wurstelt" sich lediglich von akuter Störung zu akuter Störung.

Dieses „Durchwursteln" ist manchen zu wenig Innovation, zu wenig Reform, zu wenig zukunftsorientiert.

Und dann gibt es wieder andere, die haben vor nichts mehr Angst, als vor totalen Systemveränderern und radikalen Revolutionären, vor Reformisten, die meinen, die wahren Interessen der Betroffenen besser als jene selbst zu kennen; die dazu neigen, ihr Wissen über die Zusammenhänge und über die Zukunft gewaltig zu überschätzen, und die – trotz oft sehr guter Absichten – meist ins Chaos führen.

Und solche Reformisten gibt es auch in der Wirtschaft. Für alle, die als Konservative derartige Ängste haben, ist das Durchwursteln kein Schimpfwort. Ich selbst verhehle meine Sympathie nicht für die These des amerikanischen Politologen: Im Durchwursteln, im „muddling through" liegt die Intelligenz bzw. die Rationalität einer pluralistischen Demokratie. Und der heute wohl berühmteste lebende Philosoph Sir Karl Popper sieht es ganz ähnlich, wenn er die Stückwerkstechnologie als Vorgehensweise bei Reformen empfiehlt.

Aber dennoch: Ganz zufrieden ist man mit dem reinen Durchwursteln in reagierenden kleinen Schritten nicht, auch wenn man es vornehm englisch als „muddling through" bezeichnet. Etwas mehr kann und soll es schon sein:

Die Weiterentwicklung soll zwar durchaus ein schrittweiser und damit

evolutionärer Prozeß bleiben. Dieser Prozeß sollte jedoch den Charakter einer geplanten Evolution annehmen. Dieses Konzept ist im Kapitel 1 des vorliegenden Buches (vgl. S. 55 ff.) bereits ausführlich beschrieben. Zunächst: Es bleibt auch hier das schrittweise Vorgehen, das flexible Reagieren auf interne und externe Störungen. Es kommt jedoch etwas hinzu: Der evolutionäre, schrittweise Prozeß soll gesteuert und koordiniert werden durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der langfristigen Entwicklung, durch einen Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung etwa des partnerschaftlichen Absatzkanals.

Der Prozeß der geplanten Evolution beinhaltet zwei zentrale Ideen:

1. Der Orientierungsrahmen darf nicht zu einem Dogma erstarren. Er muß selbst an die Erfahrungen der einzelnen Schritte angepaßt werden. Er muß Ausdruck des gemeinsamen Lernprozesses in den einzelnen Schritten sein.
2. Der Orientierungsrahmen knüpft nicht nur an akuten Störungen und Mängeln an; er hat Zukunftsperspektiven zu beachten, so unsicher auch zunächst sie sein mögen. Der gesamte Prozeß der Weiterentwicklung verliert so seinen rein reaktiven Charakter.

Ich habe bewußt den Begriff „Orientierungsrahmen" verwendet. Auch die SPD hat einen Orientierungsrahmen '85 erstellt, der nun offensichtlich in der Schublade schlummert. Die Pragmatiker und Macher des täglichen Geschäfts und des Krisenmanagements halten normalerweise wenig von derartigen Orientierungsrahmen. „Denn erstens kommt es anders und zweitens als man denkt".

Zukunftsperspektiven und Orientierungsrahmen hat man nach ihrer Ansicht im Hinterkopf. Man trägt sie jedoch nicht offen zu Markte. Dann kann man sich später auch nicht geirrt haben. Die Opposition hat es dann erheblich schwerer. Und außerdem: In einem interessenpluralistischen System zu einem solchen Orientierungsrahmen zu kommen, ist schon ein sehr mühsames Geschäft.

Dennoch: So sehr man die erfolgreichen Krisenmanager bewundert, *eine* Unzufriedenheit bleibt: man erwartet von der Führung eine Orientierung für die Zukunft. Und diese zusätzliche Dimension der Führung, insbesondere auch der Unternehmensführung, wird immer bedeutsamer.

Ich sehe zwei Entwicklungstendenzen einer modernen Unternehmensführung:

1. Angesichts des Pluralismus immer mündiger werdender Interessenten wird die Dimension des kooperativen, partizipativen Führungsstils relevant.
2. Angesichts der zunehmenden unsicheren Zukunftsperspektiven kommt die Dimension eines Orientierungsrahmens, einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik hinzu.

Auch das ist eine *neue* Dimension der Partnerschaft, um auf das Motto des

TUI-Tages zurückzukommen. Doch diese neue Dimension bringt zusätzliche Belastungen für die Partnerschaft. Warum?

Das Aufzeigen möglicher Zukunftsperspektiven und die Entwicklung eines Orientierungsrahmens rücken mögliche zukünftige Störungen und Probleme schon heute, d. h. bevor sie tatsächlich akut werden, ins Bewußtsein der Beteiligten. Soweit so gut. Nur: Diese zukünftigen Probleme sind nicht nur „Probleme", sondern Streitpunkte, Gegenstand unterschiedlicher Interessen, Konfliktstoffe. Das Bemühen um einen Orientierungsrahmen bedeutet deshalb immer auch Vorwegnahme zukünftiger Konflikte. Das macht seine Entwicklung zu einer „haarigen Angelegenheit". Die Erarbeitung einer konzeptionellen Gesamtsicht ist zugleich Gefahr und Gelegenheit. Eine Gefahr deshalb, weil das gegenwärtige Konfliktniveau steigt und Konflikte selbstverständlich allzu leicht eskalieren können; eine Gelegenheit, weil man Zeit gewinnt, um durch kreatives gemeinsames Problemlösen zu einer Milderung oder gar Lösung der Konflikte zu gelangen. Die Konflikte müssen nicht in Gewinn- und Verlust-Machtkämpfe ausarten.

Ob die Gelegenheit genutzt und die Gefahr vermieden werden kann, genau darin zeigt sich, ob die Partnerschaft gefestigt und von einem Geist der Kooperation getragen ist.

Eines erscheint jedoch klar: Es hat keinen Sinn, zukünftige Differenzen, Streitpunkte und Konflikte um des lieben Friedens willen herunterzuspielen. Auch wenn ab und zu blinder Alarm gegeben wird: gerade, wenn man die Partnerschaftsidee ernst nimmt, müssen auch möglicherweise unpopuläre Zukunftsperspektiven auf die Tagesordnung. Und genau darin sehe ich den Sinn und Zweck dieses TUI-Tages '80.

Es geht um einige zentrale Zukunftsperspektiven des Touristik-Marktes, die der Partnerschaft neue Dimensionen verleihen. Sie, meine Damen und Herren, kennen das Programm des TUI-Tages 1980 und wissen, daß heute noch drei Diskussionsforen vorgesehen sind:

Forum 1: Neue Dimensionen der Freizeit; welche Auswirkung hat die zunehmende Freizeit auf das Touristik-Geschäft?

Forum 2: Neue Dimensionen in den Urlaubsländern; die Urlaubsländer verändern sich (zum Teil unter dem Einfluß der Touristik selbst) – wie wird das Angebot in der Zukunft deshalb aussehen?

Forum 3: Neue Dimensionen in der Kommunikation. Wird die neue Kommunikationstechnologie, die sogenannte Tele-Kommunikation, zu einem Funktionsverlust der Reisebüros führen?

Betrachten Sie diese Zukunftsperspektiven nicht als Erbauung, als manchmal vielleicht etwas gruselige Erbauung. Betrachten Sie diese Zukunftsperspektiven als einen sehr wichtigen Schritt auf dem Weg zu einem Orientierungsrahmen, an dem auch Sie, meine Damen und Herren aus den Reisebüros, Ihre langfristige Unternehmenspolitik als Reisebüro ausrichten können und sollen.

Und noch eines zum Abschluß: Die einzelnen Experten, die heute zu Ihnen referieren, wissen auch nicht, wie die Zukunft tatsächlich sein wird. Es gibt ja bekanntlich nichts schwierigeres als Prognosen, vor allem, wenn sie sich auf die Zukunft beziehen.

Es ist jedoch schon viel gewonnen, wenn man etwas mehr über „mögliche" Zukünfte weiß. Dieses Möglichkeitswissen macht einen sensitiver und aufgeschlossener. Man betreibt keine Vogel-Strauß-Politik. Man steckt den Kopf nicht in den Sand, sondern versucht, sich vor dem Hintergrund dieses Möglichkeitswissens auf die möglichen Zukunftsperspektiven und auf die damit verbundenen Gefahren und Gelegenheiten besser einzustellen.

Lassen Sie mich nun zu den möglichen Zukunftsperspektiven der Tele-Kommunikation für das Touristik-Geschäft und nicht zuletzt für den partnerschaftlichen Absatzkanal kommen. Ich gehe davon aus, daß Sie in etwa informiert sind, was im Bereich der neuen Kommunikationsmedien auf uns zukommt und welche Möglichkeiten diese Medien rein technisch eröffnen.

Welche Gefahren und Gelegenheiten stecken in diesen Möglichkeiten der Tele-Kommunikation, zunächst im Bildschirmtext und später wohl auch im Kabelfernsehen, für den partnerschaftlichen Absatzkanal, vor allem für die einzelnen Reisebüros?

Die beiden folgenden Abbildungen sollen uns helfen, diese Frage gedanklich etwas besser in den Griff zu bekommen. Die Abb. 2 zeigt die Kommunikationsbeziehungen, die wir beachten müssen: Die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Leistungsträgern, der TUI, den Reisebüros und den Kunden. Die Abb. 3 zeigt demgegenüber, welche Arten von Kommunikationen in näherer und fernerer Zukunft auf uns zusätzlich zukommen: kurz- und mittelfristig der Bildschirmtext (er wird bis Mitte der 80er Jahre bundesweit erwartet); langfristig das Kabelfernsehen, d. h. das Breitbandkabel mit Rückkanal (erste Versuche sind wohl in absehbarer Zeit zu erwarten). Sowohl Bildschirmtext wie Kabelfernsehen betreffen drei Arten von Kommunikationsbeziehungen:

1. Kommunikation aus Anlaß des Verkaufs bzw. der Buchung; Direktbuchungen über die Rückkanäle des Bildschirmtextes (in diesem Falle Telefon) und das Kabelfernsehen stellen technisch keine Probleme dar.
2. Kommunikation zum Zwecke der Information über das Angebot (z. B. Werbung, aber auch neutrale Informationen, etwa der Stiftung Warentest).
3. Kommunikation im Rahmen der Markt- und Meinungsforschung (letztere wird bislang viel zu wenig beachtet. Über den Rückkanal können Befragungen beliebiger Art durchgeführt werden. In Columbus/Ohio kann der Bürgermeister z. B. heute schon über alternative Vorschläge die Bürger „abstimmen" lassen. Die Tele-Demokratie ist keine Utopie mehr).

Beide Schaubilder zusammen zeigen, wie vielfältig die Fragen nach Gefah-

ren und Gelegenheiten der Tele-Kommunikation sind. Für jeden Pfeil in der Abb. 2 kann nach den Auswirkungen gemäß der Buchstaben A bis F gemäß der Abb. 3 gefragt werden. Dabei ist wohl davon auszugehen, daß die Auswirkungen nicht isoliert voneinander untersucht werden können. Eine Veränderung der Markt- und Meinungsforschung hat sicherlich Auswirkungen auf die Angebotsinformation. Eine Veränderung der Art der Angebotsinformation mag Auswirkungen auf die Buchung usw. haben.

Sie, meine Damen und Herren, interessiert natürlich in erster Linie die Frage nach der Direktbuchung.

Werden die Reisen in Zukunft direkt bei der TUI oder gar direkt bei den Leistungsträgern gebucht?

Wenn dies – wie viele erwarten – der Fall sein wird: Wann und in welchem Umfange wird dies geschehen?

Wird dadurch das klassische Reisebüro seine Funktion verlieren? Ist ein großes Reisebüro-Sterben zu erwarten?

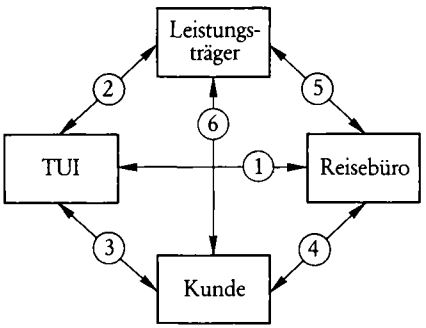


Abb. 2: Kommunikationsbeziehungen im Absatzkanal

	Bildschirmtext	Breitband-kabel
Buchung	A	D
Angebots-Information (Werbung, Beratung)	B	E
Markt-forschung	C	F

Abb. 3: Aufgaben im Absatzkanal und Kommunikationstechnologie

Niemand kann solche und ähnliche Fragen heute beantworten. Man kann zwar heute die technischen Möglichkeiten der Tele-Kommunikation relativ gut abschätzen. Niemand besitzt jedoch plausible Annahmen, wie sich die Beteiligten und Betroffenen angesichts der technischen Möglichkeiten *verhalten* werden.

Wie wird sich die TUI verhalten? Bedeutet die Beteiligung an den Feldversuchen zum Bildschirmtext, daß die TUI trotz gegenteiliger Beteuerungen langfristig doch den Direktvertrieb bewußt anstrebt?

Angesichts der Tatsache, daß die Gesellschafter der TUI selbst Reisebüros betreiben, erscheint ein solches bewußtes Ziel gegenwärtig relativ unwahrscheinlich.

Aber hat die TUI überhaupt einen Handlungsspielraum, wenn die Konkurrenz erfolgreich die Möglichkeiten der Direktbuchung zu nutzen beginnt?

Also spitzt sich alles auf die Frage zu, wie sich die Konkurrenz verhalten wird. Und deren Erfolg bzw. Mißerfolg hängt letztlich davon ab, wie sich der *Kunde* verhalten wird.

Zunächst: Die Akzeptanz neuer Technologien und Medien dauert normalerweise länger als die Technologen glauben. Dies gilt auch für die Tele-Kommunikation. Eine entscheidende Frage für die Akzeptanz wird sicherlich sein:

Wie benutzerfreundlich werden Bildschirmtext und Kabelfernsehen wirklich sein?

Wie leicht wird der Dialog mit dem Medium fallen?

Bei der Vorhersage des möglichen Verhaltens der Konkurrenz bzw. der Kunden müssen jedoch auch noch andere Beteiligte in die Betrachtung einbezogen werden.

Wird die Tele-Kommunikation möglicherweise zu einem Politikum? Die Medienkongresse der Parteien konzentrieren sich in erster Linie auf die Frage der Überfütterung mit Fernsehprogrammen vor allem kommerzieller Art. Was passiert aber, wenn die Kommunikationstechnologie nicht nur – wie viele erwarten – neue Arbeitsplätze schafft, sondern auch anfängt, Arbeitsplätze im Handel zu kosten? Wie verhalten sich die Gewerkschaften? Wie reagieren die Politiker? Ist es denkbar, daß Gesetze kommen, die den Rückkanal für Geschäftsabschlüsse (Buchungen) sperren? Ich persönlich glaube daran nicht. Eine solche Beschränkung des Wettbewerbs wird keine politische Gruppierung akzeptieren.

Schließlich müssen wir auch noch folgendes beachten: Die Auswirkungen im Touristik-Bereich werden sicherlich durch Ausstrahlungseffekte aus ganz anderen, zunächst als irrelevant erachteten Bereichen beeinflußt werden. Denken Sie etwa an folgenden möglichen Verlauf: Zunächst akzeptiert der Kunde das neue Medium nicht; Direktbuchungen von Reisen bleiben relativ

unbedeutend. Dann entschließen sich jedoch die Banken, das neue Medium für den Zahlungsverkehr zu nutzen. Als Bankkunde lernt der Bürger, über das Medium Kontoauszüge abzufragen und auch Überweisungsaufträge zu tätigen. Auf diese Weise gewöhnt sich der Kunde möglicherweise an das Medium und seine Neigung wird steigen, auch z. B. Reisen direkt über das neue Medium zu buchen.

Alles das sind nur Möglichkeiten der Zukunft. Man kann heute nicht eine Möglichkeit als wahrscheinlichste herausstellen und sich danach richten. Man muß sich das ganze Spektrum dieser Möglichkeiten vor Augen führen, sich innerlich öffnen und sensibilisieren und im Sinne einer Frühaufklärung laufend die weitere Entwicklung beobachten, um möglichst frühzeitig jene „schwachen" Signale wahrzunehmen, die einzelne dieser Möglichkeiten allmählich plausibler erscheinen lassen oder aber auch ganz neue Möglichkeiten sichtbar machen. Es liegt ganz auf der Linie einer solchen Frühaufklärung, wenn sich die Theorie (wie auch die anderen Reiseveranstalter und auch Gruppierungen von Leistungsträgern) an den Feldversuchen im Bildschirmtext beteiligt.

Freilich sollte man keine unrealistischen Erwartungen an diese Feldversuche richten. Es wäre meines Erachtens falsch, zu erwarten, die Feldversuche würden halbwegs verläßliche Antworten auf die vielen, heute offenen Fragen bringen. Im Gegenteil: sie werden mehr *neue* Fragen aufwerfen, als alte Fragen beantworten. Und außerdem: Die Ergebnisse werden von den Interessenten ganz unterschiedlich interpretiert werden. Sie werden ganz unterschiedliche Schlußfolgerungen ziehen.

Ich persönlich erwarte, daß die Feldversuche im Bereich des Bildschirmtextes nicht dazu führen, daß viele Direktbuchungen realisiert werden. Hier werden Erwartungen oder auch Befürchtungen (je nachdem, von welcher Seite man es betrachtet) enttäuscht. Die Folge: Kurzfristig wird man den Bildschirmtext eher als zusätzliches Medium der Werbung und der Information betrachten und auch entsprechend handeln. Ich glaube z. B., daß der Bildschirmtext kurzfristig viele Möglichkeiten einer verbesserten *internen* Kommunikation zwischen der TUI und den Reisebüros bietet, die wohl auch genutzt werden. Man denke z. B. an die Möglichkeiten einer verbesserten und auch erheblich flexibleren Verkaufssteuerung, an der der gesamte partnerschaftliche Absatzkanal gegenwärtig wohl noch etwas krankt. Mit anderen Worten: Der Bildschirmtext kann zunächst eher die Schlagkraft des partnerschaftlichen Absatzkanals und damit nicht zuletzt auch die Partnerschaft selbst stärken.

Ich befürchte aber auch, daß die Ergebnisse der Feldversuche und die daraus zu ziehenden kurz- und mittelfristigen Schlußfolgerungen dazu beitragen, daß die Reisebüros eingelullt werden, daß sie sich möglicherweise selbst einlullen nach dem Motto: „Es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird".

Langfristig wird die Tele-Kommunikation (vor allem, wenn das Kabelfernsehen mit Rückkanal verwirklicht wird) zu einer Spaltung des Absatzkanals im Touristikgeschäft führen.

Diese Spaltung des Absatzkanals bedeutet: Ein Teil der Buchungen wird an den Reisebüros vorbeigehen, und ich glaube auch, an den Veranstaltern selbst. Das ist für mich eine Frage der Zeit, und es wird länger dauern, als die Enthusiasten der Tele-Kommunikation heute vermuten. Den Reisebüros bleibt das beratungsintensive Geschäft. Wird das reichen?

Ich glaube, es ist hier zweckmäßig, zwischen drei Typen von Reisen zu unterscheiden:

1. die einfache Reise,
2. die erklärungsbedürftige Reise und
3. die beratungsintensive Reise.

Die erklärungsbedürftige Reise ist „vorgefertigt". Sie ist aber zu kompliziert, als daß der Kunde ohne Erklärungen feststellen könnte, ob sie seinen Ansprüchen genügt. Das dumme ist: der Kunde kann sich die Reise im Reisebüro erklären lassen, und dann doch direkt buchen. Hier wird entscheidend sein, ob die Tele-Kommunikation so verfeinert wird, daß der Kunde im Dialog mit dem Medium zu den erforderlichen Erklärungen selbst gelangen kann.

Beratungsintensiv ist eine Reise für mich, wenn sie während der Beratung aus einer Vielzahl von Bausteinen zusammengesetzt wird, die nur der Berater des Reisebüros überblickt.

Im gespaltenen Absatzkanal geht das einfache Geschäft an den Reisebüros vorbei, damit auch wohl die Brot- und Butter-Geschäfte. Das erklärungsbedürftige Geschäft kann sogar zur Gefahr werden. Das beratungsintensive Geschäft stellt demgegenüber die eigentliche Gelegenheit für die Zukunft der Reisebüros dar.

Eine Reihe von Fragen schließt sich unmittelbar an:

Zunächst: Wie umfangreich wird dieses beratungsintensive Geschäft sein?

Wird die zunehmende Freizeit den Wunsch auf beratungsintnsive Geschäfte erhöhen?

Wird sich die zunehmende Individualisierung des Konsums auch hier bemerkbar machen?

Wird das individuelle, bausteinähnliche Zusammensetzen mit Hilfe eines kompetenten Beraters selbst ein Bestandteil des Vergnügens an einer Reise sein?

Dies führt nach meiner Ansicht zu einem weiteren Fragenkomplex:

Wie wird die Beratung in Zukunft selbst aussehen?

Wird der Berater mit dem Kunden vor einem Bildschirm sitzen, als Vermittler zwischen den vagen Wunschvorstellungen des Kunden und der über das Medium abrufbaren verwirrenden Vielfalt von Reise-Bausteinen?

Wird das Reisebüro der Zukunft eher einer Versicherungsagentur ähneln, wo der Agent bzw. Berater den Kunden möglicherweise sogar in seinem eigenen Heim aufsucht und ihm hilft, die individuelle Reise zusammenzustellen *und* zu buchen?

Wie dies im einzelnen auch sein mag: Entscheidend wird sein:

Werden die Reisebüros den Wandel zum spezialisierten Fachgeschäft für beratungsintensive Reisen überhaupt schaffen?

Das führt uns zurück zur Partnerschaft:

Gibt es eine Partnerschaft hin zum gespaltenen Absatzkanal? Zu einem Absatzkanal, der von den Reisebüros sicherlich unerwünscht ist, letztlich aber ihnen und der TUI möglicherweise aufgezwungen wird?

Wie kann und soll die TUI diesen Wandel unterstützen?

Muß die TUI nicht ein vermehrtes Angebot an Schulungs- und Bildungsleistungen für die Reisebüros zur Verfügung stellen?

Muß die TUI (um einen Begriff in Analogie zur Personalförderung zu prägen) nicht eine vermehrte *Handelsförderung* betreiben?

Und bei alledem: Würden solche Maßnahmen der Handelsförderung nicht unter Umständen geradezu das Vertrauen in die Partnerschaft unterhöhlen, so paradox dies klingen mag? Denn wenn die TUI mit einer verstärkten Handelsförderung scheinbar auf eine Spaltung des Absatzkanals hinarbeitet, kommt sie dann nicht in den Verdacht, daß einfache, aber lukrative Geschäft auf dem Wege der Direktbuchung (ohne Provisionen) „abzusahnen", gleichzeitig aber die Reisebüros für das beratungsintensive Geschäft „auszunutzen"?

Wir kommen auch hier wieder zu dem alten Thema zurück, ob das wechselseitige Vertrauen und der Geist der Partnerschaft *hält*. Das macht die Beantwortung der Gretchenfrage so schwer. Diese Gretchenfrage lautet für mich:

Gewinnt der partnerschaftliche Absatzkanal den zeitlichen Wettlauf zwischen den sich aufgrund der Tele-Kommunikation anbahnenden, in ihren Auswirkungen noch weitgehend unklaren Veränderungen im Touristik-Geschäft einerseits

und

der in Angriff zu nehmenden systematischen Handelsförderung (in Form von Bildungsmaßnahmen für die Reisebüros und ihre Mitarbeiter) andererseits?

Dieser Wettlauf ist ein Langstreckenlauf und man weiß dummerweise beim Start nicht, wohin dieser führt. Aber es wäre gefährlich, heute in den Startlöchern sitzen zu bleiben, weil man glaubt, kurz vor 12 im Sprint die anderen doch noch einholen zu können. Startet man aber reichtzeitig, so sehe ich nicht ein, warum ein partnerschaftlich verfaßter Absatzkanal nicht erfolgreich sein sollte.

Momentaufnahmen 1981

1. Im Nachrichtenmagazin Der Spiegel (Ausgabe Nr. 22, 1981, S. 69 ff.) findet sich folgende Spiegel-Story:

Wichtiger Sitz
Die Lufthansa kauft sich in Reisebüros ein, um mißliebige Konkurrenten auszuschalten.

Die Manager der Lufthansa starteten in der Manier eines Großen: Sie kauften, was auf dem Markt zu kriegen war.

Zuerst erwarben sie elf Prozent an der größten Reisebürokette, der Deutschen Reisebüro GmbH (DER). Wenig später, Anfang 1980, schluckten sie die Air Global Tourist in Köln mit gut zwei Dutzend Reisebüros. Dann schließlich stiegen die Luftfahrt-Manager mit 50 Prozent bei der First-Gruppe ein, einem Zusammenschluß von 22 Reisebüro-Unternehmen mit insgesamt 108 Verkaufsstellen.

Den Eroberungsdrang der Lufthansa-Manager, vor denen keine Reisebürogruppe mehr sicher scheint, will nun das Kartellamt stoppen.

In einem Vorausbescheid kündigten die Wettbewerbswächter in Berlin der Airline und ihrem neuesten Partner, der First-Gruppe, an, daß aus ihrer Liaison nichts werde. Durch die Aktivitäten „auf nachgelagerten Märkten" könne, so das Kartellamt, die Lufthansa ihre ohnehin schon überragende Marktstellung noch verstärken und die Marktchancen der Wettbewerber weiter einschränken.

Das ist wohl auch von Lufthansa-Chef Herbert Culmann beabsichtigt. Der Flug-Manager hat es dabei vor allem auf das Touristik-Geschäft abgesehen: Wenn seine Gesellschaft erst einmal bei genügend Reisebüros mitbestimmt, so das Kalkül, lassen sich die Lufthansa-Flugzeuge und die Maschinen der Chartertochter Condor leichter mit Ferienreisenden füllen – zum Nachteil der inländischen Konkurrenz.

Spät, vielleicht schon zu spät, will das Kartellamt nun einen Konzentrationsprozeß aufhalten, bei dem die Großen immer größer wurden, viele kleinere Firmen aber aufgeben mußten.

Kaum eine andere Branche wird jedenfalls von so wenigen Anbietern beherrscht wie die Flug- und Ferienindustrie:

- ▷ Den Charterflug teilen sich der Marktführer Condor, die Hapag-Lloyd Fluggesellschaft in Bremen und die umsatzschwächeren Lufttransport-Unternehmen KG (LTU) in Düsseldorf.
- ▷ Den Markt der Veranstalter beherrschen die Touristik Union International (TUI), Neckermann + Reisen (NUR) und die ITS-Gruppe des Kaufhof.
- ▷ Beim Massenverkauf der Ferienvergnügen und Einzeltickets schöpfen

DER, die Hapag-Lloyd Reisebüro GmbH und die Kaufhauskonzerne mit ihren gut 500 Filialen den Rahm ab.

Die Großen des Reisegeschäfts sind überdies untereinander versippt. Der von den Großbanken beherrschte Reederei-Konzern Hapag-Lloyd, der Anfang der siebziger auch in den Charterflug einstieg, besitzt ein Viertel der DER-Kette und ist maßgeblich an TUI (Scharnow, Touropa, Hummel) beteiligt.

Solche Bindungen bringen Vorteile. Da Hapag-Lloyd, beispielsweise, Anteile an der TUI besitzt, steht für Lufthansa-Chef Culmann außer Frage, daß die TUI-Kunden vorzugsweise mit Hapag-Lloyd-Flugzeugen nach Gran Canaria oder Kreta geflogen werden.

Nachprüfbar zumindest ist dies: Kaum war 1973 die Reederei ins Fluggeschäft eingestiegen, da sackte der Marktanteil der Condor „binnen kurzem" (Culmann) bei der TUI von 52 auf 39 Prozent. Der Klein-Transporter LTU aus Düsseldorf wurde von der TUI ganz ausgesteuert, obwohl er am kostengünstigsten von allen drei Anbietern fliegt.

Die erfolgreichen Verdrängungsmethoden des Neulings aus Bremen ließen den Kölner Lufthansa-Chef nicht ruhen. Seine Strategie war nicht sonderlich originell: Um seine Charter-Armada wieder stärker auszulasten, mußte er ebenfalls Einfluß auf die Geschäftspolitik eines großen Veranstalterts, am besten der TUI, bekommen.

Der Zugang sollte über die First-Gruppe freigelegt werden. Fünf Gesellschafter dieser Reisebüro-Innung halten nämlich knapp zwölf Prozent des TUI-Kapitals. Für sie sitzt Hans Schmidt, der Inhaber des Reisebüros Hartmann in Düsseldorf, im Aufsichtsrat des Touristik-Trusts.

Ein solcher Sitz ist bares Geld wert. Denn ein Mandatsträger kann sich auf den Ratssitzungen und im direkten Kontakt mit dem Vorstand Einblick in die Pläne des Managements verschaffen und seine Geschäftspolitik frühzeitig darauf abstellen.

Da war es nur folgerichtig, daß sich die Lufthansa von ihren First-Freunden schriftlich die Übertragung des TUI-Mandats hatte zusichern lassen. Und logisch, aus Culmanns Sicht, war es auch, daß sich die Lufthanseaten „höchstmögliche" Berücksichtigung ihrer Jets beim Verkauf von Einzeltikkets und für jene Reisen versprechen ließen, bei denen die First-Gesellschafter selbst Flugzeuge chartern.

„Wegen eines schwebenden Verfahrens" verweigern die Kartellbeamten im Augenblick noch jede Auskunft. Dennoch ist sicher, daß sie ihr Veto gegen die First-Beteiligung der Lufthansa an den Nebenabreden zum eigentlichen Kaufvertrag aufhängen.

Halten nämlich die First-Gesellschafter die Vorschriften der Lufthansa ein, dann könnte es für den Kleinsten unter den Bedarfsfluggesellschaften, die LTU, brenzlig werden.

Seit Jahren jedenfalls hat die vorwiegend an Rhein und Ruhr operierende First-Gruppe ihre Kunden mit der LTU von Düsseldorf auf die Balearen oder nach Bangkok fliegen lassen, haben die Angestellten in First-Reisebüros den Kunden zu Billigtickets der LTU nach Los Angeles oder Miami geraten.

Was das Kartellamt nur vermutet, ist für LTU-Chef Wolfgang Krauss inzwischen zur Gewißheit geworden: Der Bundesbetrieb, klagt Krauss, betreibe so den Garaus der Privatlinie – „gleich was es die Lufthansa kostet". So beginne die Lufthansa neuerdings auf Strecken gegen ihn zu konkurrieren, die sie bislang aus Kostengründen gemieden habe. Seit letzten Sonntag jedenfalls fliegt die Staatslinie, wie seit langem die LTU, mit einem Großraumjet von Düsseldorf nach Miami.

Eine weitere Hiobsbotschaft bekam der Düsseldorfer Flieger in diesen Tagen aus Hannover. Der TUI-Vorstand verwarf seine Pläne, die LTU wieder mit Aufträgen zu bedenken. Bis Ende 1982, so der Beschluß, fände die Düsseldorfer Gesellschaft keine Berücksichtigung.

Die TUI-Gesellschafter Lufthansa und Hapag-Lloyd hatten rechtzeitig vorgesorgt: Sie versprachen dem Reiseveranstalter, ab Düsseldorf genauso billig zu fliegen wie die LTU.

Die Eintracht der beiden Charterkonkurrenten Condor und Hapag-Lloyd wird nicht lange dauern. Wenn der lästige Dritte auf der Strecke bleiben sollte, kommt es zum Entscheidungskampf. Wer dabei als Sieger hervorgeht, steht für LTU-Krauss und die Kartellbeamten schon jetzt fest – Culmanns Lufthansa.

„Nur ein Staatsunternehmen", so Krauss, „kann eine längere Verluststrecke durchhalten."

2. In touristik aktuell vom 3. November 1981 ist folgender Kommentar von Heiner Berninger abgedruckt:

Amtliche bayerische Moral

Der legendäre Bayernkönig Ludwig hatte viele Träume. Wenige wurden Wirklichkeit, die meisten jedoch ertranken mit ihm im See.

abr-Chef Nikolaus Meyer offenbarte in Helsinki touristische Zukunftsperspektiven nach dem Motto: Heute gehört uns Bayern und morgen die ganze Republik. Oft war sicher der Wunsch Vater des Gedankens. In einer Sache scheint jedoch die Realität die Oberhand zu gewinnen. Das abr wird Generalagent der LTU in München werden. Dazu der Geschäftsführende Gesellschafter der LTU, W. Krauss: „Die Gespräche sind soweit gediehen, daß wir

mit dem abr kurz vor Vertragsabschluß stehen. Wir sind froh, einen Partner mit diesem Vertriebsnetz gefunden zu haben."

Diese abr-LTU-Liaison ist lediglich unter dem Aspekt zustandegekommen, daß zwischen den deutschen Chartercarriern der Verdrängungswettbewerb voll im Gange ist. Und da lautet die Devise: Haust du meine Tante, hau ich deine Tante. Bei diesem Schlagabtausch kann die LTU sicher sein, viele Sympathien auf ihrer Seite zu haben. Und hätte sie sich in München irgendeinen anderen Partner gesucht, kein Wort wäre mehr zu verlieren.

Aber nein, den „deal" hat man mit dem abr gemacht. Mit dem vordergründigen Argument, den besten süddeutschen Vertriebsweg zu gewinnen. Hintergründig wird man in Düsseldorf schadenfroh lächeln, hat man doch damit der TUI und der Hapag-Lloyd kräftig eins ausgewischt. Und spätestens hier muß man die Feststellung treffen, daß diese Liaison den modrigen Geruch des Unmoralischen hat. Das abr ist Partner der TUI und an dieser mit 11,5 Prozent beteiligt. Die TUI meidet den Carrier LTU wohl aus gutem Grunde. Denn als Pauschalveranstalter können ihr die veranstalterischen Aktivitäten des Carriers mit seiner Einzelplatzbuchung etc. keineswegs egal sein. Und nun legt sich ein Partner auch noch mit dieser LTU in ein Bett.

Alles gute Zureden nutzte nichts. Das Profilstreben eines Nikolaus Meyer siegte über die Vernunft. Und nun muß man in Hannover nota bene zuschauen, wie sich touristische Alleingänge von DB-geprägten Gesellschaftern langsam zu einem Sprengsatz entwickeln.

Während ein DER mit seinen profilierten Geschäftsführern Dr. Glaser und Dr. Heine behutsam Lücken auslotet und manchmal auch geradezu unauffällig über diese Lücken hinausschießt, poltert ein Nikolaus Meyer laut und ist drauf und dran, den Sprengsatz zu zünden.

Mit ihren Agenten hat die TUI knallharte Verträge. Da wird „Fremdgehen" hart geahndet. Mit seinen Gesellschaftern hat man solche Verträge nicht. Rechtliche Handhabe ist ausgeschlossen. Da bleibt nur der Appell an Partnerschaft und Anständigkeit. Diese sollte eigentlich selbstverständlich sein. Ist sie offenbar aber nicht. Also werden die treuen TUI-Agenturen wieder einmal frustriert sein. Doch dies wird man der TUI kaum anlasten können.

Mit 7,5 Prozent ist die Hapag-Lloyd AG am abr beteiligt. Doch Meyer hat es nicht einmal für nötig befunden, seinen Gesellschafter in Bremen von seinem Vorhaben zu informieren. So geht man beim abr halt mit Minderheitengesellschaftern um. Und offenbar stört es einen Nikolaus Meyer auch wenig, daß er mit seinem LTU-Engagement der Hapag-Flug erheblichen Schaden zufügt. Zumindest bei der Hapag wäre es aber denkbar, daß man rechtliche Schritte in Erwägung zieht.

Fazit: Sicher, Geschäft ist Geschäft. Aber unter Partnern gibt es auch moralische Grundsätze. Doch davon scheint ein Nikolaus Meyer noch nichts gehört zu haben.

Probleme des Managements eines unternehmenspolitischen Rahmens

Zwischenbetrachtung der Herausgeber

Die Momentaufnahmen der Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens sind durch die Perspektiven der jeweiligen Autoren gesehen. Soweit „Fakten" angesprochen sind, wurden sie durch die spätere Entwicklung zum Teil überholt. Die Lufthansa hat – gleichgültig, ob sie dies überhaupt angestrebt hat – gegenwärtig keinen Sitz im Aufsichtsrat der TUI. Die Verbindung zwischen dem ABR und der LTU ist nicht zustandegekommen.

Dennoch erscheinen die einzelnen Momentaufnahmen geeignet, einige abstrakte Begriffe und Ideen zu illustrieren, die wir im Zusammenhang mit dem Management bzw. der Gestaltung eines unternehmenspolitischen Rahmens für besonders wichtig halten.

(1) Dominierende Koalition und Konstituierung einer Planungsgemeinschaft

Das breite Spektrum von Interessenten und Interessenlagen, das bei der Darstellung des TUI-Falles angesprochen wurde, macht die „politische Dimension" eines Strategischen Managements deutlich. Strategische Planung ist immer auch „politische" Planung, bei der eine Vielfalt von Interessen und Vorstellungen zum Ausgleich gebracht werden müssen.

Man kann davon ausgehen, daß sich normalerweise in komplexen pluralistischen Gebilden eine sogenannte dominierende Koalition herausbildet, die freilich selbst von Insidern häufig nur bedingt durchschaut wird. Das Management eines unternehmenspolitischen Rahmens steht in einem sehr engen Zusammenhang mit dem Management der jeweils dominierenden Koalition, die überdies häufigen Fluktuationen unterliegen kann. Der Initiator einer unternehmenspolitischen Rahmenplanung tut gut daran, sich realistische Vorstellungen von der dominierenden Koalition zu machen, wenn er daran geht, die Planungsgemeinschaft zu konstituieren. Zur Planungsgemeinschaft sind alle jene zu rechnen, denen im Prozeß der Strategischen Analyse und Planung besondere Mitwirkungs- bzw. Partizipationsrechte und damit Einflußmöglichkeiten eingeräumt werden.

Ein wesentliches Problem in diesem Zusammenhang (aber natürlich auch eine Chance zur Neuorientierung) ist aber, Verschiebungen in den Machtkonstellationen und in den Bedingungen des sozioökonomischen Feldes frühzeitig zu erkennen und ihnen gerecht zu werden. Verändert sich dieses

Machtfeld, so wird unter Umständen auch eine Neukonstituierung der Planungsgemeinschaft erforderlich. Daß eine solche größere Verschiebung auch den unternehmenspolitischen Rahmen völlig verändern könnte, dürfte unmittelbar einleuchten.

Es gehört sicherlich zur Aufgabe des eigentlichen Top-Managers, die Planungsgemeinschaft „richtig" zu konstituieren und sie auch ggfs. an die sich im Analyse- und Planungsprozeß ändernden Bedingungen adäquat anzupassen. Daß Fehleinschätzungen und Fehler bei der Konstituierung der Planungsgemeinschaft vor dem Hintergrund der Verhältnisse in der dominierenden Koalition normalerweise zum Scheitern der Bemühungen um eine Präzisierung oder Neugestaltung des unternehmenspolitischen Rahmens führen, braucht wohl nicht eigens hervorgehoben zu werden.

(2) Das Problem des Planungsobjektes

Das Beispiel TUI zeigt, daß das Planungsobjekt der unternehmenspolitischen Rahmenplanung keineswegs mit den Grenzen der TUI als juristische Person identisch ist. Die Grenzen des Planungsobjekts sind u. a. durch die in der Planungsgemeinschaft bzw. der dominierenden Koalition vertretenen Interessenlagen geprägt. Auf der Ebene der unternehmenspolitischen Rahmenplanung ist das Planungsobjekt ein komplexes Gebilde mit sehr unscharfen und auch variablen Grenzen zwischen innen und außen. Die unter verschiedenen Kriterien definierbaren Grenzen stellen nur einen Gesichtspunkt für die Kennzeichnung des Planungsobjektes dar. Sie stehen in der Regel selbst zur Diskussion und zum Teil auch zur Disposition. Wir meinen deshalb, daß es für Fragen der Gestaltung des unternehmenspolitischen Rahmens eine a priori allzu sehr einschränkende Sichtweise sein würde, von der sonst üblichen System-/Umwelt-Betrachtung auszugehen. Diese erscheint uns eher für eine Strategische Programmplanung adäquat, die von einem prinzipiell gegebenen unternehmenspolitischen Rahmen und damit auch von halbwegs präzise definierten Grenzen der betrachteten Unternehmung ausgehen kann, auf die sich die Unternehmensanalyse bezieht, während der „Rest" Gegenstand der üblichen Umweltanalyse ist. Im Bereich der unternehmenspolitischen Rahmenplanung ziehen wir demgegenüber eine Sichtweise vor, die das sozioökonomische Feld und die spezifische Identität des Planungsobjektes, d. h. der Unternehmung (freilich nicht in ihren juristischen Grenzen) in Beziehung setzt und nach möglichen Misfits fragt: „paßt" die gegenwärtige Identität noch mit den möglicherweise veränderten Gegebenheiten des sozio-ökonomischen Feldes zusammen?

(3) Sozio-ökonomisches Feld, Identität und Image

Das Beispiel der TUI macht deutlich, daß Veränderungen des sozioökonomischen Feldes (z. B. Kartellamtsentscheidungen, Gesellschafterwechsel, neue Technologien der Telekommunikation) auftreten können, die es geraten sein lassen, die Identität des Unternehmens kritisch zu überprüfen. Ein zen-

trales Merkmal der TUI-Identität ist zweifellos im fehlenden Direktvertrieb zu sehen. Dieser Identitätsaspekt steht in der vorliegenden Fallstudie stets von neuem zur Diskussion. Bislang wurde diese kritische Frage des unternehmenspolitischen Rahmens offenbar dahingehend beantwortet, daß Feld und Identität nach wie vor zusammenpassen, wenngleich gewisse Modifikationen dieser Identität im Sinne eines partnerschaftlich verfaßten Absatzkanals erforderlich erscheinen.

Die Gegenüberstellung von Feld und Identität ist um das Image nach außen und nach innen zu ergänzen. Der Fall TUI illustriert, daß die Fortentwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens sowohl mit dem Aufbau eines eigenen TUI-Images gegenüber Kunden als auch mit einer Festigung des Image eines „mittelstandsfreundlichen" Unternehmens verbunden ist. Daß das Interesse der allgemeinen und insbesondere der branchenorientierten Presse an den Entwicklungen im Umfeld der TUI Rückwirkungen auf deren Image besitzen kann, liegt nahe. Die „veröffentlichte" Meinung ist ein nicht zu vernachlässigender Faktor des unternehmenspolitischen Rahmens.

Unsere Erörterungen sind selbstverständlich auf Vermutungen angewiesen und stehen deswegen auch im Konjunktiv. Sie sollen hier in erster Linie Zusammenhänge der unternehmenspolitischen Rahmenplanung illustrieren, die in der Abb. 1 noch einmal vereinfacht dargestellt sind.

(4) Unternehmenspolitik und Verfassung

In der Abb. 1 ist zusätzlich die „Unternehmenspolitik" angesprochen. Mit „Unternehmenspolitik" ist hier der Inbegriff aller jener Maximen gemeint, die den Soll-Zustand des unternehmenspolitischen bzw. strategischen Rahmens zum Ausdruck bringen. „Maxime" ist dabei der Oberbegriff für Grundsätze, Ziele, Strategien, Policies usw., die trotz aller sonstiger inhaltlicher Verschiedenheiten letztendlich ein Soll zum Ausdruck bringen.

Das Beispiel TUI verdeutlicht, daß eine Reihe der Maximen der Unternehmenspolitik den Charakter verfassungsmäßiger Regeln annimmt. Bei der Formulierung der Unternehmenspolitik steht also immer auch die Verfassung

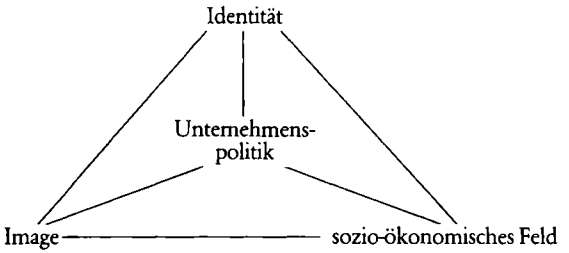


Abb. 1: Die Elemente des unternehmenspolitischen Rahmens

mit zur Diskussion. Diese Verfassung bezieht sich nicht nur auf die Unternehmensverfassung im engeren Sinne, wie sie durch die Wahl der Rechtsformen, durch die hierfür jeweils gültigen Gesetze und durch die individuelle satzungsmäßige Ausgestaltung des belassenen Gestaltungsspielraums fixiert ist. Im vorliegenden Falle geht es insbesondere auch um die Verfassung des gesamten Absatzkanals bzw. – darüber hinausgehend – des Planungsobjektes selbst.

Unabhängig von den Gegebenheiten der TUI ist jedoch anzumerken, daß wir keineswegs davon ausgehen, die Maximen der Unternehmenspolitik bzw. der Verfassung seien jeweils explizit oder gar schriftlich artikuliert und darüber hinaus durch ausdrückliche Beschlußfassung festgelegt. Die „Formierung" der Unternehmenspolitik kann im Rahmen von Konsensbildungs- und Entscheidungsprozessen erfolgen, die nicht in einer Beschlußfassung über solche Maximen münden. Ein unternehmenspolitischer Grundsatz kann etwa auch dadurch formiert werden, daß sich in einer Vielzahl von ad hoc-Entscheidungen ein Muster herausbildet und die Entscheidungsträger – möglicherweise unbewußt – damit beginnen, intuitiv einer Regel zu folgen. Natürlich ist es dann möglich und häufig auch sinnvoll, derartige intuitive Regeln bzw. Maximen im Rahmen einer strategischen Exploration zu rekonstruieren und auf diese Weise als unternehmenspolitische Maximen explizit zu machen.

Im Falle der TUI sind sicherlich einige zentrale unternehmenspolitische Maximen dadurch explizit gemacht worden, daß anläßlich der TUI-Tage Mitglieder des TUI-Vorstandes oder auch des Aufsichtsrates Referate halten, deren Inhalt und Tenor vorher „abgestimmt" wird. In manchen Fällen wird es aber auf der anderen Seite auch angeraten sein, solche Maximen nicht explizit zu machen. Dies insbesondere, wenn wir an den oben skizzierten Abschnitt der Konstituierung einer Planungsgemeinschaft denken. Eine Offenlegung und Festschreibung von Maximen in diesem sehr diffizilen Bereich könnten natürlich allzu leicht eine Politisierungstendenz in das Unternehmen hineintragen. Eine solche Politisierung könnte dann selbstverständlich auch zur Konsequenz haben, daß sich Gegenkoalitionen bilden, die unter Umständen die Handlungsfähigkeit des Unternehmens ganz wesentlich in Frage stellen könnten. Einige wichtige Teile des unternehmenspolitischen Rahmens sind und bleiben im „Intimbereich" eines Unternehmens.

(5) Die Frage nach der Moral

Wir wollen diese Zwischenbetrachtung nicht beschließen, ohne eine letzte Dimension der Unternehmenspolitik bzw. des unternehmenspolitischen Rahmens angesprochen zu haben: die Frage nach der Moral. Etzioni (1973) unterscheidet drei Typen von Organisationen: (1) utilitaristische Organisationen, bei denen die Beziehungen zwischen den Teilnehmern der Organisation auf der utilitaristischen Bewertung der Beiträge und Leistungen (bzw.

der Belastungen und Anreize) beruht; (2) Zwangsorganisationen, bei denen (man denke an Gefängnisse) die Teilnahme größtenteils erzwungen ist; und (3) normative Organisationen, bei denen die Teilnahme auf normativen Bindungen an Werten und Grundsätzen beruht, die in dieser Organisation verkörpert sind.

Wirkliche Organisationen sind immer eine Mischung dieser reinen Typen mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung. Unternehmungen sind zwar im Kern utilitaristischer Natur. Wenn es aber um die Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens geht, dann wird man insbesondere die normative Dimension dieser Organisationen nicht übersehen dürfen. Entwicklung und Achtung von Grundsätzen können nicht nur utilitaristisch gesehen werden: „Sicher, Geschäft ist Geschäft. Aber unter Partnern gibt es auch moralische Grundsätze" heißt es in der Momentaufnahme 1982 zum unternehmenspolitischen Rahmen der TUI.

Zwar war man im Falle der TUI bei der Einführung des Partnerschaftsmodells 1978 sehr bemüht, den utilitaristischen Charakter des partnerschaftlich verfaßten Absatzkanals als „Koalition selbständiger Unternehmen" herauszustellen. Gleichzeitig beschwor man aber den „Geist der Partnerschaft", und spätestens hier wurde mit der Formulierung der Unternehmenspolitik signalisiert, daß man sich mit der Entscheidung für das Partnerschaftsmodell auch auf einige Grundsätze festgelegt hat, die die Basis einer normativen Bindung aller Beteiligten jenseits einer rein utilitaristischen Betrachtung bilden.

Wir wollen hier nicht mißverstanden werden: wir betätigen uns hier nicht selbst als „Moralisierer". Wir stellen die Frage nach der Moral und nach der „Ethik des Geschäfts" deshalb heraus, weil sich die Unternehmensleitungen selbst dieser Frage stellen müssen, wenn sie sich mit dem unternehmenspolitischen Rahmen und die „Policy" ihres Unternehmens auseinandersetzen.

Die Frage nach dem Sinn des Fortschritts – Versuch zu einer vernachlässigten Dimension des unternehmenspolitischen Rahmens

Walter Trux und Werner Kirsch

„Eine Wüstenkarawane, die sich an Luftspiegelungen orientiert, geht leicht zugrunde. Eine Politik, die Visionen folgt, wird leicht scheitern."
(Karl Steinbuch)
„Interessen, nicht Ideen beherrschen unmittelbar das Handeln der Menschen. Aber: die ‚Weltbilder', welche durch ‚Ideen' geschaffen wurden, haben sehr oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte."
(Max Weber)
„Wenn wir die Welt nicht wieder ins Unglück stürzen wollen, müssen wir unsere Träume der Weltbeglückung aufgeben. Dennoch sollen wir bescheidene Weltverbesserer bleiben."
(Sir Karl Popper)
„Das Streben nach Idealen kann ausgedehnten und unvorhersagbaren Prozessen, dem Leben und der Geschichte Zusammenhang und Kontinuität verleihen. Damit werden die Formulierung von und das Streben nach Idealen zu einem Mittel, mit dem der Mensch seinem Leben und der Geschichte, von der er selbst ein Teil ist, Bedeutung geben kann. Sie ermöglichen auch Befriedigung aus einem Leben, das enden muß, das aber einen Beitrag zur Geschichte leisten kann, die nicht enden muß."
(Ackoff und Emery)

1. Die Suche nach einer Antwort auf die Herausforderungen der Zeit

Gegenwärtig vollziehen sich weitreichende Veränderungen nicht nur der Märkte, sondern auch der gesellschaftlichen Strukturen, in denen die Unternehmen der Zukunft operieren müssen. Pessimismus scheint die Ausblicke auf den Rest des Jahrhunderts zu dominieren:

(1) Die pax americana, mit der zu leben wir uns 30 Jahre gewöhnt hatten, scheint, vorbei zu sein. Die USA hat ihre Funktion als Ordnungsmacht verloren. Die Folge ist ein machtpolitischer Freiraum, in dem sich zunehmend Turbulenzen, von Währungskrisen über Protektionismus bis zu lokalen

Kriegen, zeigen. Nach 30 Jahren anormaler Stabilität wird die Instabilität wieder zum Normalzustand. Wir befinden uns in einem Zeitalter der Diskontinuitäten.

(2) Wir erleben einen volkswirtschaftlichen Umschichtungsprozeß großen Umfanges, bei dem die klassischen Industrieländer relativ und absolut an Wirtschaftsmacht verlieren können. Die Gründe dafür sind bekannt. Es sind die Zahlungsströme in die Öl-Staaten, die Konkurrenz der NICs (Newly Industrialized Countries) im Weltmarkt und zusätzlich die schlechte Wettbewerbsfähigkeit der Industrieländer durch abnehmende Leistungsbereitschaft in Verbindung mit einer ausufernden Anspruchsmentalität.

(3) Parallel dazu zeichnet sich (hauptsächlich, aber nicht allein) in der jüngeren Generation vieler Industriestaaten ein Wertwandel ab. Einige veranlaßt dies zum „Aussteigen", andere nehmen zwar immer noch teil, sehen in ihrer Teilnahme aber keinen ideellen Wert. Die Folge: Die Identifikation mit den Unternehmen nimmt ab.

Daß es in turbulenter werdenden Zeiten Sorge bereiten muß, wenn sich Mitarbeiter (insbesondere Führungskräfte und Experten) immer mehr den Unternehmen entfremden, bedarf keiner besonderen Begründung. Die „Sinn- und Orientierungskrise" ist ein ernst zu nehmendes Phänomen. Und die Unternehmen kommen nicht umhin, sich mit diesem Phänomen auseinanderzusetzen. Es ist unsere zentrale These, daß dies eine der Aufgaben einer strategischen Unternehmensführung ist, eine Aufgabe freilich, die bisher weitgehend vernachlässigt wird.

An anderer Stelle haben wir ausführlich erläutert, was wir unter einer strategischen Unternehmensführung bzw. einem Strategischen Management verstehen. Unter dem Stichwort „Strategisches Management" verbirgt sich eine Führungsphilosophie, die wir durch folgende Definitionsmerkmale kennzeichnen möchten:

(1) Strategisches Management soll die Entwicklung (Evolution) eines Unternehmens in sich politisch, wirtschaftlich und sozial verändernden Feldern langfristig und vorausschauend steuern.
(2) Diese Evolution des Unternehmens soll sich an einer „konzeptionellen Gesamtsicht" dessen orientieren, was das Unternehmen in Zukunft sein will. Sie ist das Leitbild für alle unternehmenspolitischen und strategischen Maßnahmen.
(3) Die „konzeptionelle Gesamtsicht" wird von der regulativen Idee geprägt, einen „Fortschritt" zu erzielen. Fortschritt ist dabei so zu verstehen, daß die Interessen und Bedürfnisse der direkt und indirekt von den Aktivitäten des Unternehmens Betroffenen in Zukunft besser befriedigt werden als heute.
(4) Da sich mit dem Wandel der Werte und Verhältnisse auch die Bedürfnisse und Interessen der Betroffenen verändern, ist auch die konzeptionelle

Gesamtsicht ständig einer kritischen Prüfung und damit gegebenenfalls einer Anpassung unterworfen.

Zweierlei ist in dieser Charakterisierung eines Strategischen Managements unter anderem enthalten: Zum einen ist Strategisches Management mehr als Strategische Planung im Produkt-/Markt-Bereich (also eine strategische Marketing-Planung). Das Spektrum eines Strategischen Managements ist weiter. Es umfaßt alle Bereiche des Unternehmens und alle direkt und indirekt Betroffenen (Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Öffentlichkeit usw.). Zum zweiten sollte das Strategische Management nach unserer Auffassung einer regulativen Idee folgen, die die Evolution des Unternehmens mit der Vorstellung eines „Fortschritts" verbindet und damit einen „Sinn" gibt. Diese regulative Idee eines Strategischen Managements steht im Mittelpunkt unserer weiteren Betrachtungen.

Postuliert man Fortschritt als sinngebende Idee, dann kann man diese Idee heute nicht mehr von der Frage nach dem Sinn des Fortschritts selbst trennen. Waren die westlichen Industrienationen bisher auf Wachstum und Fortschritt eingestellt, so hat man heute vielfach den Eindruck, als komme es nur noch auf das Überleben an. Die Idee des Fortschritts gerät in Mißkredit, nicht zuletzt, weil man in der Vergangenheit zu einfach Wachstum und Fortschritt gleichgesetzt hatte und nun ein Wachstum nicht mehr für möglich oder sogar für nicht mehr wünschenswert betrachtet. Der Sinn des Fortschritts in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft wird angezweifelt, und die Fragen vermehren sich schneller als die Antworten.

Auch wir können selbstverständlich die Frage nach dem Sinn des Fortschritts nicht endgültig formulieren, geschweige denn beantworten. Aus diesem Grunde kennzeichnen wir unsere folgenden Betrachtungen bewußt als „Versuch", bei dem es uns vor allem darum geht, eine – wie wir meinen – vernachlässigte Dimension der strategischen Unternehmensführung in das Bewußtsein der verantwortlichen Führungskräfte zu rücken. Wir gehen dabei die Fragen eines Strategischen Managements gleichsam vom „oberen Ende" an. Üblich ist heute, das Strategische Management als ein Instrument zu sehen, mit dem es darum geht, auf der Grundlage von Unternehmens- und Umweltanalysen die strategischen Stoßrichtungen in den verschiedenen Geschäftsfeldern zu formulieren, strategische Programme zu erarbeiten und im operativen Geschäft umzusetzen bzw. zu kontrollieren. Dies ist selbstverständlich höchst notwendig, und wir selbst wenden das Instrumentarium des Strategischen Managements in diesem Sinne an.

Über die Diskussion strategischer Stoßrichtungen und Programme in den einzelnen Produkt-/Markt-Segmenten des Unternehmens wird jedoch in der Praxis allzu leicht die Problematik der Fortentwicklung des generellen unternehmenspolitischen Rahmens selbst vernachlässigt; und diese Vernachlässigung erschwert es wiederum, im Zusammenhang mit der Formulierung der

Unternehmenspolitik auch die Frage nach dem Sinn des unternehmerischen Handelns und dem damit zu bewerkstelligenden Fortschritt systematisch zu stellen und zu beantworten.

Der skeptische Leser, der vielleicht als erfolgreicher Praktiker sehr pragmatisch zu denken und zu handeln pflegt, wird möglicherweise gerade solchen Fragen besonders kritisch gegenüberstehen. Wir haben unserem Beitrag aus diesem Grunde als Motto drei Zitate vorangestellt. Sie sollen zum einen signalisieren, daß wir illusionslos genug sind, um hier etwa sozialromantische Utopien oder Visionen zu verbreiten, daß wir jedoch zum zweiten Bemühungen um eine bescheidene Weltverbesserung im Interesse eines Fortschritts durchaus nicht ausschließen möchten und daß zum dritten die einzelnen Schritte einer bescheidenen Weltverbesserung nicht ausschließlich am Heilen akuter Mängel anknüpfen, sondern immer zusätzlich auch durch eine konzeptionelle Gesamtsicht erneuert werden sollten, die ihrerseits wiederum unter anderem im Lichte von Idealen kritisiert und fortentwickelt werden kann.

Doch gehen wir der Reihe nach vor und beginnen damit, daß wir zunächst ein möglichst realistisches und illusionsloses Bild des Unternehmens zeichnen, vor dessen Hintergrund Diskussionen über den Sinn, die Möglichkeiten und die Grenzen eines Fortschritts geführt werden sollten. Wir knüpfen dabei an einer Sichtweise des Unternehmens an, die von den Anreizen und Belastungen der Betroffenen sowie den unternehmenspolitischen Entscheidungen ausgeht, mit denen diese Anreize und Belastungen beeinflußt und geprägt werden.

2. Anreize und Belastungen der Betroffenen

Unternehmungen (oder allgemeiner: Organisationen) stehen mit ihren internen Teilnehmern und Dritten in vielfältigen Austauschbeziehungen (Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten usw.). Diese Austauschbeziehungen bestehen in Beiträgen der Teilnehmer zur Organisation einerseits und Leistungen der Organisation an die Teilnehmer andererseits. In der Praxis vollziehen sich diese Austauschbeziehungen häufig in Form von zeitlich abgrenzbaren „Transaktionen" (Gewähren und Rückzahlen eines Kredits, Abschluß und Ausführen eines Auftrags etc.). Man kann auch sagen: In den Transaktionen „überlappen" sich gleichsam die Sphäre der Unternehmung und die Sphäre ihrer Umwelt. Um zu analysieren, wie dieses „Überlappen" in den Transaktionen erfolgt und wie es von den Teilnehmern „empfunden" wird, empfiehlt sich folgende begriffliche Definition:

(1) Teilnehmer an einer Transaktion erbringen „Beiträge" und erhalten „Leistungen". (Teilnehmer können Einzelpersonen oder Organisationen sein.) Beiträge und Leistungen sind gewissermaßen die „Gegenstände" der Transaktionen.
(2) Sowohl Beiträge als auch Leistungen werden von den Teilnehmern subjektiv als Anreize und Belastungen empfunden.
(3) Beiträge bringen unter Umständen nicht nur Belastungen, sondern auch Anreize mit sich. Analoges gilt umgekehrt für Leistungen („Heimweh, wa?", fragte der Zahnarzt den chinesischen Patienten, als diesem vor Schmerzen die Tränen kamen.)
(4) Organisationsteilnehmer verbinden Anreize und Belastungen auch mit Tatbeständen in der Organisation, die sich nicht unmittelbar als Gegenstand von Transaktionen charakterisieren lassen. (Je nachdem, welches Betriebsklima in einem Unternehmen herrscht, kann straffe Führung als Anreiz und/oder Belastung empfunden werden.)
(5) Es gibt auch Betroffene, die (ohne je in direkte Transaktionsbeziehungen mit der Organisation zu treten) dennoch Auswirkungen des Handelns der Organisation als Anreize und/oder Belastungen empfinden. (Man denke an die Belastungen, denen Unbeteiligte durch Umweltverschmutzung ausgesetzt sind.)

Wenden wir uns daher kurz der Bewertung der Beiträge und Leistungen durch die jeweils betrachtete Organisation bzw. deren Führung selbst zu.

Deren Bewertungskriterien müssen zunächst nicht direkt an den Anreizen und Belastungen der Beteiligten anknüpfen. Zwischen Entscheidungskriterien eines Unternehmens (wie „Cash Flow", „Return on Investment", „Substanzerhaltung" usw.) und den Anreizen und Belastungen der Beteiligten besteht normalerweise nur ein mittelbarer Zusammenhang. Oftmals liegt den Bewertungskriterien der Führung für von ihr veranlaßte Transaktionen die „Theorie" zugrunde, daß diese auf lange Sicht Bedingungen schafft und aufrechterhält, die den Ansprüchen der Betroffenen gerecht werden. Dabei kann häufig nicht bereits präzise gesagt werden, welche konkreten Anreize und Belastungen damit für wen und wann verbunden sind. Der Zusammenhang zwischen den Bewertungskriterien des Managements und den Anreizen und Belastungen bzw. den dahinterstehenden Bedürfnissen und Werten der Beteiligten und „Betroffenen" bleibt somit häufig umstritten und eine Quelle von Konflikten im Unternehmen.

Natürlich schließt dies die Feststellung nicht aus, daß „vermutete" Anreize und Belastungen besonders relevanter angesehener Organisationsteilnehmer und Interessenten (z. B. Aufsichtsratsmitglieder, Großkunden, Hauptgläubiger) auch in die Bewertungen des Managements selbst eingehen. Es ist jedoch ein erklärungsbedürftiges Phänomen, ob und in welcher Weise dies geschieht.

Bei einem besonders mächtigen Interessenten mag dies unter explizitem

Bezug auf ganz konkrete Anreize und Belastungen dieses Interessenten geschehen, und dies wird umso wahrscheinlicher sein, je mehr dieser selbst an den Bewertungs- bzw. Entscheidungsprozessen teilnimmt.

Bei anderen Organisationsteilnehmern bzw. Interessenten mögen dagegen deren Anreize und Belastungen lediglich indirekt in der Weise erfaßt werden, daß man ganze Klassen von Interessenten zusammenfaßt und deren Interessen in mehr oder weniger globaler Weise definiert. Die „Arbeitnehmer" haben ein „Interesse" an „gesicherten Arbeitsplätzen", an „hohen Löhnen" und an einer „humanen Arbeitsplatzgestaltung". Damit werden die Anreize und Belastungen der einzelnen Betroffenen in sehr globaler Weise erfaßt und berücksichtigt. Dies ist umso wahrscheinlicher, je mehr Interessenvertreter eine Vielzahl von „ähnlichen" Anreizen und Belastungen als „Interessen" einzelner Klassen von Interessenten formulieren und in den innerorganisatorischen Bewertungs- bzw. Entscheidungsprozeß einbringen. (Man denke etwa an die Rolle der Arbeitnehmervertreter in der Mitbestimmung.)

Es bleibt allerdings umstritten, ob die so formulierten „Interessen" – wenn sie selbst Gegenstand von Transaktionen (wie z. B. einer Lohnrunde) werden – wirklich einen „Fortschritt" bringen.

Selbstverständlich können nicht alle Aktivitäten und Entscheidungen im Unternehmen auf die Anbahnung, Vereinbarung und Realisierung konkreter Transaktionen zurückgeführt werden. Vor allem die mehr strategischen Entscheidungen sind häufig auf die Entwicklung und Pflege von Potentialen ausgerichtet, auf die man dann bei den einzelnen Transaktionen Bezug nehmen kann. Diese Potentiale werden aber immer auch durch Eigenentwicklungen innerhalb des sozio-ökonomischen Feldes geprägt, die außerhalb der Beeinflussung der jeweils Beteiligten stehen.

Wenn auch die Beteiligten solche Eigenentwicklungen des sozio-ökonomischen Feldes und die hierdurch verursachten Veränderungen der Potentiale nicht beeinflussen können, so können sie sich aber zum Teil bewußt aus einem (Teil-)Feld zurückziehen und in ganz neue (Teil-)Felder vorstoßen. In diesem Sinne kann das Manövrieren im sozio-ökonomischen Feld durchaus auch Gegenstand strategischer Entscheidungen sein, die unabhängig von konkreten Transaktionen neue Teilfelder möglicher Transaktionen abdecken und darüber hinaus in diesen Teilfeldern entsprechende Potentiale entwickeln und pflegen.

Aus der Sicht eines Interessenten können nun solche strategischen Bewegungen des Unternehmens als Belastungen und/oder Anreize wahrgenommen werden, die er ohne Bezug auf konkrete Transaktionen zu bewerten hat. Es kann aber auch sein, daß ein Betroffener an diesen strategischen Bewegungen deshalb nicht „interessiert" ist, weil er sich selbst außerstande sieht, darin für ihn bewertbare Belastungen und/oder Anreize zu erkennen.

Dies wiederum schließt nicht aus, daß ein an den politischen Entschei-

dungsprozessen mitwirkender Interessenvertreter über eine „Theorie" hinsichtlich der mutmaßlichen Belastungen und Anreize einer ganzen Klasse von Interessen verfügt, entsprechende „Interessen" artikuliert und diese sowohl zum Anlaß einer Einflußnahme in den politischen Entscheidungsprozeß als auch zum Gegenstand aufklärender bzw. werbender Aktivitäten gegenüber den von ihm vertretenen Interessenten macht.

Die in solchen Diskussionen und Argumentationen gebrauchten „Theorien" sind dabei oft kaum begründete, sehr „hemdsärmelig" formulierte, aber entschieden vertretene „Wenn-Dann"-Sätze. Solche Überlegungen leiten zu der Frage über, wie „Politik" in der Unternehmung gemacht wird, d. h. wie die politischen Entscheidungen zustandekommen (vgl. hierzu Kirsch 1981a).

Politische Entscheidungen werden häufig dahingehend gekennzeichnet, daß sie sich nicht nur an Gesetzmäßigkeiten orientieren (unter „Gesetzmäßigkeiten" sind in diesem Sinne Naturgesetze, staatliche Gesetze und Vorschriften sowie „andere" Sachzwänge zu verstehen). Charakteristisch für politische Entscheidungen ist, daß sie sich (innerhalb des durch solche „Gesetzmäßigkeiten" vorgeschriebenen Rahmens) an *subjektiven* Werten von Personen und Personengruppen orientieren.

Dabei ist nicht außer acht zu lassen, daß die an den politischen Entscheidungen Beteiligten durchaus auch Restriktionen und Kontrollen unterworfen sind und auf vielerlei Interessenlagen Rücksicht zu nehmen haben, um die erforderliche Unterstützung nicht zu verlieren. In dem Maße, wie es der dominierenden Koalition gelingt, generelle Unterstützung zu gewinnen, erweitert sich der Handlungsspielraum, weil die durch die politischen Entscheidungen beeinflußten Belastungen und Anreize trotz Enttäuschung der Betroffenen diese nicht sofort zu einer Verminderung der Unterstützung bewegt.

In der sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussion werden die hier nur angedeuteten Zusammenhänge vornehmlich unter der Grundfrage untersucht, unter welchen Bedingungen die Unternehmenspolitik zu einer solchen Verteilung der Anreize und Belastungen sowie (über diese Verteilungen) zu einer solchen Unterstützung der Unternehmenspolitik führt, daß das *Überleben* des Systems gesichert ist. Diese Grundfrage nach dem Überleben sozialer Systeme besitzt in den Sozialwissenschaften, insbesondere auch in der Organisationstheorie, eine lange Tradition. Sie prägt aber auch viele Statements von Führungspersönlichkeiten der Unternehmenspraxis – vor allem in jüngster Zeit. Diese Dominanz der Überlebensfrage teilen wir aus theoretischen und praktischen Gründen nicht. (Wer sieht denn schon für sich persönlich – außer in Extremsituationen – das reine „Überleben" als alleiniges Lebensziel an? Schließlich strebt jeder auch noch nach anderen Zielen!)

Zwar ist die Überlebensfrage *ein* interessanter Aspekt – und in manchen

extremen Situationen tritt sie sicherlich in den Vordergrund. Im folgenden möchten wir jedoch plausibel machen, daß es auch andere sinnvolle Grundfragen gibt. Eine solche Grundfrage ist die Frage nach der Fortschrittsfähigkeit, d. h. nach der Fähigkeit, einen Fortschritt in der Verteilung der Anreize und Belastungen und damit in der Befriedigung von Bedürfnissen der Betroffenen zu erzielen. Wenn man sich dieser Grundfrage nähert, erscheint es zunächst erforderlich, einen Gesichtspunkt unserer Charakterisierung politischer Entscheidungen kritisch zu überdenken: die Annahme eines gleichsam als „Sachzwang" gegebenen, durch „Gesetzmäßigkeiten" vorgegebenen Rahmens. Eine davon abweichende methodologische Sichtweise läßt auch das Denken über die Zusammenhänge zwischen den unternehmenspolitischen Entscheidungen einerseits und der Realisierung eines Fortschritts andererseits in einem anderen Lichte erscheinen.

3. Fortschritt durch „Suchen und Brechen von Invarianzen"

Bei der Charakterisierung der politischen Entscheidungen haben wir unterstellt, daß sie sich innerhalb eines Rahmens von „Gesetzmäßigkeiten" an politischen Zielen orientieren. Die für den Fortschritt entscheidende Frage ist aber: Gibt es im sozio-ökonomischen Bereich überhaupt solche Gesetzmäßigkeiten, und wenn ja, welche und warum?

Theoretische und empirische Untersuchungen werden normalerweise zu dem Zweck durchgeführt, solche allgemeinen Gesetzmäßigkeiten zu finden, denen die Welt unterworfen ist. Es ist freilich eine alte Streitfrage, ob und inwieweit der soziale Bereich bzw. das menschliche Handeln in ähnlicher Weise überhaupt durch allgemeine Gesetzmäßigkeiten beherrscht wird, wie für die Natur bislang mit Erfolg angenommen wird. Sollten solche Gesetze existieren und auch gefunden werden, so ist es ratsam, diese als strikte Nebenbedingungen in die Problemdefinition mit aufzunehmen, da sie letzlich angeben, was empirisch (und damit politisch) *nicht* möglich ist.

Die empirisch bewährten Gesetze bestimmen damit den Raum zulässiger bzw. praktisch möglicher Lösungen, in dem dann die (den Werthaltungen entsprechenden) gewünschten Lösungen zu suchen sind. Wenn andererseits jemand etwas wünscht, was aufgrund der existierenden Gesetzmäßigkeiten unmöglich erscheint, dann können die durch verläßliche empirische Forschung erkannten Gesetze zur Kritik der Wünsche (und damit der Werte) herangezogen werden: denn „Sollen impliziert Können" – so jedenfalls das

berühmte Brückenprinzip Alberts (1975). Politik war schon immer die Kunst des Möglichen.

Das Bild ändert sich allerdings völlig, wenn man nicht daran glaubt, daß es im sozialen Bereich allgemeine Gesetzmäßigkeiten gibt. Man kann nämlich durchaus auch von der entgegengesetzten These ausgehen, derzufolge es im sozio-ökonomischen Bereich allenfalls sogenannte Quasi-Gesetze gibt, die lediglich eine räumlich und zeitlich begrenzte Geltung beanspruchen können. Genau diesen Standpunkt vertritt in sehr expliziter Weise Galtung, der die Sozialwissenschaften „als invarianz-suchende und invarianz-brechende Tätigkeit" (1978) kennzeichnet.

Warum soll man aber im Interesse des Fortschritts eventuelle Invarianzen suchen? Und sollen diese stets „gebrochen" werden? Hier sind zwei Fälle zu unterscheiden:

(1) Man geht bei seinen politischen Entscheidungen davon aus, daß bestimmte, in der Vergangenheit beobachtete Gesetzmäßigkeiten auch für die relevante Zukunft (in einem betrachteten Feld) gelten. In diesem Falle muß man versuchen, die Gesetzmäßigkeiten durch flankierende Maßnahmen zu „stabilisieren". Man muß also in kreativer Weise versuchen, die „dritten Variablen" zu entdecken, von denen der Fortbestand der Gesetzmäßigkeiten abhängt und danach trachten, daß diese sich auch in Zukunft *nicht* verändern.

Als praktisches Beispiel diene das Leistungsstreben im Beruf. Geht man von der „Gesetzmäßigkeit" aus, daß das Leistungsstreben im Beruf von der persönlichen finanziellen Belohnung abhängt, so ist die Einkommensteuer sicher eine solche „dritte Variable". Man wird also versuchen, dafür zu sorgen, daß eine niedrige Steuer nicht zunimmt, um über die Konstanz dieser „dritten Variablen" die „Gesetzmäßigkeit" von Leistung und Belohnung zu stabilisieren.

Beobachtet man die Entwicklung derartiger dritter Variablen in der Praxis, so können daraus eventuell „Frühwarnsignale" abgeleitet werden, daß eine Anpassung des politischen Kurses notwendig wird.

(2) Man fühlt sich in seinen politischen Entscheidungen dadurch behindert, daß „Gesetzmäßigkeiten" der Vergangenheit in Zukunft auch noch weiterwirken. Dann sucht man nach den Variablen, die diese Gesetzmäßigkeiten stützen und wird in kreativer Weise Maßnahmen entwickeln, die die bisherigen Invarianzen brechen. (In Fortsetzung des praktischen Beispiels: Eine durch zu hohe Steuerprogression unterminierte Leistungsbereitschaft will man durch Senken der Progression wieder beleben.)

Sowohl das Stabilisieren einer Invarianz als auch deren Brechen haben also mit der Kenntnis von der Existenz und der Bedeutung (bisher weitgehend konstanter) dritter Variablen zu tun. Solche dritte Variablen können lange bekannt sein oder mehr oder weniger zufällig gefunden werden. Die Suche

nach ihnen ist jedoch in einer Organisation zum Teil auch ein aktiver Prozeß, dessen Intensität und Richtung sicher auch politisch bestimmt wird. Man braucht hier nur an vielfache Auseinandersetzungen in Unternehmen und der Öffentlichkeit über Forschungsprojekte zu denken. Wieviel Zeit und Mittel für Erkenntnisgewinnung (und wenn schon, dann auf welchen Gebieten?) aufgewendet werden soll, ist ein beliebtes Streitobjekt zwischen Interessengruppen aller Art.

Die politische Brisanz eines solchen Suchprozesses in der Praxis von Organisationen läßt sich aus folgenden Ursachen verstehen:

(1) In fast jeder Organisation wird es Gruppen und Individuen geben, die ihre Anreize aus der Aufrechterhaltung des Status quo und damit der bestehenden „Gesetzmäßigkeiten" erhalten.

Das sind die „Konservativen". Ihre Gegner sind logischerweise jene, die sich Anreize aus dem „Brechen" der Invarianzen versprechen. Für sie ist der Status quo eine Belastung. Daraus ergibt sich eine in Werthaltungen begründete Gegnerschaft und somit politische Spannung.

(2) Die Tatsache solcher Grundhaltungen besagt noch nicht, ob die „konservative" oder die „progressive" politische Grundeinstellung für den Fortschritt der Organisation (etwa im Sinne eines „pareto optimums") besser wäre. Es kann daher auch durchaus „Neutrale" geben. Sie wollen den Suchprozeß nur, um herauszufinden, welche Grundhaltungen gegenüber den Invarianzen dem „Fortschritt" der Gesamtheit mehr dienen würden.

Die für einen solchen Erkenntnisprozeß einzusetzenden Mittel werden daher politisch umstritten sein. Ihr Einsatz läßt sich daher auch nur politisch rechtfertigen.

4. Bedingungen der Fortschrittsfähigkeit der Organisation

Alle diese Aspekte legen es nahe, bei den Bemühungen um den Fortschritt von Organisationen die Frage nach dem *Erkenntnisfortschritt* (als besonderer Form und Voraussetzung des „Fortschritts") zu stellen. Dies kann nicht ohne Rücksicht auf mögliche Interessen am Fortschritt der Erkenntnis geschehen. Dabei rückt unmittelbar eine weitere, höchst wichtige Frage in den Vordergrund: Inwieweit ist die Führung bei ihren Entscheidungen über die zu verfolgenden Erkenntnisprozesse überhaupt „empfänglich" gegenüber den Bedürfnissen (und auch dem subjektiven Vorwissen) der Betroffenen? Hält man es z. B. überhaupt für notwendig (und wenn ja, mit welcher Intensität?), Erkenntnisse über den Grad der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit

der Kunden oder Mitarbeiter zu stellen? Forscht man nach deren Ursachen und etwa möglichen Veränderungen (d. h. nach „dritten Variablen")?

Bei der Beantwortung dieser Fragen muß man beachten, daß die Führungskräfte oft einer anderen Lebenswelt angehören als die anderen Teilnehmer der Organisation. Die einzelnen Organisationsteilnehmer leben nun einmal in einer jeweils anderen Welt und sprechen auch eine jeweils andere Sprache; es sind daher auch jeweils andere Dinge, die für sie „wichtig" oder „unwichtig" sind. Zwischen den Lebens- und Sprachformen der Mitglieder einer Organisation bestehen daher meist große Übersetzungsprobleme. Man sagt deshalb auch, die einzelnen Lebens- und Sprachformen seien „inkommensurabel", d. h. oft nur sehr schwer vergleichbar und gegenseitig verstehbar. Mit anderen Worten: Der Erkenntnisfortschritt in einer Organisation wird weitgehend davon abhängig sein, wie weit es möglich ist, zwischen diesen Lebens- und Sprachformen Brücken zu schlagen.

Erkenntnisfähigkeit (in diesem erweiterten Sinn) ist somit eine erste Vorbedingung für die Fortschrittsfähigkeit einer Organisation. Wenn jeweils nur einzelne Gruppen in der Organisation glauben, Erkenntnisse gefunden zu haben, ohne daß man in der Lage ist, diese in die „Sprache" der übrigen Gruppen der Organisation zu übersetzen, wird die Gesamtorganisation niemals zu gemeinsamen Erkenntnissen als Vorbedingungen für den Fortschritt kommen. Im Gegenteil: „unübersetzte" Erkenntnisse von Teilgruppen stellen eher ein Konfliktpotential dar, wenn sie von einer Gruppe in ihrer „Sprache" ausgedrückt, von einer anderen aber nicht „kapiert" werden. (Man denke hier z. B. an den beliebten Streit von den Leuten der „Verkaufsfront" und dem Rest des Unternehmens oder an das Schimpfen über Mängel, die „die da oben" angeblich nicht sehen oder hören wollen.)

Das Problem der unterschiedlichen Sprach- und Lebenswelten kann damit gleichzeitig die Barriere für eine weitere Vorbedingung des Fortschritts sein, nämlich der „Empfänglichkeit" (responsiveness) gegenüber den Werten und gegebenenfalls auch Veränderungen von Werten von Gruppen in der Organisation oder im relevanten sozio-ökonomischen Feld.

Als anekdotisches Paradebeispiel mangelnder „Responsiveness" mag folgende Geschichte dienen: Ein Hersteller von Kohleherden liquidierte Anfang der 60er Jahre in Deutschland sein Unternehmen. Die Begründung war folgende: „Wir haben über 100 Jahre lang dem Kohleherd die Treue gehalten. Leider hat unsere Kundschaft dies nicht in gleichem Maße getan. Daher sehen wir uns gezwungen, unser Unternehmen zu liquidieren". (Besser kann man mangelnde Empfänglichkeit gegenüber veränderten Werthaltungen wohl nicht darstellen.) Leider ist diese spezifische Art von Blindheit nicht auf das Umfeld beschränkt und nicht immer so drastisch als Hemmschuh des Fortschritts erkennbar.

Halten wir trotzdem fest: *„Empfänglichkeit" in diesem Sinne ist die zweite Voraussetzung für die Fortschrittsfähigkeit einer Organisation.*

Eine dritte Voraussetzung läßt sich vielleicht definieren, wenn man einmal darauf achtet, wie weit sich Teilnehmer einer Organisation oder Dritte von ihrer Identität und ihren Produkten „angesprochen" fühlen. Gemeint ist hier nicht der vordergründige Nutzen aus dieser Organisation, sondern mehr das Gefühl, ob man die Organisation und ihre Resultate als „schön" oder aber „häßlich" empfindet.

Die dritte Bedingung des Fortschritts könnte man als „ästhetische Fähigkeit" charakterisieren. Die ästhetische bzw. künstlerische Fähigkeit, deren Präzisierung sicherlich besonders schwerfällt, kennzeichnet das Systemklima, das für das kreative Schaffen „schöner" Dinge günstig ist. Dies ist auch für Unternehmen nicht etwas Ungewöhnliches. HiFi-Geräte von Wega finden sich z. B. im Museum of Modern Art in New York und das Verwaltungsgebäude von BMW gilt als architektonische Leistung. Je mehr die ästhetische Fähigkeit ausgeprägt ist, desto mehr ändern sich unter Umständen auch die Werte, Bedürfnisse oder die Lebensformen der Teilnehmer bzw. „Angesprochenen", ohne daß eine Manipulation am Werke ist. Man arbeitet nun einmal lieber in einem Büro oder Arbeitsklima, das man als „schön" empfindet. „Häßlichkeit verkauft sich schlecht" lautet ein alter Slogan.

Als vierte Voraussetzung des Fortschritts sei die Handlungsfähigkeit genannt. Keine Erkenntnis, keine Empfänglichkeit und kein ästhetischer Sinn führt zum Fortschritt, wenn die Handlungsfähigkeit fehlt.

Mit anderen Worten: Was nützen einem Unternehmen die schönsten Erkenntnisse, wenn die notwendigen Potentiale (z. B. an Finanzmitteln oder Führungskräften) fehlen, um durch Handeln die notwendigen Konsequenzen zu ziehen? Vor diesem Dilemma haben schon viele Unternehmungen und andere Organisationen gestanden. An ihm zeigt sich, wie wichtig es ist, Potentiale vorausschauend aufzubauen oder zu erhalten. In der Praxis gehören hier der Aufbau oder das Erhalten einer „Kriegskasse", d. h. finanzieller Mittel, ebenso wie die weitsichtige Forderung einer „Führungsreserve" von Mitarbeitern dazu.

So bildet sich also aus den genannten Bedingungen der Fortschrittsfähigkeit ein magisches Viereck, das in seiner Gesamtheit die Grundlage für die Fortschrittsfähigkeit in unserem Sinne darstellt. Dabei darf man nicht außer acht lassen, in welchem Spannungsfeld diese vier Voraussetzungen miteinander stehen. Dies läßt sich vielleicht am Beispiel der Handlungsfähigkeit am deutlichsten darstellen.

Sowohl die zunehmende Verwissenschaftlichung im Interesse eines organisatorischen Erkenntnisfortschritts als auch eine forcierte Demokratisierung und Partizipation werden häufig als Gefährdung der Handlungsfähigkeit herausgestellt. Die Handlungsfähigkeit kann z. B. gefährdet sein, weil (a) Ent-

scheidungsprozesse schwer zu initiieren sind, (b) initiierte Entscheidungsprozesse nur zäh vorangehen bzw. versanden oder (c) zu allzu vagen Kompromißformeln führen. Die Handlungsfähigkeit kann ferner gefährdet sein, weil (d) getroffene Entscheidungen mangels Ressourcen oder mangels Unterstützung nicht realisierbar sind oder (e) allzu viele Nachfolgeprobleme auslösen, die die mit der ursprünglichen Entscheidung berücksichtigten Wirkungen durchkreuzen.

Es bedarf sicherlich sehr eingehender empirischer Forschung, diese Zusammenhänge im einzelnen aufzuzeigen. Für unsere weiteren Erörterungen ist jedoch folgende Feststellung von ausschlaggebender Bedeutung: Geht man – wie vorher dargestellt – davon aus, daß es im sozialen Bereich zwar raumzeitlich begrenzte „Quasi-Gesetze" bzw. Invarianzen gibt, daß diese aber bei entsprechender Kreativität im Auffinden „dritter Variabler" prinzipiell gebrochen werden können, dann gilt dies selbstverständlich auch für die von uns vermuteten Gegensätze zwischen den Bedingungen einer Fortschrittsfähigkeit selbst. Sofern solche Gegensätze Hemmschuhe für einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse von Betroffenen sind, ist es immer auch denkbar, daß es bei entsprechenden Anstrengungen eines Tages durchaus gelingen mag, diese Gegensätze durch kreative Veränderung „dritter Variabler" zu mildern oder zu brechen.

Und das führt uns nun zu einer neuen Dimension in der Betrachtung der Fortschrittsfähigkeit eines Unternehmens. Das Unternehmen bzw. deren Führung selbst können es sich zur Leitidee machen, die angesprochenen Gegensätze zwischen den Bedingungen eines Fortschritts, also zwischen der Erkenntnisfähigkeit, der Responsiveness, der ästhetischen Fähigkeit und nicht zuletzt der Handlungsfähigkeit in einem nie endenden, sicherlich mit großem Einsatz und vielen Anstrengungen verbundenen Prozeß zu mildern und wenigstens teilweise zu brechen. Und genau dies fordert letztlich unser Konzept eines Strategischen Managements, das unter der Leitidee einer fortschrittsfähigen Organisation steht. Wir werden in einem späteren Abschnitt zeigen, daß dies letztlich mit der Konsequenz verbunden ist, das Ideal einer voll entfalteten fortschrittsfähigen Organisation als regulative Idee für die (strategische) Unternehmensführung zu postulieren und die (mühsame) Annäherung an dieses Ideal als das aufzufassen, was den Fortschritt in der Befriedigung von Bedürfnissen letztendlich ermöglicht.

Mit dieser Feststellung bleiben wir durchaus auf dem Boden der Tatsachen. Ein solcher Fortschritt kann immer nur ein evolutionärer Prozeß sein, der sicherlich von Rückschlägen nicht frei ist. Die Grundfragestellung nach den Bedingungen eines Fortschritts schließt nicht aus, daß auch untersucht werden soll, weshalb in konkreten Situationen ein Rückschritt zu verzeichnen ist (der unter Umständen sogar das Überleben der Organisation gefährdet). Daß

Organisationen als fortschritts*fähig* betrachtet werden, besagt also nicht, daß dieser Fortschritt auch tatsächlich stets realisiert wird.

In der wirklichen Welt sind die Bedingungen für die Bedürfnisberücksichtigung, den Erkenntnisfortschritt, die Ästhetik und die Handlungsfähigkeit nur sehr begrenzt realisiert. Der hier vorgestellte Bezugsrahmen zur Untersuchung der Fortschrittsfähigkeit einer Organisation lenkt damit die Aufmerksamkeit auf die Frage nach den Bedingungen der Fortschrittsfähigkeit und löst (hoffentlich) intensive Bemühungen aus, hierüber mehr Erkenntnisse zu gewinnen.

In solche Bemühungen ist nun eine weitere Frage einzubeziehen, die wir bisher nicht angesprochen haben, die aber gleichsam die Brücke zu unseren nachfolgenden Erörterungen bildet: die Frage, inwieweit die Bedingungen eines Fortschritts in der Kultur und in den unternehmenspolitischen Grundsätzen eines Unternehmens selbst thematisiert sind.

5. Modelle der Sinnorientierung in der Unternehmenskultur

Jede Organisation besitzt eine mehr oder weniger ausgeprägte Kultur, die unter anderem auch Annahmen über die Welt und über den „Sinn und Zweck" der Handlungen dieser Organisation einschließt. Diesbezügliche „Statements" der Führungskräfte bringen normalerweise die herrschende gewünschte Kultur zum Ausdruck.

Die Vielfalt der kulturellen Annahmen über den Sinn und Zweck einer Organisation kann auf einige Grundtypen reduziert werden, die dann freilich – wie alle Typologien – die Nuancen der Ausdrucksmöglichkeit ganz erheblich vereinfachen. Als Ausgangspunkt einer Diskussion mögen aber derartige Typen durchaus ihren Zweck erfüllen. Im folgenden wollen wir vier Typen darlegen. Die Reihenfolge der Darstellung gibt gleichzeitig eine Hypothese bezüglich der Entwicklung des Auftauchens dieser „Sinn"-Modelle in den Unternehmenskulturen wider.

Die erste Phase dieser Entwicklung sieht in einer Organisation in allererster Linie ein Instrument, bestimmte, mehr oder weniger vorgegebene Ziele und Aufgaben zu erfüllen. Unternehmungen sind beispielsweise dazu da, Einkommen für die Kapitalgeber und Mitarbeiter zu erwirtschaften. Wir nennen diese erste Form das „Instrumentalmodell" oder „Zielmodell" der Organisation.

Das zweite Modell betont die Notwendigkeit des Überlebens der Organisation. Die Organisation hat viele Beteiligte, mit denen sie ihre Austauschbe-

ziehungen so zu regeln hat, daß das System unabhängig von einem gewissen Wandel in den Teilnehmern und den Umweltbedingungen überlebt. Dieses Modell schließt nicht aus, daß primäre Ziele einzelner Organisationsteilnehmer im Sinne des Modells der ersten Phase besonders herausgestellt werden. (In Publikumsgesellschaften mit einem in hinreichendem Maße zu bedienenden Aktionärsstamm scheint das Modell der zweiten Phase zuerst die Kultur der Organisation geprägt zu haben.) Wir nennen dies das „Überlebensmodell".

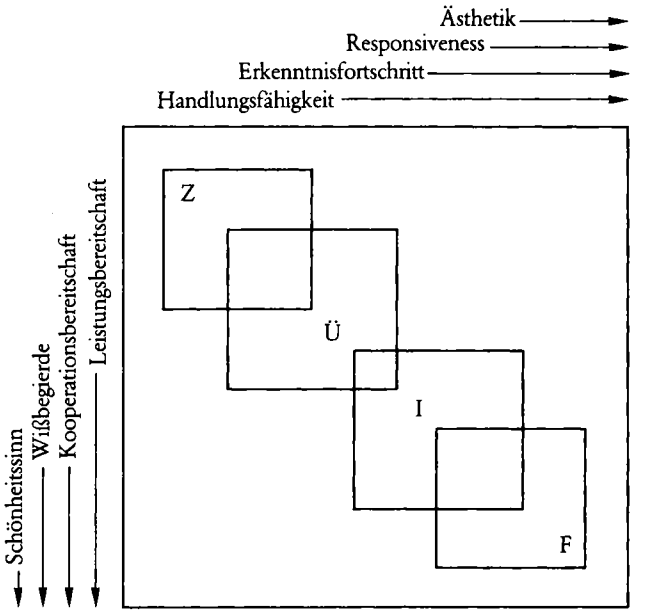
Es strebt im Grunde das Ideal an, einer Organisation „Unsterblichkeit" zu verleihen. Allerdings wirft dies sofort die Frage auf: Überleben zu welchem Zweck und zu wessen Nutzen? Diese Frage zeigt das Sinn-Defizit des Überlebensmodells. Es wird von vielen Beteiligten empfunden und führt zum (inneren oder äußeren) „Aussteigen" aus der Organisation.

Das dritte Sinnmodell fügt daher der Instrumental- bzw. Überlebensthese noch den zusätzlichen „Sinn" hinzu, in der Gesellschaft als Institution legitimiert und verankert zu sein. Dieses „Institutionsmodell" scheint gegenwärtig in jenen Unternehmen an Bedeutung zu gewinnen, wo man die „gesellschaftliche Verantwortung" hervorhebt. Dabei ist den Führungskräften dieses Unternehmens zugute zu halten, daß sie diese gesellschaftliche Verantwortung nicht immer vorgeschoben als Mittel zum Zweck sehen.

Allerdings birgt das „Institutionsmodell" auch eine Gefahr in sich. Entfernt man sich nämlich bei der Sinnorientierung einer Organisation von der Erfüllung von Primäraufgaben, so wächst die Gefahr, daß die „gesellschaftliche Verantwortung" von der herrschenden Koalition aufgrund ihres persönlichen Wertsystems definiert wird. Ihre Ideologie prägt damit die Sinnorientierung der Organisation und kann diese dadurch daran hindern, Bedürfnisse für Dritte wirklich zu befriedigen. (Staatliche Organisationen und Unternehmen in Ost und West sind hierfür warnende Beispiele.)

Wir glauben nun, in der gegenwärtigen kulturellen Situation unserer Gesellschaft Anzeichen einer Entwicklung zu einem weiteren Modell festzustellen, das wir als Modell der „*fortschrittsfähigen* Organisation" bezeichnen wollen. Hier wird der Sinn der Organisation darin gesehen, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse, d. h. in den Anreizen und/oder Belastungen der Betroffenen zu verwirklichen. Dabei steht der Wunsch nach Verbesserungen im Vordergrund, auch (oder gerade dann) wenn das Überleben bzw. die institutionelle Verankerung in der Gesellschaft gewährleistet erscheint. Die Organisation wird also bewußt als Instrument des „Fortschritts" im weiteren Sinne und nicht nur zur Zielerreichung im engeren Sinne verstanden. Inwieweit dieses Modell bereits in der Kultur von Organisationen Spuren hinterlassen hat, ist freilich eine ungeklärte Frage, die sicherlich nur über eine empirische Untersuchung der in den Organisationen anzutreffenden Werthaltungen möglich ist.

Abb. 1 gibt in sehr vereinfachender Form die vier genannten Modelle der Sinnorientierung wieder. Sie knüpft an die jeweils als wünschenswert angesehenen Systemfähigkeiten an. Zusätzlich werden in dieser Abbildung eine Reihe von Tugenden oder „psychischen Dispositionen" der Systemmitglieder angesprochen.



Z = Zielmodell
Ü = Überlebensmodell
I = Institutionsmodell
F = Fortschrittsfähige Organisation

Abb. 1: Modelle der Sinnorientierung

Die Pfeile in der Kopfzeile bzw. Kopfspalte der Abbildung deuten an, daß die einzelnen Themen sukzessive hinzutreten, wobei die alten jeweils erhalten bleiben, sich jedoch möglicherweise in ihrer „semantischen" Bedeutung ändern. Ist z. B. die Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt vorhanden, dann enthält die Handlungsfähigkeit sicherlich auch die Fähigkeit, Untersuchungen bzw. Forschungsprojekte anzufangen, voranzutreiben und erfolgreich abzuschließen.

Die Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt verändert ihrerseits ihren Inhalt, wenn die Responsiveness hinzukommt. Responsiveness kann man im weiteren Sinn nur dann entwickeln, wenn man auch gegenüber Werten, Bedürf-

nissen und Meinungen „offen" ist, die in einer anderen Lebens- und Sprachform geäußert werden. Dies gilt ebenso für die Responsiveness von Praktikern gegenüber der Wissenschaft (und umgekehrt) wie zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. Man denke nur an die klassischen Meinungsdifferenzen zwischen Kaufleuten und Technikern in vielen Unternehmen, die aus Mangel an Empfänglichkeit für die jeweils andere Denkweise nicht überbrückt werden. Der Grund liegt darin, daß jede Disziplin in ihrer Tradition eigene methodische Regeln, eigene Begriffswelten und Sprachformen entwikkelt hat. Man nennt dieses besondere Denkmuster auch das „Paradigma" einer Wissenschaft. Nun erfordert aber der „Fortschritt" in den Unternehmen in zunehmendem Maße den Eintritt in Projekte, an denen mehrere wissenschaftliche Disziplinen beteiligt sind. Das Gelingen solcher Projekte setzt bei den Beteiligten aber „Empfänglichkeit" gegenüber „fremden" Paradigmen voraus. Oft bleibt der Erkenntnisfortschritt im Unternehmen aber dadurch beschränkt, daß man keine „Antennen" für fremde Paradigmen entwickelt hat oder entwickeln will. Man denke an die vielen Fehlinvestitionen im Computerbereich, weil die verantwortlichen Informatiker die Probleme der Benutzer in ihrer Begriffswelt (Paradigma) nicht so recht erfassen konnten.

Die vermutete „Zuordnung" der Systemfähigkeiten zu den einzelnen Sinnmodellen in der Form der Abb. 1 ist sicherlich überaus schematisch. Wir betrachten diese Überlegungen auch lediglich als einen ersten Schritt, die dahinterstehende Problematik konzeptionell in den Griff zu bekommen, um sie diskutierfähiger zu machen. Sicherlich bedarf es hierzu weiterer umfangreicher empirischer Explorationen.

Noch schwieriger erscheint die Erfassung der als wünschenswert erachteten Tugenden und deren Bezug zu den einzelnen Sinnmodellen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wollen wir im ersten Zugriff die Leistungsbereitschaft (Leistungsmotivation), die Kooperationsbereitschaft, die über die Befriedigung aufgabenbezogener Informationsbedürfnisse hinausgehende Wißbegierde und den Schönheitssinn nennen, der unter anderem wohl auch ein Ausdruck einer Art „Offenheit" (openmindedness) gegenüber zunächst fremd erscheinenden Lebens- und Ausdrucksformen ist.

Mit der gebotenen Vorsicht wollen wir folgende Zuordnungen ansprechen: Solange das Zielmodell dominiert, wird in der Leistungsbereitschaft wohl die bei weitem wichtigste Tugend der Mitarbeiter gesehen. Beim Übergang zum Überlebensmodell und zum Institutionsmodell kommen in unserer Wahrnehmung die Tugenden der Kooperationsbereitschaft und der Wißbegierde hinzu. Über die Reihenfolge wagen wir jedoch keine abschließende Aussage. Eindeutiger ist dann wohl wieder, daß der Schönheitssinn oder die genannte „Offenheit" gegenüber Fremdem und Neuem wohl erst dann ausdrücklich als eine wichtige, wünschenswerte Tugend angesehen wird, wenn sich im

Unternehmen eine Hinwendung zu dem Sinnmodell einer fortschrittsfähigen Organisation abzeichnet.

Auch hinsichtlich der Tugenden gilt, daß sie ihren Inhalt erweitern, wenn zusätzliche Tugenden hinzukommen und/oder zusätzliche wünschenswerte Systemfähigkeiten herausgestellt werden. Während die „Leistungsbereitschaft" sich z. B. im Zielmodell in erster Linie auf die Maßnahmen zur Erreichung der Primärziele des Unternehmens beschränkt, kommen in den weiteren Stufen nacheinander Dimensionen hinzu: etwa die Fähigkeit, „Übersetzungen" zu leisten oder „Schönes" zu schaffen.

Eine Zunahme der Empfänglichkeit des Unternehmens erfordert auch neue Formen von Leistungen oder Tugenden. Dies kann sich darin äußern, daß von den Beteiligten verlangt wird, kompetente „Teilnehmer" einer ihnen zunächst fremden Lebens- und Sprachform zu werden. Sie sind dann in der Lage, schwierige „Übersetzungen" (im weitesten Sinne des Wortes) erfolgreich zu meistern. In der Unternehmenspraxis kann das dadurch erreicht werden, daß das erfolgreiche Absolvieren eines „Job Rotation" oder einer Auslandsabordnung zur Vorbedingung für einen Aufstieg in der Hierarchie gemacht wird.

Zwischem dem in den kulturellen Werthaltungen der Mitarbeiter verankerten Modell der Sinnorientierung und dem von der Unternehmensführung in den unternehmenspolitischen Grundsätzen implizit oder explizit postulierten Sinnmodell können Misfits bestehen. Hier kann die Unternehmenspolitik durchaus hinter der Kultur herhinken. (Vor allem, wenn sich die Unternehmenskultur durch Generationswechsel und/oder aufgrund exogener Entwicklungen verändert hat.) Schließlich kann jedoch auch der umgekehrte Fall auftreten, daß die Unternehmensführung *bewußt* unternehmenspolitische Grundsätze formuliert, die über das bestehende Sinnmodell hinausgehen, um auf diese Weise einen kulturellen Wandel einzuleiten.

Solche Überlegungen machen es erforderlich, sich mit den Möglichkeiten und Grenzen eines "Policy Planning" und einer Fortentwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens auseinanderzusetzen.

6. „Policy Planning" und Fortentwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens

Jantsch (1975 und 1979) schlägt eine Planungshierarchie vor, die aus drei Planungsebenen besteht. Neben der operativen (taktischen) Planung sowie der Strategischen Planung postuliert Jantsch eine normative Planung der „Gesamtpolitik" („Policy Planning"). Unser eigenes Konzept des Strategischen Managements schließt die beiden oberen Planungsebenen ein.

In der Einleitung seines Buches „Design for Evolution" gibt Jantsch folgende Charakterisierung seiner Bemühungen um eine Gestaltung der „Policy Planning":

„... the ‚know-how' of ordering and implementing well-perceived, goal-oriented action, the very domain in which the objectivating models of science are helpful, constitutes the lowest level in a hierarchy of knowledge for human purpose.

As Norbert Wiener emphasized more than two decades ago, the ‚know-what', the setting of goals in a systemic context, is infinitely more important. But it would be a blind art if it could not receive any guidance from still a higher level. This is the level of the ‚know-where-to', at which we strive for an overall sense of movement and direction, of the dynamics of our individual lives as well as the lives of human systems of all scopes and sizes, and of humanity in general. It is also the level of policy design – of the design of enduring themes and regulating principles underlying these lives. To what extent and by what means we shall be capable of shaping our own future – that is, of regulating the dynamics of human systems – will be decided by the understanding we can bring to this level."
(Jantsch 1975, S. XIII)

Zwischen dem im obrigen Zitat angesprochenen „know-where-to" und den von uns behandelten Modellen der Sinnorientierung besteht zweifellos ein Zusammenhang. Man könnte auch sagen, daß die Policy (unter anderem) die gewünschte Sinnorientierung zum Ausdruck bringt, wobei zunächst offenbleibt, ob das in der Kultur verankerte Modell der Sinnorientierung mit der Policy in Einklang steht oder nicht. Die in der Policy gewünschte und artikulierte Sinnorientierung wollen wir im folgenden als „Leitbild" bezeichnen. Dieses Leitbild wird durch eine Menge grundlegender Maximen (Unternehmensgrundsätze, übergeordnete Ziele, Verfassungsregeln usw.) wiedergegeben.

Inhaltlich bezieht sich die „Policy" auf den unternehmenspolitischen Rahmen. Über die Unternehmenspolitik versucht man letztlich, die Evolution des unternehmenspolitischen Rahmens zumindest teilweise zu steuern. Man könnte auch sagen, die Unternehmenspolitik bringe so etwas wie das Leitbild für die Evolution des unternehmenspolitischen Rahmens zum Ausdruck.

Es entspricht der generellen Idee einer geplanten Evolution, daß auch bei der Fortentwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens eine mehr induktiv orientierte einerseits und eine mehr deduktiv orientierte Denkrichtung andererseits ineinandergreifen müssen. Der induktiv orientierte Weg basiert auf einer explorativen Sammlung von Problemen, die im Unternehmen vom Management, vom Betriebsrat, aber auch von externen Betroffenen wahrgenommen werden. Hierzu gehören unter anderem auch jene Probleme, die bei der Realisierung der strategischen Programme auftreten.

Eine derartige „Sammlung" wird z. B. über eine Serie nur wenig strukturierter Interviews gewonnen. Der Sammlung der Probleme folgt der Versuch einer Reduktion des Problemmaterials auf „gemeinsame Ursachen", die ei-

nen möglichst großen Teil der von den Befragten dargestellten Problemsymptome „erklären". Hierzu ist es normalerweise sinnvoll, die auftretenden Probleme auf „Misfits" im unternehmenspolitischen Rahmen zurückzuführen.

Ein Bezugsrahmen, der – in freilich sehr globaler Weise – Anregungen für die Entwicklung von Hypothesen über mögliche Misfits geben kann, beruht auf der an anderer Stelle aufgestellten These, daß Identität, Image und sozioökonomisches Feld eines Unternehmens „zusammenpassen" sollten.

In dem Augenblick, wo man in diesem Lichte Hypothesen über mögliche Misfits als Ursachen für Probleme formuliert, gehen in die zunächst induktiv orientierte Explikation von Problemen „deduktive" Elemente ein: Man „deduziert" Misfit-Hypothesen, die man am „Datenmaterial" der erfragten Probleme „überprüft".

Bei der Darlegung eines induktiv orientierten Weges der Evolution des unternehmenspolitischen Rahmens gingen wir zunächst von sehr konkreten explorativen Interviews aus. Diese knüpfen – wie dargelegt – zunächst an jenen Problemen an, die die Mitarbeiter in ihrem Alltagsgeschäft verspüren. Fragen der Sinnorientierung bleiben hier zunächst sicherlich im Hintergrund. Immerhin wird das vorgefundene Engagement der Mitarbeiter, ihre Bereitschaft, sich mit dem Unternehmen und seinen Aktivitäten zu identifizieren, sichtbar werden. Es ist mehr als nur ein Wortspiel, wenn man das Ausmaß dieser Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in einen Zusammenhang mit der Identität des Unternehmens selbst bringt. Diese Identität betrifft zunächst jene Aspekte, die den Primär-, Sekundär- und Tertiärbereich des Unternehmens prägen. Ein von der eigenen Persönlichkeit her sehr progressiv eingestellter Mitarbeiter wird sich z. B. bisweilen sehr schwer tun, sich mit einem Unternehmen zu identifizieren, das letztlich die strategische Grundhaltung eines konservativen „Verteidigers" aufweist. Und ein im Tertiärbereich relativ mechanistisch und zentralistisch strukturiertes Unternehmen wird – die sozialwissenschaftlich Literatur ist voll davon – häufig Entfremdungstendenzen bei seinen (auch leitenden) Mitarbeitern auslösen.

Wir glauben aber, daß es vor allem die Identität des Unternehmens im Quartärbereich ist, die letztlich das Potential der Mitarbeiteridentifikation prägt. Der Quartärbereich umfaßt alle jene Aktivitäten, die sich mit der „Standortbestimmung" (vor allem im übertragenen Sinne) des Unternehmens befassen: Welche „Rolle" spielt das Unternehmen in der Gesellschaft? Wie verhält es sich gegenüber den direkt und indirekt von seinen Aktivitäten Betroffenen? Worin wird eigentlich der Sinn und Zweck des Tuns gesehen? Oder – und damit sind wir wieder beim Ausgangspunkt unserer Überlegungen: Welches Modell der Sinnorientierung liegt eigentlich dem Handeln des Unternehmens in der Gesellschaft zugrunde?

Hier muß das Top-Management ein Gespür für die tatsächliche (quartäre)

Identität des Unternehmens und für das Image, d. h. für die Abbildung der Identität in der Wahrnehmung der Mitarbeiter, der Kapitelgeber, Eigentümer, Öffentlichkeit usw. entwickeln. Und hierauf gerichtete Explorationen werden erleichtert, wenn sie das Top-Management gegenüber in der Gesellschaft diskutierten Modelle der Sinnorientierung „öffnet", um sich mit deren Kategorien, Aussagen und Denkweisen vertraut zu machen.

Wir argumentieren hier keineswegs anders als im Zusammenhang mit der Betrachtung des Primär-, Sekundär- oder Tertiärbereichs. Auch hier gibt es eine Vielzahl von „Modellen", etwa der Gestaltung von Absatzkanälen, der Finanzierung, der operativen Planung und Kontrolle usw. Und wenn wir den Quartärbereich betrachten, so sind z. B. auch Modelle der Konzernkonstruktion, der Internationalisierung von Unternehmen oder eines Mäzenatentums von Bedeutung. Solche Modelle sind „Ideen", die bei der Fortentwicklung der konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik stets mit in die Betrachtung einzubeziehen sind.

Modelle der Sinnorientierung sind in der Wirtschaft sicherlich nichts Unbekanntes, wenngleich der hier verwendete Begriff befremdlich klingen mag. Wer etwa die Grundsätze des Hauses Bertelsmann studiert, wird unschwer erkennen, daß den Verfassern ein anderes Modell der Sinnorientierung vorschwebt als jenes, das Milton Friedman propagiert, demzufolge der Zweck eines Unternehmens nur in einem bestünde, nämlich Gewinn zu machen. Einer der Autoren dieses Beitrags hat während seiner langjährigen Tätigkeit bei der IBM selbst erlebt, welche Bedeutung etwa die „Basic Beliefs" dieses Unternehmens und die hierdurch symbolisierte Sinnorientierung für das Engagement der Mitarbeiter besitzen kann.

Und noch ein weiteres zeigt das Beispiel IBM. Es scheint so, als sei der alte Watson bei der Formulierung dieser Basic Beliefs rein deduktiv orientiert vorgegangen. Seine eigenen Vorstellungen vom Sinn und Zweck eines Unternehmens brachte er zum Ausdruck und er formulierte damit ein Leitbild, das zum damaligen Zeitpunkt der tatsächlichen sozio-kulturellen Evolution der amerikanischen Wirtschaft und des spezifischen Unternehmens vorauseilte, nicht nachhinkte.

Abb. 2 gibt Phasenverschiebungen zwischen Leitbild und Evolution wieder. Es ist nun unsere Grundthese, daß die heute in der Wirtschaft explizit formulierten Leitbilder bzw. Sinnmodelle in aller Regel hinterherhinken. Es ist deshalb eine wichtige Aufgabe des Strategischen Managements, neue Leitbilder zu formulieren, die eine Bewältigung der Sinn- und Orientierungskrise in den jüngeren Generationen erhoffen lassen. Und das ist auch der Hauptgrund, weshalb wir die von uns vorgeschlagenen Konzeption eines Strategischen Managements unter die regulative Idee einer fortschrittsfähigen Organisation gestellt haben.

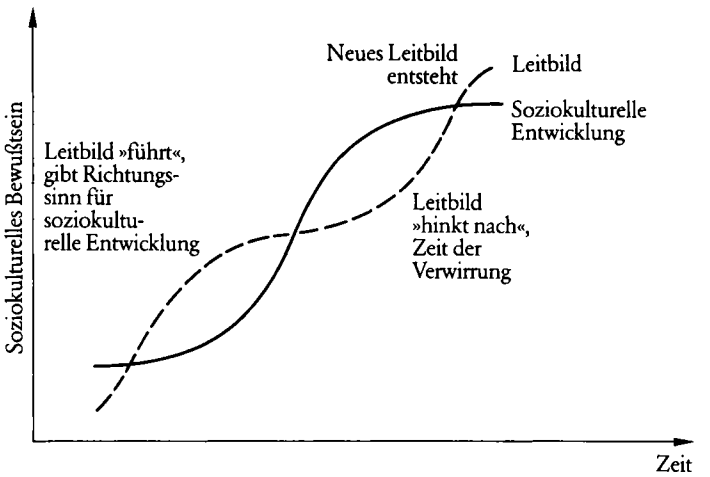


Abb. 2: Phasenverschiebung zwischen kulturellen Leitbildern und soziokultureller Entwicklung. In der einen Phase führt das Leitbild, in der anderen hinkt es nach.

(aus Jantsch 1979, S. 350)

7. Regulative Ideen für das Strategische Management

Die Funktion einer regulativen Idee wird bereits durch unsere Arbeitsdefinition angedeutet: auch dann, wenn aufgrund der Erfahrungen der einzelnen Schritte im evolutionären Prozeß und/oder angesichts der Veränderungen im sozio-ökonomischen Feld *keine* Veränderung der konzeptionellen Gesamtsicht notwendig erscheint, sollte sie einer kritischen Überprüfung und einem (freilich machbaren) Wandel unterworfen bleiben. Und dies gilt für die Unternehmung und ihr beeinflußbares Umfeld als Ganzes wie auch für die Evolution des Strategischen Managementsystems selbst.

Knüpft man unmittelbar an der Formulierung der regulativen Idee in der angeführten Definition des Strategischen Managements an, so steckt darin die Aufforderung an die Unternehmensführung, die Suche nach möglichen Betroffenen niemals aufzugeben und stets anspruchsvolle Ziele oder Grundsätze zu formulieren, die verwirklichbare Zustände der Befriedigung von Bedürfnissen und Interessen bzw. des Abbaus von Belastungen und der Gewährung von Anreizen zum Inhalt haben. Knüpft man dagegen an den Bedingungen der Möglichkeit eines solchen Fortschritts an, so beinhaltet die regulative Idee die Aufforderung, stets von neuem (entfaltungsorientierte) Ziele und Grund-

sätze für die Fortentwicklung des Untermehmens (einschließlich seiner Verfassung) zu überprüfen und in anspruchsvollerer Weise zu formulieren. Selbstverständlich betreffen derartige entfaltungsorientierte Ziele und Grundsätze dann auch die Gestaltung des Strategischen Managements selbst. Die regulative Idee ist also auch eine Leitidee für die Evolution des Strategischen Managements selbst.

Ganz generell kann man regulative Ideen als „Generatoren" für Ziele und Grundsätze interpretieren. Wenn in der Literatur Leitideen häufig als „regulativ" gekennzeichnet werden, so wird mit diesem Zusatz nach unserer Ansicht diese *ständige* Generatorfunktion angesprochen. Dabei ist jedoch ein weiteres herauszustellen: Während Ziele prinzipiell verwirklicht werden können und dann aufhören, „Ziel" zu sein, verlieren regulative Ideen niemals ihre Generatorfunktion. Würde man eine Leitidee etwa als „Ziel" interpretieren, so würde dies bedeuten, daß dieses Ziel zwar angestrebt, aber nie erreicht werden könnte. Daraus folgt aber, daß regulative Ideen letztlich immer den Charakter von Idealen besitzen.

Der von uns hier dargestellte Rahmen von Begriffen und ihren Beziehungen soll nicht nur als Instrument zur Untersuchung und Beschreibung einer wirklichen Welt dienen. Er soll es auch ermöglichen, dem Ideal der voll entfalteten fortschrittsfähigen Organisation schrittweise näher zu kommen.

Wir haben bereits ausgeführt, daß in der wirklichen Welt zwar immer Gegensätze zwischen den Bedingungen einer Fortschrittsfähigkeit bestehen, daß also beispielsweise die Erhöhung der Responsiveness (etwa über die Einräumung von Partizipationsmöglichkeiten der Betroffenen) zu einer Gefährdung der einen oder anderen Dimension der Handlungsfähigkeit führen kann. Solche Gegensätze müssen jedoch keine „Gesetzmäßigkeiten" sein, die in aller Ewigkeit gelten und niemals „gebrochen" werden können. Stets wird man irgendwann „dritte Variable" entdecken, die derartige Gegensätze mildern oder gar brechen.

Indem man nun den mühsamen, sicherlich von vielen Rückschlägen begleiteten „Kampf" gegen die Gegensätze zwischen den Bedingungen der Fortschrittsfähigkeit aufnimmt und niemals mit dem bisher Erreichten „endgültig" zufrieden ist, versucht man letztlich, sich dem Ideal einer voll entfalteten fortschrittsfähigen Organisation zu nähern, auch wenn man natürlich weiß, daß dieses Ideal selbst nie erreicht werden kann.

Eine voll entfaltete fortschrittsfähige Organisation bestünde darin, daß Handlungsfähigkeit, Erkenntnisfähigkeit, Responsiveness, Ästhetik (und vielleicht auch noch ganz andere, bisher nicht genannte Systemfähigkeiten) gleichermaßen hoch ausgeprägt sind und deshalb keinerlei Gegensätze mehr zwischen diesen Fähigkeiten bzw. einzelner ihrer Dimensionen bestehen.

Je näher die reale Unternehmung diesem Ideal kommt, desto größer ist auch ihre Fähigkeit, die Bedürfnisse der direkt oder indirekt Betroffenen zu

befriedigen. Indem wir dieses Ideal der voll entfalteten fortschrittsfähigen Organisation zur regulativen Idee eines Strategischen Managements machen und fordern, daß die laufend zu verbessernde Gestaltung des Unternehmens von dem Wunsch nach größerer Handlungsfähigkeit, Responsiveness, Ästhetik und Erkenntnisfähigkeit geprägt sein sollte, unterstellen wir letztlich, daß Unternehmen idealsuchende Systeme sind oder sein sollten.

Wir möchten hier auf keinen Fall mißverstanden werden. Natürlich haben wir mit der Formulierung des Ideals einer voll entfalteten Organisation vor dem Hintergrund der in diesem Beitrag diskutierten Bedingungen eines Fortschritts keine „letzte Wahrheit" gefunden. Wir halten es mit dem Motto dieses Beitrages, das von Popper stammt:

„Wenn wir die Welt nicht wieder ins Unglück stürzen wollen, müssen wir unsere Träume der Weltbeglückung aufgeben. Dennoch sollen wir bescheidene Weltverbesserer bleiben."

Bescheidene Weltverbesserer sein zu wollen, steht jedoch nicht im Widerspruch zu der Feststellung, daß es in dieser Welt keinen Tatbestand gibt, der letztendlich nicht verbessert werden könnte, auch wenn es noch so schwierig und mühsam ist und es natürlich keine Garantie gibt, daß die zunächst unbekannten „dritten Variablen" auch tatsächlich gefunden werden.

Wenn wir das Strategische Management mit der Konzeption der geplanten Evolution verbinden, so äußert sich gerade in dem evolutionären, schrittweisen Vorgehen der *bescheidene* Weltverbesserer, der jedoch seine Erfolgschancen möglicherweise größer sieht, wenn er sich immer auch von einer konzeptionellen Gesamtsicht leiten läßt, die freilich – da sie wie alles Menschliche ebenfalls dem Irrtum unterliegt – im Zuge der geplanten Evolution selbst ständig kritisch überprüft und angepaßt werden muß. Wenn dieser „bescheidene Weltverbesserer" schließlich auch aus einer kritischen Diskussion von Idealen Hinweise zu erhalten trachtet, wie er seine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik fortentwickeln könnte, so ist er ein „idealsuchender" Weltverbesserer, der jedoch seine „Bescheidenheit" in realistischer Einschätzung der Grenzen der menschlichen Kreativität und auch der Konsensbildungsmöglichkeit zwischen den Menschen nicht verliert.

Ackoff und Emery haben solchen idealsuchenden Systemen als spezifische Klasse der zielbewußten Systeme besondere Aufmerksamkeit gewidmet:

„Es ist eine Besonderheit des Menschen und gewisser sozialer Systeme, von denen er ein Teil bildet, daß sie Ergebnissen und Zuständen nachstreben, von denen sie wissen, daß sie unerreichbar sind. Und dennoch verschafft es ihnen Befriedigung, solche Zustände anzustreben. Dies Streben wird Fortschritt genannt, und der Endzustand ist dann das Ideal.

Das Streben nach Idealen kann ausgedehnten und unvorhersagbaren Prozessen, dem Leben und der Geschichte Zusammenhalt und Kontinuität verleihen. Damit werden die Formulierung von und das Streben nach Idealen zu einem Mittel, mit dem der Mensch seinem Leben und der Geschichte, von der er selbst ein Teil ist, Bedeutung geben kann. Sie ermöglichen auch Befrie-

digung aus einem Leben, das enden muß, das aber einen Beitrag zur Geschichte leisten kann, die nicht enden muß."
(Ackoff und Emery 1975, S. 246 bzw. 237)

Wenn man also von regulativen Ideen spricht, so spricht man von Idealen. Die Wissenschaft verfügt beispielsweise über die regulative Idee der Wahrheit; die Justiz über diejenige der Gerechtigkeit. Beide sind Ideale, denen man sich nähern kann, die aber für Menschen letztlich unerreichbar sind. Dennoch prägen sie die Gestalt menschlicher Institutionen und das Verhalten der Menschen in ihnen.

Nach unserer Auffassung gewinnt ein Strategisches Management auf dem Hintergrund einer regulativen Idee der fortschrittsfähigen Organisation besonders in Zeiten turbulenter Entwicklungen an Gewicht. Gerade in turbulenten Zeiten, in denen in überraschender Weise ständig neue Gefahren für eine Organisation auftauchen, erscheint es besonders wichtig, daß unsere Unternehmungen nicht wieder zu einem Sinnmodell zurückkehren, das ausschließlich die Überlebensfrage in den Vordergrund stellt. In jedem überraschenden Ereignis steckt nicht nur eine Gefahr für das Überleben, sondern möglicherweise auch eine Gelegenheit für einen Fortschritt. Wir sympathisieren mit der Auffassung von Ackoff und Emery, die ihre Erörterung idealsuchender Systeme wie folgt beenden:

„Die Identifizierung und die Analyse der idealsuchenden Systeme befindet sich noch in ihrem Anfangszustand. Sie sind noch weitgehend unbekannt. Wenn wir die 20 Jahre betrachten, die die Entwicklung von zielsuchenden zu zielbewußten Systemen erfordert hat, dann können wir kaum erwarten, daß der nächste Schritt sehr viel rascher getan sein wird. Ein Verständnis dieses Aspektes des Verhaltens eines Systems erscheint jedoch essentiell, wenn wir die Probleme lösen wollen, die die Anpassung an die zunehmenden turbulenten Umgebungen, die wir für uns selbst geschaffen haben, uns stellt."
(Ackoff und Emery 1975, S. 256 f.)

Ackoff und Emery sind zu jenen Vertretern eines systemorientierten Managements zu rechnen, die keineswegs in dem Ruf stehen, praxisfern zu sein. Ihre Thesen sind eher als Symptom zu werten, daß gerade jene praxisorientierten Forscher, die sich mit Fragen der Strategischen Planung bzw. der langfristigen Prognostik möglicher Zukünfte befassen, offenbar „zwangsläufig" zu Grundlagenfragen gelangen, denen sich das Management selbst stellen muß, wenn es ein Gefühl für den Wertwandel in den westlichen Gesellschaften und die hierdurch ausgelösten Sinn- und Orientierungskrisen in den jüngeren Generationen entwickelt hat.

Schließlich darf nicht vergessen werden – und das war ja einer unserer Ausgangspunkte bei der Diagnose der Herausforderungen unserer Zeit zu Beginn unseres Beitrages –: Es ist das in einem Unternehmen letztlich verankerte Modell der Sinnorientierung, das wie ein „Magnet" wirken kann.

Dieses Sinnmodell wird jene Mitarbeiter anziehen oder festhalten, die sich mit ihm identifizieren können. Andere wird es abstoßen. Diesen Effekt kann man heute an den erfolgreichen Unternehmen beobachten, deren Sinnmodelle die besten Kräfte in ihren Mitarbeitern entfalten und fördern. Auch das Umgekehrte ist leider empirisch zu beobachten.

8. Schluß

Wir haben eine Vorgehensweise bei der Fortentwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens skizziert, die eine große Behutsamkeit nahelegt. Dies steht sicherlich im Einklang mit unserer Hervorhebung des eminent politischen Charakters eines Strategischen Managements. Man könnte nun zu der Schlußfolgerung gelangen, daß dies in einem Gegensatz zu den folgenden Merkmalen unseres Gesamtkonzeptes, das in diesem Beitrag umrissen ist, steht:

(1) Wir haben einen Begriff des Strategischen Managements vorgeschlagen, der bereits die Sinnorientierung als Bestandteil enthält. Läge es nicht eigentlich nahe, bei der Konzeption eines Strategischen Managements die Frage völlig offen zu lassen, welches Modell der Sinnorientierung im Rahmen eines Strategischen Managements aufgegriffen wird?

(2) Trotz der Betonung des induktiv orientierten Weges legt die grundlegende Idee der geplanten Evolution auch eine deduktiv-orientierte Denkhaltung bei der Formulierung der konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik nahe. Erscheint es nach dem Gesagten nicht geradezu gefährlich, aus allgemeinen sozialphilosophischen Denksystemen heraus zentrale Aspekte einer konzeptionellen Gesamtsicht für ein Unternehmen ableiten zu wollen?

(3) Wir haben schließlich – und dies scheint besonders widerspruchsvoll für unsere Grundthese der Behutsamkeit im politischen Spannungsfeld – die Bedeutung von Idealen als regulative Ideen für die Evolution des Unternehmens und ihres unternehmenspolitischen Rahmens hervorgehoben. Müssen es eigentlich gleich Ideale sein?

Wir wollen zu diesen Fragen abschließend kurz Stellung beziehen. Zunächst zur Frage, ob es notwendig ist, das Konzept eines Strategischen Managements mit einem definitorischen Hinweis auf eine spezifische Sinnorientierung zu verbinden. Wir sehen im Strategischen Management keine Führungsphilosophie, die auf alle Ewigkeit und für alle Situationen gleichermaßen Gültigkeit besitzen könnte. Sie ist in erster Linie eine Antwort auf die gegenwärtige Situation im Bereich der westlichen Industrieländer und wird –

wenn sich die makroskopischen Bedingungen in einer nicht vorhersehbaren Weise verändern – sicherlich durch andere, heute ebenfalls nicht zu erahnende Ideen ersetzt werden. In der heutigen Situation erscheint uns ein Strategisches Management, das gleichzeitig einen Wandel in der Sinnorientierung signalisiert, eine adäquate Führungsphilosophie zu sein.

Natürlich darf unser Vorschlag nicht dahingehend mißverstanden werden, daß das im vorliegenden Beitrag in ganz spezifischer Weise dargestellte Konzept einer fortschrittsfähigen Organisation gleichsam als Dogma zu akzeptieren ist. Dieses Konzept ist lediglich eine Variante einer ganzen Familie von Denksystemen, die in ähnliche Richtung gehen.

Zur zweiten Frage: Ist die in der Idee der geplanten Evolution eingeschlossene deduktive Orientierung im Zusammenhang mit der Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens nicht problematisch? Kann und sollte heute sich noch eine Führungspersönlichkeit so verhalten, wie seinerzeit Watson, der die Basic Beliefs der IBM formulierte? Hierzu ist nach unserer Ansicht zumindest dreierlei zu bemerken: Zum einen heißt „deduktiv" nicht automatisch „top-down". Es ist ein häufiges Mißverständnis, daß eine deduktive Orientierung über die Aktivitäten des Top-Managements entsteht, während die induktive Orientierung eher dem bottom-up-Weg entspräche. Der jeweilige Top-Manager muß nicht – um ein Wort von Altbundeskanzler Schmidt zu verwenden – „Vordenker" sein („Mitdenker" wohl). Im Bereich der Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens sollte der Top-Manager wohl eher die Funktion eines Katalysators erfüllen, der sicherstellt, daß deduktive und induktive Denkorientierungen gleichermaßen eine Chance im Argumentations- und Konsensbildungsprozeß besitzen.

Und schließlich zur dritten Frage: Müssen es wirklich gleich Ideale sein? Führungskräfte der Wirtschaft gelten als Pragmatiker und pflegen oft bewußt dieses Image. Ideale mögen sie zwar ebenfalls besitzen. Sie haben aber häufig eine unüberwindbare Abneigung, solche Ideale auszusprechen oder gar als regulative Leitideen für die Evolution der von ihnen geführten Systeme herauszustellen. Sie denken wie Steinbuch:

„Eine Wüstenkarawane, die sich an Luftspiegelungen orientiert, geht leicht zugrunde. Eine Politik, die Visionen folgt, wird leicht scheitern."
(Steinbuch, K., Die rechte Zukunft, 1981)

Solange dieses Zitat fordert, sich keinen Illusionen hinzugeben, ist ihm wohl voll zuzustimmen. Dennoch hinkt der in diesem Zitat angestellte Vergleich. Wir sind davon überzeugt, daß es oftmals diesem unseres Erachtens falsch verstandenen Pragmatismus zuzuschreiben ist, daß die Unternehmensführungen sich heute auch mit einer Sinn- und Orientierungskrise auseinandersetzen müssen. Für uns zeigt sich eine pragmatische Haltung nicht im Negieren von Visionen, von Idealen und nicht im Verzicht auf einen idealisierten

Entwurf einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, sondern darin, daß die (möglichst robusten) strategischen Schritte einem harten Test der Machbarkeit unterworfen und im Rahmen einer strategischen Steuerung auch laufend kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert werden.

Und dies alles ist in einem Unternehmen sicherlich Gegenstand politischer Auseinandersetzungen, bei denen sehr unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen. Bleiben dabei nicht alle noch so wohlmeinenden Sinnmodelle und Ideen auf der Strecke? Wir glauben (und hoffen), daß Max Weber recht hat:

„Interessen, nicht Ideen beherrschen unmittelbar das Handeln der Menschen. Aber: die ‚Weltbilder', welche durch ‚Ideen' geschaffen wurden, haben sehr oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte".
(Max Weber)

Literatur

Ackoff, R. L., und Emery, R. (1975): Zielbewußte Systeme – Anwendungen der Systemforschung auf gesellschaftliche Vorgänge, Frankfurt–New York 1975.

Albert, H. (1975): Traktat über kritische Vernunft. 3. erw. Aufl. Tübingen 1975.

Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie, Frankfurt a. M. 1978.

Jantsch, E. (1975): Design for Evolution, New York 1975.

Jantsch, E. (1979): Die Selbstorganisation des Universums, München 1979.

Kirsch, W. (1981): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981.

Kirsch, W. (1981a): Politik in der Unternehmung: Autoritative Beeinflussung der Allokation von Anreizen und Belastungen, in: Kirsch, W. (1981), S. 397–440.

Kirsch, W., und Trux, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (1981), S. 290–396.

Steinbuch, K. (1981): Die rechte Zukunft, München 1981.

Trux, W., und Kirsch, W. (1979): Strategisches Management oder Die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen" Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 1979, S. 215–235.

Sechstes Kapitel

Die Einführung eines Strategischen Managements: Modell einer Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis

Sechs-Phasen-Schema der Einführung eines Strategischen Managements:
1. Abwehrhaltung
2. Begeisterung
3. Ernüchterung,
4. Suche der Schuldigen
5. Bestrafung der Unschuldigen
6. Auszeichnung der Nichtbeteiligten

Dieses letzte Kapitel könnte auch ein Vorwort für dieses Buch darstellen. Der Beitrag von Walter Trux und Werner Kirsch *Strategisches Management oder: Die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen" Unternehmensführung – Anmerkungen aus Anlaß eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis* behandelt die Frage, inwieweit die neueren Konzepte einer Strategischen Unternehmensführung Möglichkeiten einer neuen Art „wissenschaftlicher Unternehmensführung" eröffnen. Anlaß dieses bereits 1978 geschriebenen Beitrags war ein Kooperationsprojekt zwischen der Fichtel & Sachs AG und dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Planung an der Universität München, also jenes Kooperationsprojektes, das letztlich auch die im vorliegenden Buch dokumentierten Dialoge ausgelöst hat. Es ist ein Vorwort insoweit, als der Beitrag die dahinterstehenden Ideen dieses Buches und hier vor allem die Dialogform des Buches entscheidend geprägt hat. Wir glauben, daß der kritische Dialog zwischen Wissenschaftler und Praktiker im Bereich des Strategischen Managements – trotz mancher Grenzen – ein sinnvoller Weg für einen Fortschritt auf diesem Gebiet darstellt. Es ist aber auch eine Schlußbetrachtung insofern, als die Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis eine – wie wir glauben – gute Möglichkeit zur Einführung eines Strategischen Managements im Unternehmen bietet. Zugleich kann das 1982 verfaßte Postskriptum zum Beitrag von Trux und Kirsch auch als Schlußwort zum gesamten Buch gelesen werden.

Strategisches Management oder: Die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen" Unternehmensführung – Anmerkungen aus Anlaß eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis

Walter Trux und Werner Kirsch

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Edmund Heinen
zum 60. Geburtstag gewidmet
Seine „Zielfunktion der Unternehmung" (1962 in der Festschrift für Erich Gutenberg veröffentlicht) war einer der ersten Schritte auf einem neuen, „entscheidungsorientierten" Weg der Betriebswirtschaftslehre, der u. a. auch zum Gegenstand des vorliegenden Beitrags führte: zur systematischen Planung von Zielen und Strategien des Unternehmens im Rahmen eines Strategischen Managements und zur Möglichkeit einer Kooperation von Wissenschaft und Praxis auf diesem Gebiet.

Der vorliegende Beitrag berichtet über eine 1977 initiierte Kooperation zwischen der Fichtel & Sachs AG und dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Planung an der Universität München. Das Kooperationsprojekt wurde 1980 beendet, als Walter Trux aus dem Unternehmen ausschied. Der vorliegende Beitrag wurde im wesentlichen 1978 verfaßt und 1979 veröffentlicht. Er wird im folgenden – von zwei Ausnahmen abgesehen – unverändert abgedruckt:

(1) einige Textstellen wurden gekürzt, da sie Wiederholungen von Darlegungen sind, die in anderen Beiträgen der gleichen Autoren zu finden sind. Die Kürzungen werden durch drei Punkte (. . .) an den entsprechenden Stellen gekennzeichnet.
(2) An einigen Stellen wurde nunmehr statt dem Präsens die Vergangenheitsform gewählt, um nicht den falschen Eindruck zu erwecken, als dauere das Kooperationsprojekt heute noch an. Die so geänderten bzw. ergänzten Textstellen sind unterstrichen. In diesem Zusammenhang notwendige Auslassungen sind ebenfalls durch (. . .) gekennzeichnet.

Zusätzliche Anmerkungen finden sich im Postskriptum (1982), das diesem Beitrag angefügt ist.

1. Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis

Der Arbeitsausschuß für Unternehmensführung der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, die in der Zwischenzeit mit der Schmalenbach-Gesellschaft fusionierte, hat sich in den vergangenen Jahren mehrfach mit dem Zustand der Betriebswirtschaftslehre und den Möglichkeiten einer vermehrt praxis-orientierten Ausbildung und Forschung befaßt. Vor dem Hintergrund dieser Diskussionen wurde Anfang 1977 das Kooperationsprojekt zwischen der Fichtel & Sachs AG und dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Planung an der Universität München initiiert. Diesem ursprünglich zeitlich nicht begrenzten Kooperationsprojekt lagen folgende drei gleichrangige Aufgabenstellungen zugrunde:

(1) eine praxisorientierte Ausbildung im Bereich der Betriebswirtschaftlichen Planung durch regelmäßige Präsentation der F&S-Planungssysteme an der Universität München zu fördern;

(2) neuere Konzepte der Planungsforschung im Rahmen der F&S-Planungssysteme durch Mitwirkung von Lehrstuhlmitgliedern zu implementieren und empirisch zu erproben;

(3) Probleme und Lösungsideen der Praxis bei der universitären Planungsforschung durch kritische Diskussion und Überprüfung der Forschungs-Designs zu berücksichtigen.

Während der Jahre 1977 bis 1980 standen die praktische Entwicklung und die wissenschaftliche Analyse eines Strategischen Managements im Mittelpunkt des Kooperationsprojektes.

Die bis zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Zwischenberichts aus dem Jahre 1979 gemachten Erfahrungen waren für beide Seiten ermutigend. Wir legten deshalb einen Zwischenbericht vor, der mehrere Absichten verfolgt. Wir wollen erstens die wissenschaftstheoretische bzw. methodologische Grundposition und den gegenwärtigen Aufbau des Kooperationsprojektes darstellen. Zweitens wollen wir jene gemeinsam erarbeitete Grundkonzeption eines Strategischen Managements umreißen die den . . . Forschungs- und Entwicklungsüberlegungen zugrunde liegt. Hinter all diesen Erörterungen steht nicht zuletzt drittens die Frage, was aus der Sicht der heutigen wissenschaftlichen Diskussion und des State of the Art der Führungspraxis eigentlich *wissenschaftliche* Unternehmensführung ist bzw. sein könnte. Uns beschäftigt vor allem die Frage, ob die heute von Wissenschaft und Praxis diskutierten Ansätze eines Strategischen Managements nicht ein Ausdruck einer „zeitgemäßen Verwissenschaftlichung" der Unternehmensführung sind. Der vorliegende Beitrag greift damit eine Reihe von Fragekomplexen auf, die nach unserer Ansicht für die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Disziplin von zentraler Bedeutung sind[1].

In die Diskussion dieser Fragen muß nach unserer Meinung die Praxis

einbezogen werden: Sie ist aufgerufen, im Dialog mit der Wissenschaft, *ihr* Konzept einer wissenschaftlichen Unternehmensführung, deren Möglichkeiten *und* Grenzen explizit zu machen. In dem Maße, wie sich die Praxis der Mühe eines Dialogs auch über die mehr methodologischen Fragen unterzieht, erleichtert sie den (professionellen) Forschern an den Universitäten und wissenschaftlichen Instituten die Entscheidung darüber, welche Art von Forschung einer wissenschaftlichen Unternehmensführung dienlich ist.

Vertritt dagegen die Praxis die Meinung, eine *wissenschaftliche* Unternehmensführung sei ein Ding der Unmöglichkeit, dann hat die Disziplin „Betriebswirtschaftslehre" keine Existenzberechtigung, es sei denn als Lieferant von schmückenden Titeln für zukünftige Praktiker. Diese sollten dann aber möglicherweise besser Altphilologie oder Archäologie studieren, da diese Studien nicht die Erwartungshaltung aufbauen, damit später bei der Bewältigung von Führungsaufgaben in der betriebswirtschaftlichen Praxis etwas anfangen zu können.

2. Die methodologische Grundposition einer Führungslehre

Die meisten betriebswirtschaftlichen Fachvertreter gehen davon aus, daß die Betriebswirtschaftslehre eine angewandte Disziplin sei. Sie ziehen hieraus freilich recht unterschiedliche methodologische Schlußfolgerungen. Initiiert man ein Kooperationsprojekt zwischen Wissenschaft und Praxis, das insbesondere auch einen Beitrag zu einer angewandten Betriebswirtschaftslehre erbringen soll, ist eine Verständigung über die methodologische Grundposition dieser Disziplin unerläßlich. Den Stand dieser Bemühungen um eine solche Verständigung wollen wir im folgenden kurz skizzieren und – durchaus im Bewußtsein vieler ungelöster Probleme und Ungereimtheiten – zur Diskussion stellen.

2.1 Unternehmensführung als Gegenstand einer Multi-Paradigma-Forschung

Wir betrachten die Betriebswirtschaftslehre in Analogie zur angelsächsischen Managementlehre als Führungslehre (Kirsch 1977). Dies kann rein sprachlich in doppelter Weise interpretiert werden: (1) als Lehre *von* der Führung oder (2) als Lehre *für* die Führung. Die Betriebswirtschaftslehre ist in erster Linie eine Lehre *für* die Führung.

Im weitesten Sinne wird damit zum Ausdruck gebracht, daß der „Output" dieser Disziplin (ihre Aussagen und Aussagensysteme) zu einer „Verbesse-

rung" der Führung von Unternehmen beiträgt, sofern dieser „Output" angewandt bzw. „beherzigt" wird. Dies bedeutet, daß die Interessen der Betriebswirtschaftslehre durch die Probleme geprägt sein sollten, die typischerweise bei der Führung zu bewältigen sind. Eine Klärung dieser Probleme kann jedoch nur im Rahmen einer Lehre *von* der Führung erfolgen.

Aus der Perspektive der Lehre *von* der Führung erscheint ein breites Spektrum von Erkenntnisinteressen relevant. Dieses Spektrum offener Fragen ist so breit, daß diese nur beantwortet werden können, wenn die Betriebswirtschaftslehre sich nicht als eine über den Disziplinen stehende Superwissenschaft versteht, sondern sich in einem multidisziplinären Erkenntnisprozeß der Forschungsaktivitäten vieler Nachbardisziplinen bedient.

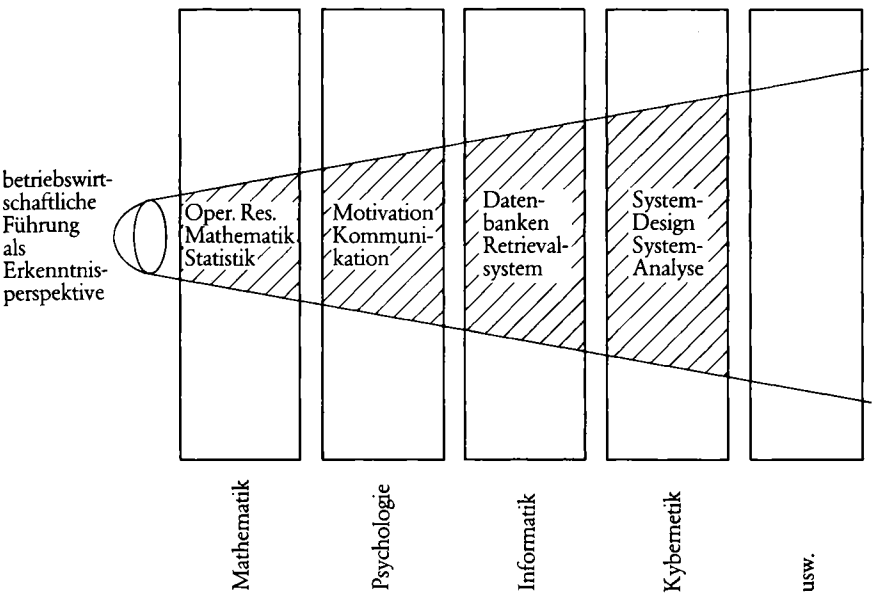


Abb. 1: Forschungstraditionen und Nachbardisziplinen

Abb. 1 gibt diese Argumentation bildlich wieder. In dieser Abbildung werden die verschiedenen, auf eigenständige Paradigmen beruhenden Forschungstraditionen der Nachbardisziplinen A, B, C und D durch Rechtecke symbolisiert.

Die Lehre *von* der Führung ist in Abb. 1 als „Scheinwerfer" angedeutet, der auf die Nachbardisziplinen gerichtet ist und dort die durch schraffierte Flächen symbolisierten Teile als *für* die Führung relevante Aussagensysteme

„anstrahlt". Die Lehre *für* die Führung „besteht" also aus den spezifischen Ausschnitten der Erkenntnisse von Nachbardisziplinen, die die betriebswirtschaftliche Lehre *von* der Führung als relevant erkannt hat.

Diese Ausschnitte werden jedoch nicht beziehungslos übernommen, sondern kritisch reflektiert, aber auch im Sinne einer normalwissenschaftlichen Forschung fortgeführt. Dabei werden die den Forschungstraditionen der Nachbardisziplinen zugrunde liegenden Paradigmen nicht durch spezifisch „betriebswirtschaftliche" ersetzt. Die spezifischen Sichtweisen, Sprachen, Methoden usw., die das jeweilige Paradigma[2] prägen, bleiben erhalten. So gesehen ist betriebswirtschaftliche Forschung Multi-Paradigma-Forschung[3].

Diese Sichtweise korrespondiert nach unserer Ansicht in besonderem Maße mit der Situation, in der sich normalerweise das Top-Management befindet. Die von ihm in Zusammenarbeit mit Experten innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu bewältigenden Aufgaben sind äußerst schlechtstrukturierte, von manchen als „bösartig" (Rittel 1971) bezeichnete Probleme komplexer Natur[4].

Komplexe Probleme zu lösen heißt, die Erkenntnisse mehrerer Disziplinen zu verwenden. Die Führung muß geeignete „Arenen" schaffen, die den Kennern dieses Wissens eine Bewältigung derartiger komplexer Probleme möglich machen.

Damit bekommt aber auch der Begriff einer „wissenschaftlichen Führung" (Scientific Management) einen neuen Inhalt: „Wissenschaftlich" ist eine Führung dann, wenn sie anstehende Probleme als Multi-Paradigma-Probleme erfaßt, die Partizipation möglichst vieler Experten und Interessenten ermöglicht und trotzdem handlungsfähig bleibt.

2.2 Konsequenzen der chronischen Unreife der Sozialwissenschaften

Bei einem Studium der sozialwissenschaftlichen Literatur und der einschlägigen methodologischen Selbstdarstellungen gewinnt man leicht den Eindruck, als hätten die Sozialwissenschaften dort, wo sie nach naturwissenschaftlichem Vorbild[5] zu empirisch bewährten Aussagen gelangen (und dabei streng zwischen überprüfbaren Tatsachenaussagen und wissenschaftlich nicht begründbaren Werturteilen trennen) auch verläßliche Erkenntnisse gewonnen, die der Praktiker getrost zu Prämissen seiner Entscheidung machen könnte. Tatsächlich weisen jedoch sozialwissenschaftliche Aussagensysteme trotz umfangreicher empirischer Forschung erhebliche „Begründungsdefizite" auf. Sie beruhen zudem auf verdeckten Wertungen der Forscher, die deren spezifische (durchaus ehrenwerte) Interessenlagen widerspiegeln[6].

Eine Aufgabe der Wissenschaft in einem Kooperationsprojekt mit der Pra-

xis ist es daher, die vorschnelle Akzeptanz von Erkenntnissen zu verhindern, die nur scheinbar „nach Regeln der Kunst" gesichert sind. Dies gilt auch dann, wenn der Wissenschaftler dadurch zusätzliche Ungewißheit produziert und Entscheidungen der Praxis damit schwerer macht. Eine Kooperation von Wissenschaft und Praxis, in der die Wissenschaft die Funktion der „Ungewißheitsabsorption" für das Management übernehmen soll, kann zwar schnelle Anfangserfolge erzielen, aber katastrophal enden. Ein allzu wissenschaftsgläubiger Praktiker ist schlecht beraten, sich unkritisch auf eine Kooperation mit der Wissenschaft einzulassen.

Dennoch können auch unreife Wissenschaften der Praxis Unterstützung geben. Ihre Aussagensysteme besitzen den Charakter von theoretischen Bezugsrahmen[7], die man allenfalls als Vorstufe wohlstrukturierter Theorien bezeichnen kann. Empirische Forschungsdesigns der Sozialwissenschaften basieren immer nur auf vereinfachten Modellen, die jeweils nur einen begrenzten Ausschnitt der zugrunde liegenden theoretischen Bezugsrahmen erfassen. Die im Rahmen einer empirischen Untersuchung ermittelten Regelmäßigkeiten bzw. Invarianzen erweisen sich im Lichte dieser weitergefaßten Bezugsrahmen keineswegs als allgemeingültig, sondern an bestimmte, im Modell implizit unterstellte Rahmenbedingungen gebunden. Galtung (1977) bezeichnet diese Rahmenbedingungen als „dritte Variable". Veränderungen solcher dritten Variablen können empirisch festgestellte Invarianzen brechen.

Für die Praxis bedeutet dies, daß theoretische Bezugsrahmen unreifer Sozialwissenschaften eine heuristische Funktion erfüllen. Der Praktiker kann zunächst nur vage wahrgenommene Probleme im Kontext solcher Bezugsrahmen besser strukturieren und auch Ideen darüber gewinnen, wie er durch Variation von dritten Variablen unerwünschte Invarianzen brechen, d. h. die damit verbundenen Probleme bewältigen kann. Ein in bezug auf die Reife der Sozialwissenschaften realistischer Praktiker muß also eine gewisse Unterstützung durch die Wissenschaft nicht a priori ausschließen. Er erwartet jedoch *mehr* als empirisch bewährte Aussagen, die (tatsächlich oder nur scheinbar) wertfrei sind. Die angewandten Sozialwissenschaften sollten zu einer Art von Wissenschaft bereit sein, die Galtung (1977) als „trilaterale Wissenschaft" bezeichnet.

2.3 Plädoyer für eine trilaterale Wissenschaft

Galtung geht prinzipiell davon aus, daß Wissenschaft eine Konsonanz bzw. Übereinstimmung von Aussagen anstreben sollte, die in drei Kategorien eingeordnet werden können (vgl. Abb. 2): (1) in die *Tatsachenaussagen* (Data Sentences), die wiedergeben, was beobachtet wird („beobachtete Welt"); (2) in die *Theorieaussagen* (Theory Sentences), die das Verhalten und die Struk-

tur der Welt erklären („vorausgesagte Welt"); und (3) in die *Werturteile* (Value Sentences), die definieren, was gut oder böse ist, abgelehnt oder vorgezogen wird („gewünschte Welt"). Auf der Grundlage dieser drei Kategorien von Aussagen unterscheidet Galtung drei Arten der wissenschaftlichen Betätigung.

(1) *Unilaterale Wissenschaft* beschäftigt sich ausschließlich mit Sätzen einer Kategorie. Hierzu gehören z. B. die Ermittlung von neuen Beobachtungsdaten, die Definition neuer „Werte" oder das Erfinden neuer „Theorien". Auch der Vergleich von Aussagen einer Kategorie untereinander gehört hierzu (z. B. Vergleich von Daten gleicher Art aus zwei verschiedenen Beobachtungen, um deren Verläßlichkeit zu prüfen).

(2) *Bilaterale Wissenschaft* beschäftigt sich mit Sätzen aus jeweils zwei Kategorien. Sie kann als Empirismus (Vergleich von Theorien und Daten), Kritiszismus (Vergleich von Daten und Werten) und Konstruktivismus (Vergleich von Werten und Theorien) betrieben werden. Diese drei Formen bilateraler Wissenschaft unterscheiden sich insbesondere darin, welche Schlußfolgerungen im Falle von Dissonanzen zwischen den jeweils konfrontierten Aussagen gezogen werden: im Falle des Empirismus soll eine Übereinstimmung durch die Entwicklung neuer theoretischer Aussagen und im Falle des Kritizismus durch neue Tatsachenaussagen geschaffen werden, während im Falle des Konstruktivismus die Produktion neuer theoretischer Aussagen und/oder neuer Werturteile zu einer Konsonanz führen sollen.

(3) *Trilaterale Wissenschaft* bezieht schließlich Sätze aller drei Kategorien ein und versucht, die in der Wissenschaftspraxis häufig isolierten Beziehungen von Empirismus, Kritizismus und Konstruktivismus zu einer Synthese zu bringen:

„If science is a consonance-striving activity then, obviously, the task under this programm is not to give up before the observed, foreseen and preferred worlds coincide." (Galtung 1977, S. 61–62)

Eine solche trilaterale Wissenschaft schließt Aktivitäten ein, die Galtung durch die Ziffern 1 bis 6 in Abb. 2 andeutet. *Eine* mögliche Sequenz im Vorgehen einer trilateralen Wissenschaft, die sich natürlich beliebig oft wiederholt und in der dargestellten linearen Form zu einfach erscheint, ist ebenfalls in Abb. 2 unter Bezugnahme auf die Ziffern des Dreiecks wiedergegeben. Für unsere Argumentation wesentlich ist, daß mit den Ziffern 3 und 6 zwei zusätzliche wissenschaftliche Aktivitäten in das Blickfeld rücken: das Erfinden neuer Ziele bzw. Werte sowie die Veränderung der Realität selbst.

Trilaterale Wissenschaft geht auch von einer prinzipiellen Kritisierbarkeit und Variabilität der Werte aus. Sie soll über eine „kritizistische" Gegenüberstellung der beobachteten Welt und der im Lichte der theoretischen Möglich-

1. Das Paradigma: m Elemente, n Variablen, o Zeitpunkte.
2. Die Konstruktion von Weltpunkträumen: kartesische Produkte von 2^n-1 Mengen.
3. Die unilaterale Wissenschaft: Aufstellung von Sätzen, die Weltpunkträume dichotomisieren.

Allgemeine Satzart	schließt ein	schließt aus	definiert
A. Datensätze	Beobachtetes	nicht Beobachtetes	beobachtete Welt
B. Theoriensätze	Vorausgesagtes	nicht Vorausgesagtes	vorausgesagte Welt
C. Wertsätze	Vorgezogenes	Abgelehntes	abgelehnte Welt

4. Unilaterale Wissenschaft: Vergleich von Sätzen – gleiche Art, gleicher Raum, gleiche Gegenstände

Allgemeiner Vergleich	Konsonanz	Dissonanz	definiert
A. Datensätze	zuverlässig	unzuverlässig	Zuverlässigkeit
B. Theoriensätze	äquivalent	nicht äquivalent	Äquivalenz
C. Wertsätze	konsenshaft	dissenshaft	Konsens

5. Bilaterale Wissenschaft: Vergleich von jeweils zwei Sätzen – verschiedene Arten, gleicher Weltpunktraum

Allgemeiner Vergleich	Konsonanz	Dissonanz	definiert
A–B. Daten mit Theorie	wahr	falsch	Empirismus
A–C. Daten mit Wert	gut	schlecht	Kritizismus
B–C. Theorie mit Wert	adäquat	inadäquat	Konstruktivismus

6. Trilaterale Wissenschaft: Vergleich von jeweils drei Sätzen – verschiedene Arten , gleicher Weltpunktraum

Allgemeiner Vergleich	Konsonanz	Dissonanz	definiert
A–B–C. Daten/ Theorie/Wert	funktioniert	funktioniert nicht	Praxis

keiten sowie der Werte definierten gewünschten Welt dazu beitragen, daß die beobachtete Welt der gewünschten angenähert wird. Trilaterale Wissenschaft will also nicht nur Probleme definieren und darstellen, sondern auch *lösen*. Und in der Tat: dies ist genau die Konzeption angewandter Wissenschaften – vom Ingenieurwesen bis zur Medizin.

Freilich wird dies selten genug explizit gemacht. Dies gilt vor allem für die Rolle der Werte im Forschungsprozeß[8]. Zwar wird normalerweise nicht bestritten, daß bereits die Wahl des Forschungsgebietes eine Wertung darüber enthält, was „gewünscht" oder „ablehnt", was „erlaubt" oder „verboten" ist. Weniger Beachtung findet jedoch die darüber hinausgehende These, daß auch die „Gestalt" der theoretischen Aussagensysteme durch solche Wertungen geprägt ist: nicht nur das „Was", sondern auch das „Wie" der wissenschaftlichen Analyse von Objektbereichen wird durch die Werte des Forschers beeinflußt (Israel 1972, Kirsch 1977). Berücksichtigt man schließlich die in der modernen Wissenschaftstheorie gegenwärtig sehr weitgehend akzeptierte These von der „Theoriebeladenheit" wissenschaftlicher Beobachtungen bzw. Tatsachenaussagen (Stegmüller 1973), dann schlagen die Werte auch auf die Beschreibungen der beobachteten Welt unmittelbar durch. Die weitgehende „Verdrängung" dieser Wertungen aus dem Bewußtsein der Forscher hat viel dazu beigetragen, daß die Wissenschaften in der öffentlichen Diskussion in zunehmendem Maße kritisiert werden und in Mißkredit geraten. Einen Ausweg aus dieser Situation sehen wir nur darin, Werte zu einer legitimen Kategorie wissenschaftlicher Aussagen zu machen und den trilateralen Charakter wissenschaftlicher Aktivitäten zu betonen.

Sicherlich bringt eine solche Sichtweise für die Betriebswirtschaft eine Fülle bislang nicht bewältigter methodologischer Probleme. Wir behaupten keineswegs, daß Galtungs Konzeption bereits in allem überzeugende Lösungsvorschläge beinhaltet. Zwei Probleme möchten wir in diesem Zusammenhang hervorheben:

(1) Die Alltagssprache (auch der Unternehmungen) kennt eine verwirrende Vielfalt „werthaltiger" Begriffe, mit denen recht unterschiedliche Nuancen der Wertung zum Ausdruck gebracht werden. Eine gewisse Standardisierung auf der Grundlage wissenschaftlicher Sprachanalysen erscheint dringend erforderlich[9]. Von hier ist es nur ein kleiner Schritt zur Logik der Werturteile (deontische Logik; vgl. z. B. Lenk 1974; ferner den Überblick bei Stegmüller 1975), die sich mit der Klärung der Frage nach den Regeln gültiger Schlußfolgerungen auf der Basis von Werturteilen befaßt[10].

(2) Die Wissenschaft formuliert Erkenntnisse in kritisierbarer Form und unterwirft sie einer systematischen Kritik. Als Ergebnis dieser Bemühungen werden methodologische Urteile über diese Aussagen ausgesprochen (die freilich ihrerseits kritisierbar bleiben). Daten sind so z. B. auf ihre Reliabilität und Validität hin zu beurteilen, theoretische Hypothesen auf ihre logische

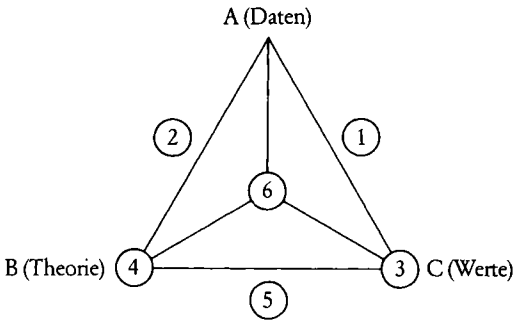


Abb. 2: Von der unilateralen zur trilateralen Wissenschaft

Trilaterale Wissenschaft: eine mögliche Reihenfolge	
1. Kritizismus:	Vergleich zwischen Daten und Werten, Werte sind stärker
2. Empirismus:	Vergleich zwischen Daten und Theorie, Daten sind stärker
3. Zielfindung:	Schaffung von Werten
4. Theorie-konstruktion:	Schaffung von Theorien
5. Konstruktivismus:	Vergleich zwischen Theorie und Werten, wechselseitige Anpassung
6. Realitäts-veränderung:	Übereinstimmung zwischen Daten, Theorie und Werten, neue Wirklichkeit wird geschaffen.

Konsistenz und empirische Bewährung. Die Kenntnis solcher nach den Regeln der methodologischen Kunst gewonnenen Urteile liefert dem Praktiker der Unternehmensführung Hinweise dafür, wie riskant es ist, diese Aussagen zu Prämissen seiner Entscheidung zu machen. Dies gilt auch für Wertaussagen. Im Gegensatz zur Beurteilung von Theorien und Daten besteht freilich im Bereich der Werte erhebliche Unklarheit, nach welchen Regeln einer methodologischen Kunst methodologische Urteile über sie zu fällen sind. Bislang ist lediglich die Tendenz zu erkennen, den Konsens über Werte danach zu beurteilen, ob dieser im Rahmen eines Dialogs in einer sogenannten „idealen Kommunikationsgemeinschaft“[11] herbeigeführt wurde. Ein Konsens ist in dieser Sicht um so weniger authentisch, je mehr die tatsächliche Situation der Artikulation und Kritik von Werten vom Standard der idealen Kommunikationsgemeinschaft abweicht.

Sicherlich ist der Bereich der Werte der am wenigsten entwickelte Teil einer trilateralen Wissenschaft. Aus der Sicht der Unternehmensführung würde man es sich jedoch *zu* leicht machen, wenn man sich deshalb auf die Position der einen oder anderen Variante eines rein bilateralen Empirismus zurückziehen würde. Die Betriebswirtschaftslehre sollte das mühsame Geschäft, ,,lohnende" Ziele für die Menschen und deren Institutionen zu (er-)finden, nicht von vornherein aus ihren Erkennntnisinteressen ausschließen und sich darüber hinaus auch nicht nur auf das Produzieren von ,,Lösungen auf dem Papier" beschränken. Nimmt man diese Forderung ernst, so ist der Wunsch nach einer Kooperation von Wissenschaft und Praxis naheliegend. Genau diese Forderung vertreten seit langem jene Forscher, die die Möglichkeit der sogenannten Aktionsforschung diskutieren und erproben. Auch das im folgenden zu referierende Kooperationsprojekt ist eine Variante der Aktionsforschung.

In seinem Mittelpunkt stand (. . .) die Entwicklung eines Strategischen Managements, das nach unserer Ansicht als Ausdruck einer wissenschaftlichen Unternehmensführung auf einer trilateralen Methodik basieren sollte.

3. Ein Modell der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis

Aktionsforschung[12] ist u. a. dadurch gekennzeichnet, daß der Forscher in die Steuerung konkreter Aktionen bzw. Entwicklungsprojekte der Praxis involviert ist. Er erfüllt dabei nicht nur die Rolle eines Forschers, sondern auch die eines Change Agent oder – wenn man den Begriff weitfaßt – eines Managers. Umgekehrt übernehmen die beteiligten Praktiker neben ihrer zentralen Rolle des Managers auch Aufgaben im Forschungsprozeß. Die Gräben zwischen Praktiker und Wissenschaftler werden überbrückbar.

Aktionsforschung hat nichts mit der klassischen Beratung zu tun, bei der eine Asymmetrie im Wissen unterstellt wird. Eher könnte man von einer wechselseitigen Beratung oder einem gemeinsamen Lernen sprechen. Im Falle des Kooperationsprojektes zeigt sich diese Gleichrangigkeit rein äußerlich bereits in der Formulierung der drei Aufgaben (vgl. Einleitung). Die bereits bestehenden Planungssysteme der Fichtel & Sachs AG, die den Ausgangspunkt und die Basis des Kooperationsprojektes bilden, entsprechen nach unserer Ansicht sehr wohl dem auch in anspruchsvollen Unternehmungen üblichen State of the Art. Es ging im Kooperationsprojekt also nicht etwa um die Befriedigung eines ,,Nachholbedarfs" auf der Seite des Unternehmens, sondern um die Weiterentwicklung der Planungssysteme über den

State of the Art hinaus. Dabei wurde das Konzept der geplanten Evolution[13] zugrunde gelegt.

3.1 Die Idee der geplanten Evolution als Basis des Kooperationsprojektes

Abb. 3 zeigt in stark vereinfachter Form die Idee der geplanten bzw. gesteuerten Evolution. Sie geht davon aus, daß ein umfassendes System nur Schritt für Schritt aufgebaut und auch verfeinert werden kann. Um zu verhindern, daß dieser evolutionäre Prozeß lediglich zu einem Konglomerat nicht aufeinander abgestimmter partieller Subsysteme und Methoden führt, muß die Evolution durch eine konzeptionelle Gesamtsicht des langfristig aufzubauenden Gesamtsystems gesteuert werden. Diese konzeptionelle Gesamtsicht liefert mit ihren Zielvorstellungen die „gewünschte Welt". Die „beobachtete Welt" des heutigen Zustands soll in gezielten Schritten (Teilprojekten) der gewünschten Welt (der konzeptionellen Gesamtsicht) angenähert werden. Mit jedem Schritt (Entwicklungsprojekt) werden irreversible Fakten gesetzt, die bei den nachfolgenden Schritten zu beachten sind. Mit jedem einzelnen Schritt werden aber auch Erfahrungen gemacht, die es auszuwerten und zu berücksichtigen gilt. Die Abbildung zeigt, daß dadurch die konzeptionelle Gesamtsicht selbst von Zeit zu Zeit nach den in den einzelnen Schritten gemachten Erfahrungen angepaßt werden soll. Die konzeptionelle Gesamtsicht ist also variabel: die gewünschte Welt wird (mit dem Fortschritt der Zeit und Erkenntnis) konkreter und realistischer definiert.

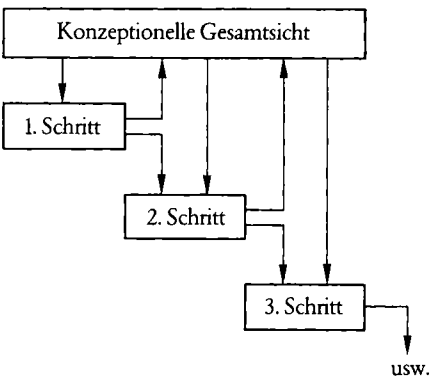


Abb. 3: Die geplante Evolution

Auch dem „wissenschaftlichen" Teil des Kooperationsprojektes liegt das Prinzip der geplanten Evolution zugrunde. Dem Forschungsprogramm als Folge von Teilprojekten (z. B. in Form von Dissertationsvorhaben) liegt ein „konzeptionelles" Denkmodell (auch „theoretischer" Bezugsrahmen genannt) zugrunde. Auch er wird (. . .) schrittweise verfeinert und an die Erfahrungen angepaßt.

Analog zum Management Development, das die Evolution der Planungssysteme unterstützt (vgl. Götzen und Kirsch 1979), ist das Forschungsprojekt durch ein „Researcher Development" zu ergänzen, das den Charakter eines Projektstudiums besitzt. In diesem Projektstudium wird gleichsam ein Potential von Studenten und Doktoranden aufgebaut und weiterentwickelt.

3.2 Der Systemaufbau des Kooperationsprojektes

Das Zusammenwirken von Wissenschaftlern und Praktikern im Projekt vollzieht sich, in dem beide Seiten allmählich lernen, mit dem Kooperationspartner umzugehen. Abb. 4 gibt den Aufbau des Kooperationsprojektes wieder, wie er 1978 entwickelt wurde.

Im Mittelpunkt des Kooperationsprojektes stand das sog. Planungsforum, das leitende Mitarbeiter von Fichtel & Sachs (einschließlich des Vorstandsvorsitzenden) und Wissenschaftler der Universität München zu regelmäßigen Arbeitstagungen zusammenführt. Die Aufgabe des Planungsforums wurde wie folgt vereinbart:

„Ziel des Planungsforums ist es, Ideen zur Unternehmensplanung zu generieren und zu diskutieren, ohne daß ein unmittelbarer Zwang zur Realisation und damit zur Durchführbarkeitsprüfung besteht. Es soll damit die tiefere Durchdringung der konzeptionellen Gesamtsicht gefördert werden und zu theoretischen Basen führen, die als Ausgangspunkt für Lösungsansätze von Einzelproblemen und Projekten dienen können."

Das Planungsforum dokumentiert besonders gut den Grundtenor des Kooperationsprojektes: „gemeinsames Lernen von Praktikern und Wissenschaftlern". Die Institution des Planungsforums ist aber auch Ausdruck eines weiteren Merkmals der Konzeption der geplanten Evolution: die Öffnung gegenüber neuen Ideen, Methoden, aber auch Wertungen. Dies gibt der Formulierung der konzeptionellen Gesamtsicht die Chance, daß die gewünschte Welt nicht nur eine wenig innovative Heilung akuter Mängel und Störungen der beobachteten Welt darstellt.

Eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis funktioniert nur, wenn zum einen die Möglichkeit zu einer Vielzahl von Kontakten eröffnet wird, die selbstverständlich über regelmäßige Sitzungen des Planungsforums erheblich hinausgehen müssen. Zum anderen muß aber auch eine sinnvolle

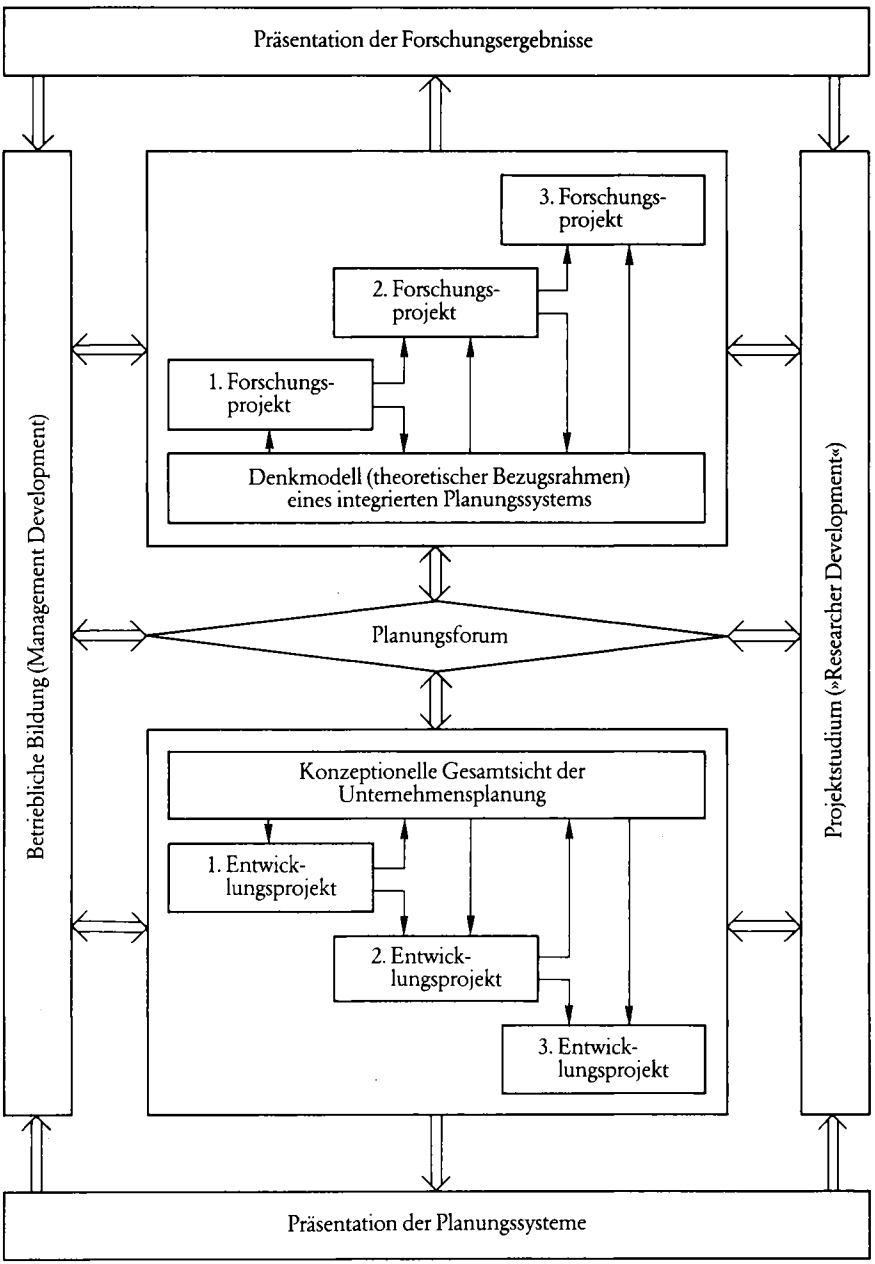


Abb. 4: Aufbau des Kooperationsprojektes

„Entkopplung" von Wissenschaft und Praxis bestehen, um die jeweiligen Projekte vorantreiben zu können. Auch in einer Kooperation muß die Handlungsfähigkeit gewährleistet sein. Sie ist stets dann gefährdet, wenn man „Komplexität" produziert, die nicht gehandhabt werden kann. Dies führt zu der wichtigen Führungsaufgabe, ein völliges Auseinanderstreben der entkoppelten Teilsysteme zu verhindern. Wir behaupten nicht, daß die verantwortlichen Herren bei Fichtel & Sachs und der Universität diese Führungsprobleme bereits voll im Griff hatten. Diese Führungsprobleme resultieren nicht zuletzt auch daraus, daß das Kooperationsprojekt zwei Organisationen (ein Unternehmen und ein Universitätsinstitut) verknüpft, die ihre Struktur nicht unbegrenzt an die Erfordernisse der Kooperation anpassen können. Es waren deshalb Formen der Zusammenarbeit zu finden, die auf die bestehenden Organisationsstrukturen abgestimmt sind. Der folgende Abschnitt soll zeigen, wie sich das Kooperationsprojekt in die für Fichtel & Sachs typische Struktur von Forschung und Entwicklung einpassen ließ.

3.3 Das Kooperationsprojekt in der Struktur der Forschung und Entwicklung der Fichtel & Sachs AG

Im Falle der Fichtel & Sachs AG werden Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Rahmen eines Projektmanagements gehandhabt, das Bestandteil des gesamten Planungssystems ist (vgl. hierzu Götzen und Kirsch 1979). Den einzelnen Entwicklungsprojekten liegt ein Phasenprozeß zugrunde, der die Phasen (0) Definition der Ziele, (1) Durchführbarkeitsstudie, (2) Entwicklung, (3) Einführung, (4) Anlauf, (5) Betrieb und (6) Auslauf umfaßt.

Den Entwicklungsprojekten geht häufig eine Grundlagenforschung voraus, deren potentiell verwertbare Ergebnisse sich in Forschungsberichten niederschlagen, die u. a. mehr oder weniger konkrete Entwicklungsprojekte vorschlagen. Aus der Sicht des Phasenprozesses der Entwicklungsprozesse handelt es sich hierbei um die sog. „Pre-Zero-Phase".

Prinzipiell münden die Forschungsergebnisse des Kooperationsprojektes in Dokumente der Pre-Zero-Phase, ungeachtet der Tatsache, daß die Art ihrer Dokumentation auch den normalen Erfordernissen einer Präsentation in der „Scientific Community" zu genügen hat. Die Rolle des wissenschaftlichen Kooperationspartners ging freilich nach unseren Vorstellungen über diese Pre-Zero-Phase-Aktivität hinaus.

Abb. 5, die einige Elemente der Abb. 4 wieder aufgreift, gibt die Funktion der Null-Phase konkrete Entwicklungsprojekte im System der Kooperation und die Rolle der Kooperationspartner wieder.

Das System des F&S-Projektmanagements sieht vor, daß in der Null-Phase

die Ziele, d. h. die Anforderungen an das zu entwickelnde Objekt bzw. System, gemäß dem in der F&S-Planung durchgängig üblichen Schema des Management by Objectives bestimmt werden. Dabei werden zunächst aus der Sicht des Unternehmens und seiner Umwelt (unter Vernachlässigung der Machbarkeit) „Targets" formuliert, denen dann die primär an der Durchführbarkeit orientierte „Goals" gegenübergestellt werden. Die Vertreter der Targets und Goals versuchen dann, den normalerweise auftretenden „Issue" durch Diskussionen und auch Verhandlungen auszuräumen, um zu einer Vereinbarung von „Objectives" zu gelangen, die einerseits machbar erscheinen, andererseits aber nicht alle ursprünglich in den Targets zu findenden „Idealvorstellungen" ausklammern.

Hinter dieser Variante des Management by Objectives steht eine Art dialektischer Prozeß, bei dem man über die Konfrontation von These („Targets") und Anti-These („Goals") zu einer Synthese („Objectives") zu gelangen trachtet, wobei die These tendenziell deduktiv orientiert, die Anti-These dagegen tendenziell induktiv orientiert ist. Bindet man diesen Prozeß in das Konzept der geplanten Evolution ein, so werden die deduktiv orientierten Targets der Entwicklungsprojekte primär durch die jeweils aktuelle konzeptionelle Gesamtsicht *und* durch den theoretischen Bezugsrahmen („Denkmodell") gemäß Abb. 4 geprägt. Die induktiv orientierten Goals werden dagegen aus der Analyse der Mängel der bestehenden Planungssysteme *und* aus

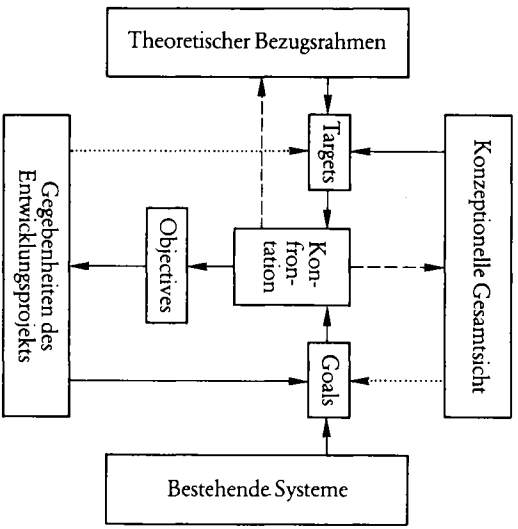


Abb. 5: Kooperationsprojekte und Management by Objectives

den die Machbarkeit beeinflussenden personellen, strukturellen und finanziellen Gegebenheiten bestimmt.

Die Diskussion bei der Konfrontation von Targets und Goals liefert am Ende nicht nur die Objectives, sondern auch eine Fülle von Anregungen, die zu einer Modifikation der konzeptionellen Gesamtsicht und darüber hinaus auch zu einer Veränderung des theoretischen Bezugsrahmens führen.

In dem Maße also, wie die wissenschaftliche Seite in den Prozeß des Managements by Objectives einbezogen ist, liefert dieser Prozeß – ganz im Sinne einer Aktionsforschung – auch Rückkopplung für den forschungsbezogenen Teil der Kooperation.

4. Das Strategische Management im Mittelpunkt des Kooperationsprojektes

Binnenwirtschaftliche wie weltwirtschaftliche Änderungen haben in vielen Zweigen der Industrie zu Wachstums- und Strukturkrisen geführt. Die deutschen Unternehmen haben sich lange Zeit mit großem Erfolg darauf verlassen können, sich durch geschicktes Manövrieren im Tagesgeschäft ein kontinuierliches Wachstum zu sichern. Inzwischen hat sich die Szenerie entscheidend geändert. Dies impliziert nach unserer Meinung zwei eng miteinander zusammenhängende Forderungen: Zum einen wird die Unternehmensplanung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Zum anderen bedarf es einer Sensibilisierung der Unternehmensführung für strategische Fragestellungen. Beiden Forderungen bemühte sich die Unternehmensführung der Fichtel & Sachs AG, durch Verbesserung der Führungssysteme gerecht zu werden. Dies war der unternehmerische Grund und auch die Zielsetzung für das Kooperationsprojekt.

4.1 Zum State of the Art in der Fichtel & Sachs AG

Als der Praxisvertreter im Autorengespann dieses Beitrages Ende 1975 zum Vorstandsvorsitzenden der Fichtel & Sachs AG berufen wurde, bestand aus diesem Grunde eine seiner ersten Aktivitäten darin, die Konzeption der Unternehmensplanung und -steuerung in einem ersten robusten Schritt den veränderten Bedingungen der Umwelt pragmatisch anzupassen (vgl. zum folgenden Götzen und Kirsch (siehe Kap. 3, S. 309, Berger 1977). Danach wurde systematisch ein computerunterstütztes, integriertes Planungssystem aufgebaut. Die meisten Bausteine davon existierten bereits und wurden – wie wir meinen – mit Erfolg betrieben. Nur ein vergleichsweise kleiner Kreis

deutscher Unternehmen dürfte ähnlich ausgebaute Planungssysteme gegenwärtig benutzen. Nach der grundsätzlichen Systemdefinition wurden bei Fichtel & Sachs in schneller Folge entwickelt und eingeführt:

(1) eine Operative Planung (erste Version innerhalb von ca. 4 Monaten, zweite verfeinerte Version innerhalb weiterer 4 Monate)

(2) eine Produktlinien-Planung (Pilotprojekt innerhalb von 6 Monaten, gesamte Produktlinien-Planung innerhalb von ca. 12 Monaten eingeführt) und

(3) ein Projekt-Management, einschließlich einer Multi-Projektplanung (innerhalb von 12 Monaten).

Dabei wurden die einzelnen Teilsysteme weitgehend zeitlich parallel entwickelt. Gleichzeitig wurden erste Ansätze einer über die langfristige Produktlinien-Planung hinausgehend systematischen Strategischen Planung in Angriff genommen.

(. . .)

Die Beurteilung der strategischen Subsysteme hängt im wesentlichen von den Ansprüchen ab, die man an eine „wirkliche" Strategische Planung zu richten geneigt ist. So wäre es durchaus möglich gewesen, die existierende Produktlinien-Planung ohne Schwierigkeiten zu einer Strategischen Planung auszubauen, wie sie beispielsweise von Grinyer (1975) in Fortführung von Ansätzen Ansoffs (1966) und anderen Autoren beschrieben wird. Die Produktlinien-Planung wurde jährlich mit einem Planungshorizont von 10 Jahren durchgeführt. Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, rechtzeitig Lücken in den Produkt-Markt-Strategien des Unternehmens zu erkennen und die erforderlichen Projekte zu initiieren. Gleichzeitig werden über die Produktlinien-Planung die für die Realisierung der Produkt-Markt-Strategien erforderlichen Ressourcen (Investitionsbedarf, Personalbedarf, Flächenbedarf) ermittelt.

(. . .)

Trotz seiner Möglichkeiten entsprach das gesamte Planungssystem noch nicht der vom Unternehmen „gewünschten Welt" eines Strategischen Managements. Die Kritik konzentrierte sich im wesentlichen auf folgende Punkte:

(1) Die Systeme sind zu sehr an einer Extrapolation und pragmatischen Verbesserung bestehender Zustände orientiert. Sie zwingen nicht zum Umdenken in einer sich wandelnden Welt. Dies gilt z. B. für die Gap-Analyse. Verbunden mit einer dezentralen Geschäftsbereichsorganisation führt sie leicht dazu, daß strategische Überlegungen nur *innerhalb* der bestehenden Geschäftsbereiche bzw. Produktlinien angestellt werden.

Da niemand gerne den Ast ansägt, auf dem er sitzt, neigt man häufig zu einer allzu optimistischen Sicht der Möglichkeiten, „Ergebnislücken" bei den einzelnen Produktlinien durch neue Produkte innerhalb der Produktlinien füllen zu können.

(2) Interne Schwächen und Stärken und externe Gefahren und Gelegenheiten der weiteren Zukunft werden nicht systematisch aufgespürt. Es bestand die Gefahr, daß sie übersehen oder nicht rechtzeitig genug erkannt wurden.

(3) Die Teilsysteme waren nocht nicht genügend miteinander verzahnt. Die Integration von Strategien und taktischem Tagesgeschehen einerseits und der Teilsysteme des Unternehmens (Produkt-Markt-, Ressourcen- und Führungssystem) andererseits sollte stärker sein.

Diese Kritik war die Basis der ersten Diskussion des Kooperationsprojektes. Dabei führte die Bekanntschaft mit neueren, wissenschaftlichen Konzeptionen[14] zu einer ersten Fassung der vorher erwähnten ,,konzeptionellen Gesamtsicht" eines als ,,Strategisches Management" bezeichneten Führungssystems.

4.2 Die Konzeption eines Strategischen Managements

In dem von Ansoff, Declerck und Hayes (1976) herausgegebenen Buch ,,From Strategic Planning to Strategic Management" fordert Ansoff, sich dem strategischen Problem zu stellen, da dieses sich seit den Anfängen der Strategischen Planung in den 50er Jahren nunmehr stark verändert zeige. Genügte es damals, mit Produkt-Markt-Strategien einem Wandel in der Umwelt zu begegnen, so werde es nunmehr immer dringlicher, beim Strategischen Management über die Analyse und Planung der externen Beziehungen hinaus auch die interne Struktur und Kultur eines Unternehmens mit einzubeziehen. Dies bedinge die Berücksichtigung psychologischer, soziologischer und politologischer ,,Variablen". Aufgrund der wachsenden Turbulenz der Märkte und der sonstigen Umweltsektoren seien Ansätze, die auf einer Extrapolation der Vergangenheit basieren, immer weniger geeignet, dem strategischen Problem wirksam zu begegnen. Die Handhabung strategischer Überraschungen (Diskontinuitäten) müsse ins Zentrum des Strategischen Managements rükken.

Typisch für die Konzeption des Strategischen Managements ist die systematische Einbeziehung von Fragen des organisatorischen Wandels. Ansoff vertritt dabei eine Konzeption, die auf die Vorstellung einer geplanten Evolution zurückgeführt werden kann. Er stellt einer inkrementalen ,,Systemverbesserung" den umfassenden, synoptisch-rational gestalteten Wandel gegenüber und fordert als dritten Weg eine Synthese, die er als ,,geplantes Lernen" bezeichnet. Der gesamte Wandlungsprozeß wird so zu einem schrittweisen Planungs- und Lernprozeß.

Die einzelnen Schritte sind aber nicht rein pragmatisch, sondern werden durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Entwicklung des Systems gesteu-

ert. Diese steht aber auch unter dem Einfluß „neuer Ideen", die Impulse für eine Überarbeitung und Änderung der konzeptionellen Gesamtsicht geben. In dem Maße, wie die Evolution jeweils am Status quo und den bislang gemachten Erfahrungen anknüpft, ist sie „induktiv orientiert", in dem Maße, wie „neue Ideen" die Evolution prägen, ist diese „deduktiv orientiert."

Strategisches Management ist in diesem Sinne „Management of Evolution". Dies impliziert vor allem folgende drei Definitionsmerkmale[15]:

Strategisches Management ist (1) die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelten.

Diese Steuerung und Koordination erfolgt (2) über eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, die selbst einer ständigen kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt.

Überprüfung und Anpassung der konzeptionellen Gesamtsicht sind (3) durch die grundsätzliche Leitidee geprägt, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt Betroffenen zu erreichen.[16]

(. . .)

4.3 Probleme der Entwicklung eines Strategischen Managements

Die Entwicklung eines Strategischen Managements wirft eine Fülle von Problemen auf, deren wissenschaftliche und praktische Bewältigung gegenwärtig nur sehr begrenzt möglich erscheint. Die Schwierigkeiten liegen nicht zuletzt darin, daß die Idee des Strategischen Managements viele klassische Instrumente der Unternehmensführung in Frage stellt und „neue" Konzepte fordert.

(. . .)

Folgt man der Idee der geplanten Evolution, so kommt man zu der Erkenntnis, daß Strategisches Management ein vielschichtiger, zielbewußter Lernprozeß ist. Aber auch die Entwicklung des Strategischen Managements selbst mit all seinen Teilsystemen in einem derartigen Lernprozeß zu unterwerfen. Auch das Strategische Management kann – ganz im Sinne der Idee der geplanten Evolution – nur schrittweise verwirklicht werden.

5. Strategisches Management und „wissenschaftliche" Unternehmensführung

Das Kooperationsprojekt zwischen der Fichtel & Sachs AG und dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Planung an der Universität München „zwang" die Verantwortlichen im Unternehmen, ihre konzeptionelle Ge-

samtsicht für die Weiterentwicklung des Unternehmens explizit zu machen und gegenüber Kritik zu verteidigen. Eine solche kritisch überprüfte Gesamtsicht liefert schließlich Beurteilungskriterien für die Bestimmung nächster robuster Schritte. Dies ist ein Lernprozeß für alle Beteiligten.

Wir sind davon überzeugt, daß dieser Lernprozeß durch die Kooperation von Wissenschaft und Praxis effizienter gestaltet werden kann. Wir sind aber auch der Meinung, daß dieser Prozeß zur Verwirklichung einiger Ideen beiträgt, die mit der Vorstellung einer „wissenschaftlichen" Unternehmensführung in Verbindung gebracht werden können.

5.1 Vorbedingungen einer wissenschaftlichen Unternehmensführung

So umstritten im einzelnen auch sein mag, was Wissenschaft eigentlich ist, ein Merkmal wird sicherlich allgemein akzeptiert: Wissenschaftliches Handeln ist sprachliches Handeln. Von „Wissenschaft" kann – unbeschadet weiterer Merkmale – nur insoweit gesprochen werden, als sprachlich artikulierte Aussagensysteme produziert werden.

Das heißt, bei einer „wissenschaftlichen" Unternehmensführung beruht das Führungsverhalten in starkem Maße auf einem „Umweg": zwischen das subjektive Wissen, die Intuition des Praktikers und dessen Handeln wird die sprachliche Begründung („Rational") der Handlungen oder Anweisungen zwischengeschaltet. Damit gewinnt das Verhältnis zwischen sprachlich artikulierbarer (wissenschaftlicher) Erkenntnis und dem subjektiven Wissen des Menschen große Bedeutung.

Um die Effekte dieses Umweges über die Sprache beurteilen zu können, muß man die Ergebnisse der modernen Bewußtseinspsychologie (vgl. Ornstein 1976, ferner Mintzberg 1976) berücksichtigen: Danach sind die zwei Hemisphären des menschlichen Gehirns auf unterschiedliche Arten des Denkens spezialisiert. Die linke Hemisphäre ist (normalerweise) der Ort des analytischen Denkens, das etwa durch die logische Deduktion einer Schlußfolgerung aus einer Menge wohl-definierter Prämissen gemäß ebenso wohldefinierter logischer Regeln repräsentiert wird. Diese linke Hemisphäre ist auch „in Betrieb", wenn der Mensch sprachliche Äußerungen produziert.

Demgegenüber ist die rechte Hemisphäre der Ort jenes ganzheitlichen Denkens, das wir in der Umgangssprache durch Termini wie „Intuition", „Ahnung", „Vision" u. a. ansprechen und dessen „Regeln" uns weitgehend unbekannt sind. Wir „denken" und „wissen" vieles, was wir rational-analytisch nicht nachvollziehen und auch nicht sprachlich ausdrücken können.

Die Schlußfolgerung hieraus ist trivial. Menschen können aufgrund ihres subjektiven Wissens „erfolgreich" handeln, ohne ihre Handlungen sprachlich begründen bzw. verteidigen zu können. Bezeichnet man sprachlich arti-

kuliertes Wissen als „Erkenntnis", so bedeutet dies, daß die Annahme sinnvoller Handlungen ohne solche Erkenntnis sehr wohl möglich und üblich ist. Praktiker haben ein riesiges Repertoire handlungsrelevanter „Erfahrungen", die sie nicht sprachlich vermitteln können – weder sich selbst noch anderen. Es ist also keineswegs unsinnig anzunehmen, daß ein erfahrener Praktiker auch dort erfolgreich handeln kann („auf dem Wasser wandeln kann"), wo bislang keine bewährten Erkenntnisse existieren. Wissenschaft erfordert demgegenüber (wie gesagt) stets sprachlichen Ausdruck. Wissenschaftlicher Fortschritt liegt vor, wenn (explizit und öffentlich) Erkenntnisse formuliert werden, die sich angesichts einer möglichst harten und umfassenden Kritik (zumindest vorläufig) bewährt haben.

Ein Dialog zwischen Wissenschaftler und Praktiker kann dann u. a. den sehr sinnvollen Zweck verfolgen, Erfahrungen der Praktiker aus dessen „rechter Hemisphäre des Gehirns herauszuholen", wobei der Wissenschaftler sprachliche Artikulationsmöglichkeiten (Bezugsrahmen) zur Verfügung stellt, die das subjektive und intuitive Wissen zu diskutierbaren und kritisierbaren „Erkenntnissen" macht[17]. Oft bestehen empirische Untersuchungen im Bereich der Sozialwissenschaften darin, über ein geschicktes Befragungs- und Auswertungsdesign das subjektive Wissen einer Vielzahl erfahrener Praktiker explizit und damit auch kritisierbar und „multiplizierbar" zu machen. Im Dialog (mit erheblichen Einschränkungen u. U. auch in einer empirischen Erhebungssituation) macht der Wissenschaftler den Praktiker mit sprachlichen Bezugsrahmen vertraut, die eine Artikulation in kritisierbarer Form erleichtern. Dabei schließt ein solcher Dialog auch die Formulierung von Werten im Kontext der angebotenen und gemeinsam weiterentwickelten Bezugsrahmen keineswegs aus[18].

„Wissenschaftliche" Unternehmensführung ist in dieser Sicht eine Art Umwegproduktion: man handelt nicht ausschließlich aufgrund subjektiven Wissens, intuitiver Erfahrung und gefühlsmäßiger Wertung, sondern geht bei der „Produktion von Entscheidungen" den Umweg über die Formulierung und Kritik von Erkenntnissen. Dabei muß man sich über den Preis im klaren sein, den man hierfür bezahlt: Es ist die Zeit, die der intuitiv richtig handelnde Praktiker verliert, um ohne lange Erklärungen die reale Welt der gewünschten Welt näherzubringen.

Aber – man gewinnt auch ein Stück Sicherheit: das kritische Überprüfen einer intuitiven Handlungsweise, die auf dem Erfolg der in der Vergangenheit gewonnenen Erfahrung beruht. Diese Erfahrung wurde in einer Umwelt gewonnen, die sich vielleicht seitdem verändert hat oder verändern wird. Die bisherige intuitiv „richtige" Handlungsweise könnte in der Zukunft zur Sackgasse oder tödlichen Falle werden.

Trotzdem: Kein Führungssystem will und kann je ohne Ahnungen, Visionen und Intuition leben. Und es wäre ein fatales Mißverständnis, wenn die

Vorstellung einer wissenschaftlichen Unternehmensführung in einen Gegensatz hierzu geriete. Ähnlich fatal wäre es aber auch, wenn die Umwegproduktion von Erkennntnissen im Rahmen der wissenschaftlichen Unternehmensführung im Gegensatz zu den zeitlichen Erfordernissen praktischen Handelns stünde: Forschung im Rahmen einer wissenschaftlichen Unternehmensführung muß immer „Echtzeitforschung" sein. Dies gilt auch für die Forschungsprojekte im Rahmen des Kooperationsprojektes.

5.2 Forschung in der Echtzeit

Der Begriff der Echtzeitforschung wurde von Sackman (1967) in Anlehnung an den in der Datenverarbeitung üblichen Terminus „Echtzeitverarbeitung" (real time processing) geprägt. Echtzeitverarbeitung liegt vor, wenn die response time der Datenverarbeitung klein genug ist, um noch in einen laufenden Prozeß steuernd eingreifen zu können. Die Echtzeit kann Bruchteile einer Sekunde, aber auch Tage und Wochen sein, je nachdem, um welchen zu steuernden Prozeß es sich handelt.

Analog kann der Terminus Echtzeitwissenschaft gesehen werden. Echtzeitwissenschaftliche Forschung ist Forschung, deren Ergebnisse so rechtzeitig („in der Echtzeit") anfallen, daß auf ihre Grundlage steuernd in einen konkreten Prozeß der Realität, in eine Aktion oder in ein Projekt eingegriffen werden kann. Die (universitäre) Forschung ist weitgehend Nicht-Echtzeitwissenschaft. Auf der Grundlage historischer Daten versucht man zu Erkenntnissen zu gelangen, die dem allgemeinen Erkenntnisfortschritt dienen und allenfalls zukünftige Prozesse beeinflussen können.

Wir plädieren nun keineswegs dafür, in Zukunft nur noch Echtzeitwissenschaft zu betreiben. Unsere These geht vielmehr dahin, daß die Betriebswirtschaftslehre zusätzlich diese Art der Forschung mit Unterstützung und in Kooperation mit der Praxis vermehrt pflegen sollte. Aktionsforscher sind in unserer Sicht Forscher, die in der konkreten Aktion echtzeitwissenschaftliche Forschung betreiben und damit der jeweiligen Aktion dienen, die aber gleichzeitig auch während der Aktion Forschungsaktivitäten an den Tag legen, die Bestandteil nicht-echtzeitwissenschaftlicher Forschungsprogramme darstellen.

Methodisch unterscheidet sich Echtzeitwissenschaft prinzipiell nicht von anderer Forschung, die Beachtung der Echtzeit legt nur zusätzliche Beschränkungen auf. Zwar ist die Echtzeit „dehnbar" und die zu erwartenden Ergebnisse einer systematischen Forschung mögen die Definition der jeweiligen Echtzeit im konkreten Fall durchaus beeinflussen. Dennoch mag vor allem in Krisensituationen die Echtzeit so eng definiert sein, daß eine Forschung nach den üblichen Standards unmöglich erscheint.

Andererseits kann eine rechtzeitig durchgeführte Echtzeitforschung dazu beitragen, daß auf potentielle Krisen verweisende schwache Signale so rechtzeitig wahrgenommen werden, daß damit gleichzeitig die Zeit für die Bestimmung geeigneter Antworten verlängert wird.

Das Spektrum echtzeitwissenschaftlicher Erkenntnisinteressen im Rahmen einer wissenschaftlichen Unternehmensführung (vor allem im Sinne eines Strategischen Managements) sehen wir vor dem Hintergrund einer trilateralen Wissenschaft. Diese erstreckt sich – wie wir gesehen haben – nicht nur auf die Entwicklung und empirische Überprüfung von „Theorien". Sie bezieht auch die Kategorie der Wertaussagen systematisch in die Betrachtung mit ein und schließt Veränderungen der Realität im Zuge der Forschungsbemühungen nicht aus. Die Erfordernisse der Echtzeit lassen freilich sehr fraglich erscheinen, ob insbesondere die Formulierung und Kritik von Werten nach den in der Vorstellung einer idealen Kommunikationsgemeinschaft verankerten, sehr zeitraubenden Standards erfolgen kann[19].

5.3 Die trilaterale Methodik des Strategischen Managements

Die sich ständig wiederholende Sequenz einer trilateralen wissenschaftlichen Aktivität (vgl. hierzu auch Kirsch und Trux 1979) ist genau das, was in der Praxis des Strategischen Managements stattfinden sollte, wenn sich die Unternehmensführung der Idee einer „wissenschaftlichen Führung" verpflichtet fühlt. Daß die Führung Daten über die beobachtete Welt erhebt und verwendet und diese mit der gewünschten Welt der Werte kritisch vergleicht, ist trivial. Daß aber die Führung auch „Theorien" produzieren sollte, mag für den Praktiker zunächst befremdlich klingen. Immer wenn sich jedoch ein Praktiker ein System von Aussagen (und sei es nur in seinem Kopf) zurechtlegt, das eine mögliche (hypothetische) Welt seines Unternehmens beschreibt, formuliert er letztlich eine Theorie. Diese soll ihm helfen, die ihm als unbefriedigend erscheinende beobachtete Welt im Sinne seiner Wünsche und Wertvorstellungen zu verändern.

Betriebswirtschaftliche Untersuchungen der Unternehmensführung gehen in der Regel von der Annahme aus, daß die Führungskräfte in den Unternehmungen zwar ein Defizit an verläßlichen Daten und erklärungskräftigen Theorien bzw. Methoden wahrnehmen, Wertdefizite dagegen nicht existieren. Die Werte der Führungskräfte werden als gegeben unterstellt. Wer demgegenüber ein Unternehmen zu führen hat, verspürt in aller Regel auch ein Defizit an Werten. Dies läßt die Konzeption einer trilateralen Wissenschaft mit einer expliziten Generierung neuer Werte für die Unternehmensführung so attraktiv erscheinen. Prinzipiell führt der Wunsch nach Behebung von Wertdefiziten auch zu einer Öffnung gegenüber neuen wissenschaftlichen Paradigmen, in deren Kontext möglicherweise Werte formuliert werden kön-

nen, die in authentischer Weise die psychische Welt der Betroffenen widerspiegeln[20]. Die prinzipiell trilaterale Methode der wissenschaftlichen Unternehmensführung, die auch die kritische Diskussion von Werten und die Generierung neuer Werte einbezieht, schließt freilich eine eher konservative Grundhaltung, die Galtung selbst fremd zu sein scheint, nicht aus. Eine solche konservative Grundhaltung äußert sich u. a. in zwei Gesichtspunkten:

(1) Zum einen kann man die jeweils gegebenen Werte als relativ stabile Basis ansehen. Im Bereich des Konstruktivismus, wo Galtung eine symmetrische, wechselseitige Angleichung von Werten und Theorien anzunehmen scheint, bedeutet dies, daß die gegebenen Werte prinzipiell stärker als Theorien sind. Dies führt dazu, daß man sich zunächst mit einer durch *relativ* stabile Werte geprägte Hartnäckigkeit auf die kreative Suche von Theorien (bzw. Lösungsmethoden) konzentriert und Werte erst ändert, wenn auch hartnäckige Bemühungen erfolglos bleiben.

(2) Auch die Bezugnahme auf das piecemeal engineering bei der schrittweisen Veränderung der Realität ist Ausfluß einer konservativen Grundhaltung. Das piecemeal engineering zeichnet den Status quo der beobachteten Welt aus und legt eine (Galtung anscheinend ebenfalls etwas fremde) Behutsamkeit bei der „experimentellen" Veränderung der Realität nahe.

Freilich wird diese konservative Grundhaltung durch die Erweiterung des piecemeal engineering zur Konzeption der geplanten Evolution gemildert. Die jeweilige konzeptionelle Gesamtsicht ist durchaus offen gegenüber neuen Werten und Ideen. Bei ihrer Formulierung scheut man sich auch nicht, sich durch prinzipiell unerreichbare Ideale (vgl. Ackoff und Emery 1972) anregen zu lassen. Aber die solchermaßen auf der Ebene der konzeptionellen Gesamtsicht definierte gewünschte Welt muß immer noch durch den harten Filter der Machbarkeit, bevor konkrete nächste Schritte zur tatsächlichen Veränderung der Realität initiiert werden. Nur wer die Möglichkeiten der Wissenschaft überschätzt, wird von der hier vertretenen, tendenziell konservativen Variante einer trilateralen wissenschaftlichen Unternehmensführung abweichen. Trotz unseres Plädoyers für eine wissenschaftliche Unternehmensführung sind uns deren Grenzen durchaus bewußt.

6. Grenzen einer wissenschaftlichen Unternehmensführung

Die Frage nach den Grenzen einer wissenschaftlichen Unternehmensführung besitzt zwei Aspekte: Die Grenzen liegen zum einen in der Wissenschaft selbst, zum anderen in den Bedingungen, unter denen die Führung eines Unternehmens in der Praxis normalerweise steht.

Wissenschaftsimmanente Grenzen haben wir an mehreren Stellen dieses Beitrages angesprochen: der Pluralismus zum Teil konkurrierender Paradigmen und Kontexte, die chronische Unreife der Sozialwissenschaften, der weitgehende Verzicht auf trilaterale wissenschaftliche Aktivitäten im Sinne Galtungs, aber auch die fehlende Klärung methodologischer Fragen.

Nicht von ungefähr mehren sich im Bereich der Wissenschaft die Stimmen, die die Wissenschaft kritisieren und die sogar vor einer Krise der Wissenschaft sprechen. Man lese etwa die folgende These des bekannten Wissenschaftstheoretikers Feyerabend:

„Die Wissenschaft steht . . . dem Mythos viel näher, als eine wissenschaftliche Philosophie zugeben möchte. Sie ist eine der vielen Formen des Denkens, die der Mensch entwickelt hat, und nicht unbedingt die beste. Sie ist laut, frech und fällt auf; grundsätzlich überlegen ist sie aber nur in den Augen derer, die sich schon für eine bestimmte Ideologie entschieden haben, oder die Wissenschaft akzeptiert haben, ohne jeweils ihre Vorzüge und ihre Schwächen geprüft zu haben.« (Feyerabend 1976, S. 392)

Für viele ernst zu nehmende Wissenschaftler ist heute unklarer denn je, was eigentlich Wahrheit ist und wann von einem Erkenntnisfortschritt gesprochen werden kann. Die „Kritik der wissenschaftlichen Vernunft" (so der Titel eines Buches von Hübner, 1978) gewinnt zunehmend an Gewicht. Dennoch dürfen wir die Idee einer vermehrt wissenschaftlich orientierten Unternehmensführung nicht so ohne weiteres ad acta legen. Das Fundament einer wissenschaftlichen Unternehmensführung ist zwar nicht unbegrenzt tragfähig. Man sollte sich in dem grundsätzlichen Optimismus der Möglichkeit einer rationalen, system-orientierten und damit mehr „wissenschaftlichen" Unternehmensführung freilich nicht beirren lassen. Die Vorbedingungen in der Praxis sind relativ günstig. Die zunehmende Forderung nach einem kooperativen Führungsstil zwingt in vermehrtem Umfange auch zu einer sprachlichen Formulierung der Prämissen der Führungsentscheidungen, die damit auch einer Kritik ausgesetzt werden. Entscheidungen und Anweisungen, die nicht begründet und erklärt werden, sind autoritäre Akte. Es ist fraglich, ob Menschen in der Zukunft noch bereit sein werden, solchen Führungsmethoden zu folgen – auch wenn die Inhaber der rechten Gehirnhälften große Erfolge nachweisen können. Ferner schafft das Vordringen institutionalisierter, auf sprachliche Kommunikation beruhende Führungssysteme bzw. Planungs- und Informationssysteme in der Praxis der Unternehmen ein günstiges Klima für eine auch an Standards der Wissenschaften ausgerichteten Unternehmensführung, die u. a. nach einem Erkenntnisfortschritt strebt[21].

Diesem Streben sind freilich Grenzen gesetzt:

(1) Wissenschaft ist – wie wir gesehen haben – ein Umweghandeln, bei dem die Prämissen der Entscheidungen sprachlich artikuliert und damit kritisierbar gemacht werden. Diese Kritik führt jedoch nicht automatisch zu

einer „Härtung" der Entscheidungsprämissen. Außerdem: es gibt keine verbindliche Stoppregeln für die Kritik.

(2) Die Unterstützung der Unternehmensführung durch die Erarbeitung wissenschaftlicher Erkenntnisse hat sich in die jeweilige Echtzeit einzupassen, die in turbulenten Situationen allzu häufig zu kurz für die Anwendung wissenschaftlicher Methoden ist.

Eine Unternehmensführung steht in ihrem Bestreben, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse der direkt oder indirekt von ihrem Handeln Betroffenen zu erreichen, in einem Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Erkenntnisfortschritt und der Sicherung der Handlungsfähigkeit (Kirsch 1976). Vieles, was die Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt im Unternehmen zu steigern vermag, gefährdet die Handlungsfähigkeit: die Maximierung des Kritikpotentials, die Einbeziehung von letztlich Komplexität produzierenden Wissenschaftlern, die notwendige Dehnung der Echtzeit, die Verwirklichung „idealer Kommunikationsgemeinschaften", all das kann eine um ihre Handlungsfähigkeit besorgte Unternehmensführung nur beschränkt realisieren. Beeinträchtigt aber wissenschaftliche Unternehmensführung die Handlungsfähigkeit des Unternehmens, so wird sie vom machtvollen Instrument zur Gefahr.

Was ist zu tun, um die Anwendbarkeit der Betriebswirtschaftslehre als Lehre für die Führung und damit die Möglichkeiten einer *wissenschaftlichen* Unternehmensführung zu erweitern? Wir möchten drei Forderungen herausstellen:

(1) Die Wissenschaft muß sich intensiver um eine möglichst trilaterale Lehre *von* der Führung kümmern, die die Möglichkeit einer in diesem Sinne *wissenschaftlichen* Unternehmensführung systematisch einbezieht.

(2) Die Praxis muß versuchen, die Idee eines Strategischen Managements, die viele Elemente einer wissenschaftlichen Unternehmensführung einschließt, im Sinne einer durchaus behutsamen geplanten Evolution zu realisieren.

(3) Praxis und Wissenschaft müssen Formen der Kooperation erproben, die nicht zuletzt auch empirische Hinweise auf die Möglichkeiten und Grenzen einer wissenschaftlichen Unternehmensführung liefern.

(. . .)

Postskriptum (1982)

Der bei der Wiederveröffentlichung des vorstehenden Beitrags weggelassene letzte Absatz lautete: „Der Leser möge es uns nicht verübeln, wenn wir mit ein wenig Stolz darauf verweisen, daß dies genau das ist, was die beiden

Autoren dieses Beitrages zusammen mit ihren Mitarbeitern gegenwärtig versuchen".

Stolz sind wir immer noch. Die Chronistenpflicht gebietet es jedoch zu vermelden, daß das Kooperationsprojekt 1980 beendet wurde, nachdem die beiden Promotoren im Hause Fichtel & Sachs, Walter Trux (Vorsitzender des Vorstands) und Dr. Gerhard Götzen (Direktor der Zentralen Planung) aus diesem Unternehmen ausgeschieden waren. Walter Trux ist heute Vorsitzender des Vorstandes der Flachglas AG, Dr. Gerhard Götzen Mitglied der Geschäftsführung der Leybold-Heraeus GmbH, Köln.

Über den gegenwärtigen Stand der F & S-Planungssysteme sind wir nicht im einzelnen informiert. Es ist jedoch davon auszugehen, daß viele der im Laufe der Zeit entwickelten Systeme nicht mehr in der dokumentierten Form betrieben werden. Es wäre wissenschaftlich sehr reizvoll (und sicherlich für den Praktiker äußerst interessant), der Frage nachzugehen, warum dies so ist. Auf nicht fundierte Spekulationen sei jedoch hier verzichtet. Generell gilt wohl: Systeme, die vom Management nicht genutzt werden, degenerieren schnell zum reinen Ritual. Es ist dann konsequent, auf ,,kostspielige" Rituale zu verzichten.

Wir selbst haben unsere Kooperation fortgeführt. Eine Reihe inzwischen entstandener gemeinsamer Veröffentlichungen dokumentiert dies. In der Zwischenzeit sind auch mehrere der von uns initiierten und betreuten Dissertationen fertiggestellt:

Roventa (1979), Müller (1981), Renner (1982), Felzmann (1982), Reichert (1983), Naumann (1982), (Mauthe 1983). Weitere Arbeiten sind unterwegs. Auch in der Praxis haben die Grundgedanken unseres gemeinsam entwickelten Konzepts erste Bewährungsproben bestanden. Dabei zeigte sich insbesondere, daß ein erster Schritt zu einem Strategischen Management nach dem Grundsatz der Hemdsärmeligkeit konzipiert werden kann und soll. Wer unseren vorstehenden Aufsatz, der im wesentlichen Ende 1978 geschrieben wurde, und die Philosophie, die die Ergebnisse unseres Kooperationsprojektes widerspiegeln sollte, aufmerksam liest, wird unsere vorsichtige Einschätzung der Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Unternehmensführung unschwer herauslesen. Ihre Grenzen sind inzwischen noch deutlicher geworden.

Auch die Bedingungen eines Dialoges zwischen Wissenschaft und Praxis erscheinen zum Teil in einem neuen Lichte. Unser Plädoyer ,,Wider den Haarschneideautomaten" (Kap. 1, S. 17) und auch der parallel entstandene Beitrag zur Planung in mittelständischen Unternehmen (Kap. 4, S. 399) signalisieren den mit unseren Erfahrungen verbundenen Wandel in unserer Vorstellung von ,,Wissenschaft": Sie bezieht immer mehr Elemente einer ,,verstehenden" Sozialwissenschaft mit ein. Damit erfährt auch der Dialog zwischen Wisseschaft und Praxis eine neue Dimension.

Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis gestaltet sich nicht zuletzt deshalb besonders schwierig, weil hierbei normalerweise sehr unterschiedliche Sprach- und Lebensformen aufeinander treffen. Warum aber gestaltet sich nun die Verständigung zwischen verschiedener Sprach- und Lebensformen, zwischen unterschiedlichen Lebenswelten so kompliziert? Das Problem ist, daß dem Erlernen fremder Lebens- und Sprachformen erhebliche Barrieren entgegenstehen. Nach Winch (1966) läßt sich eine fremde Lebens- und Sprachform nur verstehen, wenn man über eine Partizipation an dieser Lebens- und Sprachform selbst deren Regeln einübt und zu beherrschen lernt.

„Eine fremde Lebensform läßt sich nach Winch letztlich nur in Begriffen dieser Lebensform selbst angemessen erfassen. Wenn für die Forschung zwar auch abweichende Begriffe zulässig seien, so müßten diese doch zumindest ein vorgängiges Verständnis der genuinen Begrifflichkeit der zu erforschenden Lebensform implizieren und ihrerseits prinzipiell mit den Mitteln dieser Begrifflichkeit verstanden werden, also in sie zurückübersetzbar sein können. . . .

Mit anderen Worten sind die konstitutiven Regeln einer Lebensform nicht (sozusagen von ‚außen') zu beschreiben, sondern letztlich allein durch Regelpartizipation zu verstehen; vom Verstehen wird nun aber nicht nur – zweifellos mit Recht – verlangt, daß es regelpartizipativ sei, sondern darüber hinaus, daß es regelimmanent bleibe. Lebensformen sind hier . . . das unhintergehbar ‚Hinzunehmende'."

(Koppe 1979, S. 227)

Eine solche Sichtweise macht deutlich, daß betriebswirtschaftliche Forscher häufig zu Recht dem Vorwurf der Wirtschaftspraxis ausgesetzt sind, sie besäßen von dieser Praxis so lange „keine Ahnung", als sie nicht selbst in dieser Praxis teilnehmend tätig gewesen wären. Die übliche empirische Feldforschung, in der der Forscher die Lebensformen gleichsam von außen beobachtet, ersetzt nicht das Verstehen dieser Lebensformen aufgrund einer „regelpartizipativen" Teilnahme. Dies gilt umgekehrt aber auch für den Praktiker: auch er hat von einer wissenschaftlichen Forschungstradition so lange keine Ahnung, so lange er nicht seinerseits sich um eine „regelpartizipative" Teilnahme bemüht. Erst wenn dieses wechselseitige Verstehen erreicht wird, kann ein fruchtbarer Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft, zwischen zwei Traditionen bzw. Lebens- und Sprachformen stattfinden. Eines Tages mag dann sogar *eine* gemeinsame Tradition der Planung bzw. des Strategischen Managements entstehen, die sich in mehreren „familienähnlichen" Varianten entfaltet. Das Modell einer Kooperation, dessen Aufbau in Abb. 4 des vorstehenden Beitrages wiedergegeben ist, könnte dazu führen. Es wäre unschwer zu einem „joint venture" mehrerer am Aufbau eines Strategischen Managements und einem hieraus abgestimmten Management Development interessierter Unternehmen zu erweitern. Wir sind überzeugt, daß sich die wechselseitige Öffnung von Wissenschaft und Praxis und die damit eigentlich sehr eng verbundene Idee eines Strategischen Managements in absehbarer Zeit so weit durchsetzen werden, daß derartige multilaterale Kooperationen möglich werden.

Anmerkungen

[1] Die für unsere Darlegungen relevante Literatur ist unübersehbar. Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre verweisen wir lediglich auf die Veröffentlichungen der Kommission für Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, die sich in den vergangenen Jahren vor dem Hintergrund der allgemeinen wissenschaftstheoretischen Diskussion mit einem sehr breiten Spektrum methodologischer Grundlagenprobleme der Betriebswirtschaftslehre befaßt hat. Vgl. Ulrich (1976), Köhler (1977), Steinmann (1978). In den Beiträgen dieser Tagungsberichte findet der Leser einen sehr brauchbaren Überblick über die relevante Literatur. Vgl. ferner z. B. Schanz (1975), Petri (1976), Kirsch (1977), Chmielewicz (1979).

[2] Der (hier nur sehr vereinfacht dargelegte) Paradigmabegriff, der von Kuhn (1962) eingeführt wurde, spielt in der modernen wissenschaftstheoretischen Diskussion eine zentrale Rolle. Kuhn formulierte aufgrund seiner wissenschaftshistorischen Studien eine Revolutionstheorie des Erkenntnisfortschritts. Wissenschaftliche Revolutionen (etwa der Übergang von der Newtonschen Physik zu jener Einsteins) sind dadurch gekennzeichnet, daß ein altes Paradigma durch ein neues ersetzt wird. Die Paradigmen sind weitgehend inkommensurabel, d. h. die in den unterschiedlichen Paradigmen formulierten Aussagen können nicht definitorisch aufeinander zurückgeführt werden. Es können allenfalls Entsprechungen aufgezeigt werden, etwa in der Art, wie man auch bei Übersetzungen von Aussagen einer Sprache in eine andere vorgeht. Zur Paradigmadiskussion vgl. z. B. Stegmüller (1973), Lakatos und Musgrave (1974). Ein Überblick findet sich auch bei Kirsch (1978).

[3] Zur Multi-Paradigma-Forschung vgl. Pondy und Boje (1976), Driggers (1977).

[4] Zur Charakterisierung komplexer Probleme als Multi-Paradigma-Probleme bzw. Multi-Kontext-Probleme vgl. Kirsch (1978).

[5] Neuerdings mehren sich allerdings die wissenschaftstheoretischen Beiträge (auch in der Betriebswirtschaftslehre), die unter anderem unter Bezugnahme auf die klassische Verstehensproblematik methodologische Unterschiede zwischen Naturwissenschaften und Sozialwissenschaften (bisweilen auch als Kulturwissenschaften oder Humanwissenschaften bezeichnet) hervorheben. Beispielhaft seien genannt: von Wright (1971), Schwemmer (1976), Apel, Manninen und Tuomela (1978), Riedel (1978) und (als betriebswirtschaftlicher Autor) Steinmann (1978).

[6] Eine nach unserer Ansicht zutreffende Diagnose der Unreife der Sozialwissenschaften liefert Walter-Busch (1977), der deren „Begründungsdefizit" unter Bezugnahme auf die ungelösten Meßprobleme, Erklärungsprobleme und vor allem Wertprobleme in den Sozialwissenschaften erläutert. Er vertritt auch die von uns geteilte Meinung, daß diese Unreife „chronisch" ist. Das heißt, sie kann trotz Verbesserungen prinzipiell nicht behoben werden.

[7] Zum Begriff und zur Funktion theoretischer Bezugsrahmen vgl. Kirsch (1977), Huppertsberg (1975), Kubicek (1977).

[8] Zur Werturteilsfrage in den Sozialwissenschaften vgl. Albert (1971). Aus der neueren betriebswirtschaftlichen Diskussion seien Heinen und Dietel (1976) sowie Steinmann (1978) als Vertreter des Erlanger Konstruktivismus, Abel (1978) und Chmielewicz (1978) als Vertreter eines kritischen Rationalismus und Kappler

(1976) genannt, dessen Überlegungen Anklänge an die Kritische Theorie aufweisen.

[9] Insofern ist der Versuch der Konstruktivisten der Erlanger Schule (vgl. Lorenzen und Schwemmer 1975), das Problem der Begründung von Werten in engem Zusammenhang mit der Konstruktion einer Sprache zu sehen und damit an die sprachanalytische Tradition der analytischen Wissenschaftstheorie anzuknüpfen, prinzipiell zu begrüßen, wenngleich andere Merkmale dieser Ansätze aus unserer Sicht kurzfristige Erfolge für die Bewältigung konkreter Wertfragen in der Praxis der Unternehmensführung unwahrscheinlich erscheinen lassen.

[10] Nach unserer Auffassung sollten diese Ansätze erheblich systematischer als bisher zwischen Werten einerseits und Aufgabensätzen (Maximen) andererseits unterscheiden. Eine Aussage darüber, was gut oder schlecht ist, besitzt noch nicht wie eine Aufgabe den Charakter der Aufforderung zum unmittelbaren Handeln. Die Renaissance der Verstehensfrage in den Sozialwissenschaften (vgl. Fußnote 5) hat zu handlungstheoretischen Ansätzen geführt, die die Frage aufwerfen, wann von einer Absicht (unter Berücksichtigung der Überzeugungen über empirische Zusammenhänge) auf eine andere Absicht geschlossen werden kann. Nach unserer Ansicht signalisieren diese Ansätze Tendenzen, die Logik der Aufgaben und Absichten von der Logik der Werturteile zu emanzipieren.

[11] Zur idealen Kommunikationsgemeinschaft und analogen Konzeptionen vgl. Apel (1973), Lorenzen und Schwemmer (1975), Habermas (1973). Abel (1978) zeigt, daß die Vorstellungen einer idealen Kommunikationsgemeinschaft keineswegs im Widerspruch zu der Konzeption des kritischen Rationalismus stehen müssen.

[12] Zur Kooperation von Wissenschaft und Praxis sowie zur Aktionsforschung vgl. z. B. Szyperski (1971), Kirsch und Gabele (1976), Moser (1975), Kappler (1980).

[13] Die Konzeption der geplanten Evolution (vgl. Kirsch, Esser und Gabele 1979) wurde unter dieser Bezeichnung von Rosove (1967) für die Entwicklung umfassender computerisierter Informationssysteme postuliert. Auch die Fichtel & Sachs AG verfolgt diese Strategie beim Aufbau ihrer Informationssysteme, wobei die Formulierung der konzeptionellen Gesamtsicht auf der Grundlage des von der IBM entwickelten Planungsrahmens, des sogenannten „Business-Systems-Planning" (IBM 1976), erfolgte. Die Sichtweise der geplanten Evolution spiegelt jedoch darüber hinaus den vorläufigen Abschluß einer langen planungswissenschaftlichen Diskussion – vor allem über die Möglichkeiten und Grenzen einer umfassenden Gesellschaftsplanung – wider. Meilensteine dieser Diskussion sind die Beiträge von Mannheim (1958), Popper (1971), Jonas (1964), Lindblom (1965) und Etzioni (1968); vgl. den Überblick bei Klages (1971) sowie bei Picot und Lange (1978). Unter dem Aspekt einer wissenschaftlichen Unternehmensführung erscheint vor allem der Bezug zu Poppers „piecemeal-engineering" bedeutsam, mit der Popper die wissenschaftliche Methode des kontrollierten Experiments als Modell für eine Sozialtechnologie postuliert. Enge Bezüge bestehen auch zu Sackmans (1967) Konzeption eines „evolutionären Experimentalismus".

[14] Zu neueren Konzepten der Strategischen Planung bzw. des Strategischen Managements vgl. u. a. Ansoff (1979), Ansoff, Declerck und Hayes (1976), Bamberger (in Vorbereitung), Bircher (1976), Gälweiler (1974), Hinterhuber (1977), Hofer

(1976), King und Cleland (1978), Kirsch, Esser und Gabele (1979), Lorange und Vancil (1977), Paine und Naumes (1978), Roventa (1979), Steiner (1971), Thanheiser und Patel (1977), Ulrich (1978), Zahn (1976).

[15] Vgl. zum folgenden die ausführlichen Erläuterungen bei Kirsch, Esser und Gabele (1979).

[16] In kybernetischer Sicht stellt das Strategische Management ein Steuerungs- und Regelungssystem höchster Ordnung dar, das die Führungsgrößen (Soll-Größen) und/oder die Struktur der Steuerungs- und Regelungssysteme niederer Ordnung der taktischen Ebene „kontrolliert".

Taktisches Management strebt danach, Ziele zu erreichen. Es nimmt die Ziele als gegeben an. Man kann es daher als „zielstrebend" bezeichnen.

Strategisches Management dagegen ist weitgehend darauf ausgerichtet, den „gewünschten Zustand" erst zu bestimmen. Es sucht also nach Zielen, die später durch das Operative Management erreicht werden sollen. Es ist als „zielsuchend" zu bezeichnen.

Mit dem Maße, wie eine solche Form des Strategischen Managements aber realisiert wird, wandelt sich die Definition der Unternehmung: sie wird vom „zielgerichteten" zum „zielbewußten" System (vgl. Ackoff und Emery (1972), Jantsch (1975)). Kirsch (1979) bringt die systemtheoretische Konzeption „zielbewußter Systeme" mit der Idee einer fortschrittsfähigen Organisation in Verbindung, die eine Reihe von Gesichtspunkten der neueren organisationstheoretischen Grundlagendiskussion widerspiegelt und auch als regulative Leitidee eines Strategischen Managements herausgestellt wird.

[17] Walter-Busch (1977) hebt diesen Gesichtspunkt besonders hervor, wenn er angesichts der Unreife der Sozialwissenschaften von der Notwendigkeit einer „Gelehrtenaufklärung durch die Praxis" (S. 273) spricht.

[18] Die Diskussion der Bedingungen eines Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis hat zu der Unterscheidung verschiedener Philosophien der wissenschaftlichen Beratung der Politik geführt (vgl. hierzu Habermas 1964). Das Kooperationsprojekt ist zweifellos durch eine Variante des pragmatistischen Modells geprägt. Die von Kirsch und Bamberger (1976) gegen dieses Modell vorgebrachte Kritik hat freilich den realisierten Aufbau des Kooperationsprojektes beeinflußt.

[19] Selbstverständlich sind vor allem auch Machtinteressen dafür verantwortlich, daß ideale Kommunikationsgemeinschaften nicht realisierbar erscheinen (vgl. z. B. Chmielewicz 1978). Je mehr in der Praxis Führungsstile gefordert und auch realisiert werden, die reine Machtinteressen der Führenden als illegitim erscheinen lassen, desto mehr werden die Erfordernisse der Echtzeit zum Engpaß, wenn man sich bemüht, ideale Kommunikationsgemeinschaften wenigstens annähernd zu realisieren.

Prinzipiell liefert diese Vorstellung jedoch keine Anhaltspunkte für ein konkretes Design zur Wertermittlung und Konsensbildung. Die Delphi-Methode kann bei Anwendung auf Fragen der Konsensbildung über Werte in diese Richtung interpretiert werden. In einem Unternehmen mit Tausenden von Mitarbeitern müssen freilich andere Wege gefunden werden. Wir hoffen, im Kooperationsprojekt im Zusammenhang mit der Entwicklung der Unternehmensgrundsätze einen gangbaren Weg zu finden, der Konzepte der empirischen Wert-Forschung (vgl. Gabele,

Kirsch und Treffert 1977) mit institutionalisierten Dialogen im Rahmen eines Management Development und einer partizipativen Strategischen Planung verbindet.

[20] Die im Bereich des Strategischen Managements so bedeutsamen „schwachen Signale" lösen freilich in der Regel kein Defizitbewußtsein aus. Es ist deshalb eine zentrale Aufgabe des Strategischen Managements, durch Sensibilisierung der Mitarbeiter das Potential der Neugier so zu mobilisieren, daß auch ohne „starke" auslösende Signale Defizite an Daten, Erklärungen und Werten empfunden werden. Zweifel, intuitive Befürchtungen, Visionen usw. der Mitarbeiter sollten nicht verdrängt, sondern als „psychische" Indikatoren für noch nicht explizit definierte Defizite angesehen werden. Eine genauere Analyse dieser Zusammenhänge knüpft nach unserer Ansicht zweckmäßigerweise an Poppers (1974) Vorstellung der drei ontologischen Welten (physische Welt, Welt des Bewußtseins, symbolische Welt) an, die um die bewußtseinspsychologischen Konzeptionen der zwei Hemisphären des Gehirns zu ergänzen ist.

[21] Die IBM sei hier als Beispiel genannt, das einem der Autoren dieses Beitrages aufgrund einer langjährigen Tätigkeit in verantwortlicher Position sehr geläufig ist. Dieses Unternehmen entwickelte ein explizit formuliertes Wertsystem (von den „basic beliefs" über „policies" bis zu den „business practices"). Es besitzt ein sehr umfangreiches Reservoir von Führungsdaten und erprobten Modellen zu ihrer Auswertung. Und es verfügt schließlich über ein relativ verfeinertes Planungssystem, das Werte, Ziele, Daten und Modelle miteinander verknüpft. Nicht zuletzt besitzt das Unternehmen auch ein vorbildliches System des Management Development. Wir glauben, daß das Führungssystem der IBM bereits viele Eigenschaften einer trilateralen, wissenschaftlichen Unternehmensführung aufweist. Der Erfolg gibt dieser Konzeption recht.

Literatur

Abel, B. (1978): Betriebswirtschaftslehre und praktische Vernunft – Zwei Modelle, in: Steinmann, H. (Hrsg., 1978), S. 161 ff.

Ackoff, R. L. und Emery, F. E. (1972): On Purposeful Systems, Aldine 1972.

Albach, H. (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978, S. 702 ff.

Albert, H. (1971): Wertfreiheit als methodisches Prinzip, in: Topitsch, E. (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, 7. Aufl., Köln usw. 1971.

Ansoff, H. I. (1966): Management Strategie, München 1966.

Ansoff, H. I. (1976): Managing-Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. Die Bewältigung von Überraschungen – Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1976, S. 129–152.

Ansoff, H. I. (1979), Strategic Management, London etc. 1979.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P., und Hayes, R. L. (Hrsg., 1976): From Strategic Planning to Strategic Management, London usw. 1976.
Ansoff, H. I., Kirsch, W., und Roventa, P. (1979): Die ‚Verstärkung' von schwachen Signalen in der Portfolio-Analyse (in Vorbereitung, Arbeitstitel).
Apel. K.-O. (1973): Transformation der Philosophie, 2 Bde., Frankfurt/M. 1973.
Apel, K.-O., Manninen, J., und Tuomela, R. (Hrsg., 1978): Neue Versuche über Erklären und Verstehen, Frankfurt/M. 1978.
Bamberger, I. (1977): Grundlagenprobleme und Forschungsansätze in der langfristigen Zielplanung, in: Zeitschrift für Organisation, 1977, S. 91 ff.
Bamberger, I. (in Vorbereitung): Langfristige Zielplanung – Planbarkeit und Rationalität unternehmenspolitischer Ziele, in Vorbereitung.
Berger, P. (1977): Computergestützte Unternehmensplanung – Operative Planung als Führungsinstrument in einem Industrieunternehmen, in: IBM Nachrichten, Dez. 1977, S. 334–340.
Bircher, B. (1976): Langfristige Unternehmensplanung, Bern und Stuttgart 1976.
Chmielewicz, K. (1978): Anmerkungen zur konstruktiven Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, in: Steinmann, H. (Hrsg., 1978), S. 145 ff.
Chmielewicz, K. (1979): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften, 2. Aufl., Stuttgart 1979.
Driggers, P. F. (1977): Theoretical Blockage: A Strategy for the Development of Organizational Theory, in: Benson, J. K. (Hrsg.), Organizational Analysis – Critique and Innovation, Beverly Hills–London 1977, S. 147 ff.
Etzioni, A. (1968): The Active Society – A Theory of Societal and Political Processes, London–New York 1968.
Felzmann, H. (1982): Ein Modell zur Unterstützung der Strategischen Planung auf der Ebene Strategischer Geschäftseinheiten, Diss. München 1982.
Feyerabend, P. (1976): Wider den Methodenzwang, Frankfurt/M. 1976.
Gabele, E., Kirsch, W., und Treffert, J. (1977): Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft – Eine empirische Analyse, München 1977.
Galtung, J. (1977): Methodology und Ideology. Theory and Methods of Social Research, Vol. I, Copenhagen 1977 (deutsche Fassung: Methodologie und Ideologie, Frankfurt 1978).
Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Frankfurt–New York 1974.
Grinyer, P. H. (1975): The Anatomy of Business Strategic Planning Reconsidered, in: Wild, J. (Hrsg., 1975), S. 131 ff.
Habermas, J. (1964): Wissenschaft und Politik, in: Offene Welt, 1964, S. 413 ff.
Habermas, J. (1973): Wahrheitstheorien, in: Wirklichkeit und Reflektion, Festschrift für W. Schulz, Pfullingen 1973.
Hanssmann, F. (1978): Einführung in die Systemforschung, München 1978.
Heinen, E. (1962): Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Koch, H. (Hrsg.), Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.
Heinen, E., und Dietel, B. (1976): Zur „Wertfreiheit" in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1976, S. 1 ff. und S. 101 ff.
Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin 1977.

Hofer, C. W. (1976): Research on strategic planning: A survey of past studies and suggestions for future efforts, in: Journal of Economics and Business, 1976, S. 261 ff.

Hübner, K. (1978): Kritik der wissenschaftlichen Vernunft, Freiburg–München 1978.

Huppertsberg, B. (1975): Verhandlungsspiele im Investitionsgütermarketing, Diss. Mannheim 1975.

IBM Deutschland GmbH (Hrsg., 1976): Unternehmensplanung – Handbuch zur Planung von Informationssystemen, o. O. 1976.

Israel, J. (1972): Stipulations and Construction in the Social Sciences, in: Israel, J. und Tajfel, H. (Hrsg., 1972), S. 123 ff.

Israel, J., und Tajfel, H. (Hrsg., 1972): The Context of Social Psychology – A Critical Assessment, London 1972.

Jantsch, E. (1975): Design for Evolution, New York 1975.

Jonas, F. (1964): Das Selbstverständnis der ökonomischen Theorie, Berlin 1964.

Kappler, E. (1976): Zum Theorie-Praxis-Verhältnis einer noch zu entwickelnden kritischen Theorie der Betriebswirtschaftspolitik, in: Ulrich, H. (Hrsg., 1976), S. 107 ff.

Kappler, E. (1980): Aktionsforschung, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980.

Khandwalla, T. N. (1977): Design of Organizations, New York usw. 1977.

King, W. R., und Cleland, D. I. (1978): Strategic Planning and Policy, New York usw. 1978.

Kirsch, W. (1976): Organisatorische Führungssysteme, München 1976.

Kirsch, W. (1977): Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, München 1977.

Kirsch, W. (1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, München 1978.

Kirsch, W. (1979): Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation – Über einige Grundlagenprobleme der Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979.

Kirsch, W., und Bamberger, I. (1976): Strategische Unternehmensplanung, Rationalität und Philosophien der politischen Planung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1976, S. 341–356.

Kirsch, W., und Gabele, E. (1976): Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft, in: Bierfelder, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Öffentlichen Dienstes – Das Personalwesen, Berlin usw. 1976, Sp. 10 ff.

Kirsch, W., Esser, W.-M., und Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.

Kirsch, W., und Trux, W. (1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1979, Sonderheft 2, S. 47–69.

Kirsch, W., Roventa, P., Trux, W. (1982): Wider den Haarschneideautomaten, in: Blick durch die Wirtschaft, Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 35, 19. 2. 1982, S. 3 f.

Klages, H. (1971): Planungspolitik, Stuttgart usw. 1971.

Köhler, R. (Hrsg., 1977): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977.

Koppe, F. (1979): Hermeneutik der Lebensformen – Hermeneutik als Lebensform. Zur Sozialphilosophie P. Winchs, in: Mittelstraß, J. (Hrsg., 1979), S. 233 ff.
Kreikebaum, H. (1973): Die Lückenanalyse als Voraussetzung der Unternehmensplanung, in: Interne Revision, 1973, S. 17 ff.
Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg., 1977), S. 3 ff.
Kuhn, T. (1962): The Structure of Scientific Revolutions, Chicago 1962.
Lakatos, I., und Musgrave, A. (Hrsg., 1974): Kritik und Erkenntnisfortschritt, Braunschweig 1974.
Lenk, H. (Hrsg., 1974): Normenlogik – Grundprobleme der deontischen Logik, Pullach b. München 1974.
Lindblom, C. E. (1965): The Intelligence of Democracy, New York–London 1965.
Lorange, P., und Vancil, R. F. (1977): Strategic Planning Systems, Englewood Cliffs.
Lorenzen, P., und Schwemmer, O. (1975): Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie, 2. Aufl., Mannheim usw. 1975.
Mannheim, K. (1958): Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus, Darmstadt 1958.
Mauthe, K., (1983): Strategische Analyse, Diss. München 1983.
Mintzberg, H. (1976): Planning from the Left Side and Managing on the Right, in: Harvard Business Review, 1976, S. 49 ff.
Mittelstraß, J. (1979): Methodenprobleme der Wissenschaften vom gesellschaftlichen Handeln, Frankfurt a. M. 1979.
Moser, H. (1975): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften, München 1975.
Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärungssysteme, Diss. München 1981.
Naumann, C. (1982): Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung, Diss. München 1982.
Ornstein, R. (1976): Die Psychologie des Bewußtseins, Frankfurt/M. 1976.
Paine, F. T., und Naumes, W. (1978): Organizational Strategy and Policy, Philadelphia usw. 1978.
Petri, K. (1976): Kritische Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt/M. 1976.
Picot, A., und Lange, B. (1978): Strategische Planung: Synoptisch oder inkremental – Wirkungsanalyse zweier Planungskonzeptionen im Laborexperiment, Universität Hannover, Dez. 1978.
Pondy, L. R., und Boje, D. M. (1976): Bringing Mind Back. In: Paradigm Development as a Frontier Problem in Organization Theory, unveröffentlichtes Manuskript des Department of Business Administration, University of Illinois, Urbana 1976.
Popper, K. R. (1971): Das Elend des Historizismus, 3. verbesserte Aufl., Tübingen 1971.
Popper, K. R. (1974): Objektive Erkenntnis – Ein evolutionärer Entwurf, 2. Aufl., Hamburg 1974.
Reichert, R. (1983): Entwurf und Bewertung von strategischen Programmen, München 1983.

Renner, U. (1982): Dokumentationssysteme für die Unternehmensplanung – Schlußfolgerungen aus einem Kooperationsprojekt zwischen Wissenschaft und Praxis, Diss. München 1982.

Riedel, M. (1978): Verstehen oder Erklären? Zur Theorie und Geschichte der hermeneutischen Wissenschaften, Stuttgart 1978.

Rittel, H. (1971): Some Principles for the Design of an Educational System for Design, in: Journal of Architectural Education, 1971, S. 16 ff.

Rosove, P. E. (1967): Developing Computer-Based Information Systems, New York usw. 1967.

Roventa, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management. Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikohandhabung, München 1979, 2. Aufl. 1981.

Sackman, H. (1967): Computers, System Science, and Evolving Society, New York usw. 1967.

Schanz, G. (1975): Einführung in die Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, Köln 1975.

Schwemmer, O. (1976): Theorie der rationalen Erklärung – Zu den methodischen Grundlagen der Kulturwissenschaften, München 1976.

Shah, I. (1970): Tales of the Dervishes, New York 1970.

Stegmüller, W. (1973): Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und analytischen Philosophie, Band II, Theorie und Erfahrung, 2. Halbband: Theoriestrukturen und Theoriedynamik, Berlin usw. 1973.

Stegmüller, W. (1975): Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, 2. Bd., Stuttgart 1975.

Steiner, G. A. (1971): Top-Management Planung, München 1971.

Steinmann, H. (Hrsg., 1978): Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden 1978.

Steinmann, H. (1978): Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, in: Steinmann, H. (Hrsg., 1978), S. 73 ff.

Szyperski, M. (1971): Zur wissenschaftsprogrammatischen und forschungsstrategischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1971, S. 262 ff.

Szyperski, N., Sikora, N., und Wondracek, J. (1977): Entwicklungstendenzen computergestützter Unternehmungsplanung, in: Plötzeneder, H. D. (Hrsg.), Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart usw. 1977, S. 453–493.

Thanheiser, H., und Patel, P. (1977): Strategische Planung in diversifizierten deutschen Unternehmen, Fontainebleau und Wiesbaden 1977.

Ulrich, H. (Hrsg., 1976): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern 1976.

Ulrich, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern und Stuttgart 1978.

Walter-Busch, E. (1977): Labyrinth der Humanwissenschaften, Bern–Stuttgart 1977.

Winch, P. (1966): Die Idee der Sozialwissenschaft und ihr Verhältnis zur Philosophie, Frankfurt a. M. 1966.

von Wright, G. H. (1971): Explanation and Understanding, Ithaca, New York 1971.

Zahn, E. (1976): Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung – Grundlagen zu einer Theorie der Unternehmensplanung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Universität Mannheim 1976.

Die Autoren

Ansoff, H. I., Dr., Dr. h. c., Professor an der Stockholm School of Economics, Professor am European Institute for Advanced Studies in Management, Brüssel.

Ax, Antonius, Dipl.-Kfm., Mannesmannröhren-Werke AG, Mitglied des Vorstands, Mannesmannhochhaus, 4000 Düsseldorf 1, bis 1981 Generalbevollmächtigter der Mannesmann AG.

Börsig, Clemens, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Mannesmann AG, bis 1981 Abteilungsleiter in der Hauptabteilung Unternehmensplanung, Mannesmannufer 2, 4000 Düsseldorf 1, inzwischen Direktor des Bereichs Unternehmensplanung, Kienzle Apparate GmbH, 7730 Villingen-Schwenningen, Postfach 1640.

Gerl, Kurt, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH, Geschäftsbereichsleiter der Abt. Kleine Hausgeräte, Hochstr. 17, 8000 München 80.

Götzen, Gerhard, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Mitglied der Geschäftsführung der Leybold-Heraeus GmbH, Bonner Str. 504, 5000 Köln 51, bis 1980 Direktor bei der Fichtel & Sachs AG, Schweinfurt.

Kirsch, Werner, Dipl.-Kfm., Dr. oec. publ., o. Prof. für Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung sowie Vorstand des Instituts für Organisation an der Universität München, Ludwigstr. 28 RG, 8000 München 22.

Krampe, Gerd, Dipl.-Wissenschaftler, Dr. rer. pol., Battelle-Institut e. V., Leiter des Fachbereichs Wirtschaftsforschung, Postfach 90 01 60, 6000 Frankfurt/M. 90.

Lückerath, Thomas, Dipl.-Mathematiker, Dr. rer. pol. bis 1982 Berater bei der Boston Consulting Group, seitdem Marketingleiter bei der Gesellschaft für digitale Automation (GDA), Lützelsteinerstr. 1, 8000 München 45.

Mauthe, Karl-Dieter, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Akademischer Rat am Institut für Organisation und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität München, Ludwigstr. 28 RG, 8000 München 22.

Müller, Günter, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Akademischer Rat am Seminar für Statistik und ihre Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität München, Ludwigstr. 33, 8000 München 22.

Reichert, Rainer, Dipl.-Kfm., Dipl.-Psychologe, Dr. rer. pol., Akademischer Rat am Institut für Organisation und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität München, Ludwigstr. 28 RG, 8000 München 22.

Roventa, Peter, Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing., Dr. rer. pol., bis 1981 Akademischer Rat am Institut für Organisation und Betriebswirtschaftliche Planung

der Universität München, inzwischen Siemens AG, Hauptbereich Unternehmensplanung, Wittelsbacherplatz 2, 8000 München 2.

Stinner, Rainer, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Partner von ASSOCON Management Consultants, Kaulbachstr. 1, 8000 München 22.

Tigges, Reinhold, bis 1979 Leiter des Operativen Marketing bei der TUI, Hannover, danach Geschäftsführer der ADAC-Reise GmbH, München.

Trux, Walter, Vorstandsvorsitzender der Flachglas AG, Auf der Reihe 2, 4650 Gelsenkirchen, bis 1980 Vorstandsvorsitzender der Fichtel & Sachs AG, Schweinfurt.

Zeiser, Bernd, Dipl.-Volkswirt, Dr. rer. pol., Fichtel & Sachs AG. Leiter der Abteilung Volkswirtschaft, Postfach 1140, 8720 Schweinfurt.

Quellenverzeichnis der abgedruckten Beiträge

- Werner Kirsch, Peter Roventa & Walter Trux:
  „Wider den Haarschneideautomaten – Ein Plädoyer für mehr ‚Individualität' bei der Strategischen Unternehmensführung", ursprünglich erschienen in: „Blick durch die Wirtschaft", Nr. 35 vom 19. 2. 1982, S. 3 f.
- Walter Trux:
  „Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung" ursprünglich abgedruckt in: Birkigt K. und Stadtler M. M., „Corporate Identity", (Hrsg. München 1981), S. 61–72
- Peter Roventa & Karl-Dieter Mauthe:
  „Offene Fragen zur strategischen Analyse, ein trilaterales Konzept" ursprünglich erschienen in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 9, 1981, S. 854–870
- Karl-Dieter Mauthe & Peter Roventa:
  „Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand – Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden", ursprünglich erschienen in: Zeitschrift für Organisation, Heft 4, 1982, S. 191–204
- Kurt Gerl & Peter Roventa:
  „Strategische Geschäftseinheiten, Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements", ursprünglich erschienen in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 9, 1981, S. 843–858
- Günter Müller, Peter Roventa & Thomas Lückerath:
  „Die Bewertung der Marktattraktivität – Ein offenes Problem der Strategischen Analyse", ursprünglich erschienen in: Die Unternehmung, 2, 1981, S. 105–120 und 4, 81, S. 229–251
- Rainer Reichert & Rainer Stinner:
  „Die Bewertung von Strategischen Programmen" – Originalbeitrag –
- Igor Ansoff, Werner Kirsch & Peter Roventa:
  „Unschärfenpositionierung in der strategischen Portfolio-Analyse" ursprünglich erschienen in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 10, 1981, S. 963–988
- Günter Müller & Bernd Zeiser:
  „Zufallsbereiche zur Beurteilung frühaufklärender Signale", ursprünglich erschienen in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1980, S. 605–619
- Gerd Krampe & Günter Müller:
  „Diffusionsfunktion als theoretisches und praktisches Konzept für Strategische Frühaufklärung", ursprünglich erschienen in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 5, 1981, S. 384–401

- Antonius Ax & Clemens Börsig:
  „Praxis der integrierten Unternehmensplanung. Planungsphilosophie und Planungssystem der Unternehmung Mannesmann"
  ursprünglich erschienen in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 12, 1979, S. 894–925
- Peter Roventa:
  „Strategisches Management im Spannungsfeld der Unternehmenspolitik. – Originalbeitrag –
- Werner Kirsch & Walter Trux:
  „Vom Marketing zum Strategischen Management"
  ursprünglich erschienen in: Schöttle, K. M. (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing, Essen 1982, S. 58–77
- Walter Trux und Werner Kirsch:
  „Die Frage nach dem Sinn des Fortschritts – Versuch zu einer vernachlässigten Dimension des unternehmenspolitischen Rahmens" – Originalbeitrag –
- Werner Kirsch & Reinhold Tigges:
  „Partnerschaft in Absatzkanälen: Momentaufnahmen der Entwicklung des unternehmenspolitischen Rahmens eines Touristikunternehmens"
  ursprünglich erschienen in: „Blick durch die Wirtschaft" unter dem Titel: „Die ständige Gefährdung partnerschaftlicher Kooperation" – Partnerschaft in Absatzkanälen, dargestellt am Beispiel der TUI, Blick durch die Wirtschaft, Nr. 60 vom 12. 3. 1979 S. 3
- Gerhard Götzen & Werner Kirsch:
  „Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis"
  ursprünglich erschienen in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1979, S. 162–194
- Werner Kirsch:
  „Planung im Mittelstand"
  eine frühere Fassung erschien unter dem Titel „Planung im mittelständischen Unternehmen – Sinn und Unsinn wissenschaftlicher Methoden" im: Methodik-Journal, Heft 1981, S. 9–14
  eine gekürzte Fassung des vorliegenden Beitrags ist unter dem Titel „Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand" erschienen in Gabele, E. (Hrsg.), „Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen", Bamberg 1982
- Werner Kirsch & Walter Trux:
  „Strategische Frühaufklärung"
  stark gekürzte Fassung eines Aufsatzes „Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse", zuerst erschienen in: Frühwarnsysteme, Erg.-Heft 2/1979 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 47–69

Sachverzeichnis

A-,B-,C-Projekte 313
Absatzkanal 439 f., 445 ff., 455 f.
Absatzkanal, gespaltener 495 f.
Abtastfilter 242
Abwanderung 449
Abweichungsanalyse 325 f.
Aktionsforschung 511
Akzeptanz 337, 457
Alternativen-Auswahl-Kalkül 210
Analyse, Methodik der 93
– strategische 5, 85, 89 ff., 95, 133 ff., 278*
Analyse-Instrumente 109 ff., 382 f.
Analyse-Methoden, Beurteilung von 117 ff.
Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht 444, 447 ff.
Anreize, Zurechnung der 447
Anreize und Belastungen 474 ff.
Anreizsystem 446
Architekt 406, 409
Aufbauorganisation 318

Bedürfnisberücksichtigung, Fähigkeit zur 127, 131 f., 134, 414, 482 f.
Begründungsdefizite 506
Benutzeradäquanz 415
Beraterunterstützung 74
Beratung, Philosophien der 157
Bereichshypothesen 241
Bereichsplanung 313
Berichtssystem, laufendes 388 f., 391 f.
Bewertung, dialektische 187
Bewertungsmodelle 333
Bewertungsprozeduren 211 ff.
Bezugsrahmen 512
Bilanzstrukturplan 380
Bildungssysteme, betriebliche 342 f.
Boston Consulting Group 166, 175 ff.
Budget 313
Bürokratisierung 391

Cash Flow 171 f., 174 f.
Chancen/Risiken-Profil 275 ff.
Chancen/Risiken-Zufallsbereiche 266 ff.
Change Agent 511
Computerunterstützung 331 f., 367 f.
Controlling, strategisches 186, 256 ff.
corporate identity 206 f.
Cross-Impact-Analyse 249

Datenmanagement 335
Delphi Methode 248
Dezentralisation 358, 362
Diffusionsfunktion 292 ff.
Diffusionstheorie 223, 289, 291 f.
Directional Policy Matrix 117
Diskontinuitäten 14, 43, 265, 275, 283
Diskontinuitätenbefragung 266 ff.
Diskussionseinheiten, strategische 186
Dokumentation 357, 367, 369
Durchführungsplanung 375
Durchwursteln 338, 401, 452

Echtzeitforschung 523 f.
Eingabedaten 335
Eintrittsbarrieren 148
Einzelprojektplanung 314
Empfänglichkeit siehe Bedürfnisberücksichtigung, Fähigkeit zu Entscheidungen, politische 477
Entscheidungszentren 440
Entwicklungsziele 374, 377, 379 f.
environmental scanning 167
Erfahrungskurve 125, 147
Erfolgsfaktoren 189 ff.
Erkenntnisfähigkeit 481
Erkenntnisfortschritt, Fähigkeit zum 127, 129 ff., 134
Erkenntnismodelle 78 f.

Ermittlungsmodelle 332 ff.
Evolution, geplante 13, 54 f., 68, 91, 341, 356 f., 392, 452 f., 489, 494, 512 f., 520
– der Planung, geplante 343 f.
Exploration 15, 67, 85, 126 f.

facts, hard 238, 244 f.
–, soft 66, 244 f.
Fähigkeit, ästhetische 482
Fähigkeitsbarrieren 446
Faktor, psychologischer 291
Fehler der ersten Art 417
– der dritten Art 417 f.
– der zweiten Art 417
Feld, sozioökonomisches 407, 466 f., 490
„Feyerabend-Wissenschaftler" 414
Filter 242
–, kultureller 243
Fingerspitzengefühl 339
Fit 324
Formalisierung 367, 369
Fortschritt, Sinn des 473 ff.
Fortschrittsfähigkeit 61, 478, 480 ff.
Fragebogen 389
Frühaufklärung 221 f., 226 f.
Frühaufklärungssysteme 265 ff., 283 ff., 449
Führung, partizipative 440, 449 f.
Führungsinstrument 365 f., 391
Führungsorganisation 358, 360 ff.
Führungsphilosophie 358
Führungsprinzip 358, 362
Führungssystem 372, 391
–, Organisation des 155 f.
Fünfjahresplanung 371 ff., 376 ff., 379 ff., 391

Gap-Analyse 19 ff., 95, 109 f., 322 ff., 331, 383 ff., 389
Garant 206 f.
Generationskonflikte 408
Geschäftseinheiten, strategische 24, 47 ff., 125 f., 404 ff.
Geschäftsfelder 22
Gewinn 205
Goal 321, 516
Grundhaltungen, strategische 24, 47 ff., 125 f., 404 ff.

Handelsförderung 460
Handlungsfähigkeit 127, 129 ff., 134, 451, 482, 527
Haupterfolgsfaktoren 153
Hemdsärmeligkeit 72, 122 f., 415
Hemisphären des Gehirns 339 f., 400, 521

Ideale 525
Idee, regulative 492 f.
Identität, strategische 206 f.
Image 52 f., 426 f., 466 f., 490
Impact-Analyse 249
Implementierung 14, 305
Informationsbasen 383, 388 f.
Informationspathologien 71, 100, 228
Informationssystem, Organiation des 155
Innovationfsfunktion der strategischen Planung 390
Institionsmodell 485 f.
Instrumentalmodell 484 f.
Integration 365, 367, 372, 390 ff., 519
Interface Funktionen 250
Intuition 165, 180, 521
Invarianzen 478 ff., 506
Investitionsbudget 379
Investitions- und Finanzierungsplan 379 f.
Investitionsvorhaben, Plan der 379 f.
Issue 321, 516

Jahresabschlußplan 379 f.
Jahresplanung 371 ff., 382
Jahreswirtschaftsplan 375
Jahresziele 375

Kaskadenprinzip 318
Katalysator 69
Kennzahlensysteme 167
Koalition 443 f., 451
–, dominierende 465
Koalitionsmodell 443 f.
Konjunkturbericht 378
Konkurrenzverhalten, Modell des 249
Kontrolle 325
–, Dilemma der 420
Konzeptionelle Gesamtsicht 44, 111 f., 342, 357, 472, 512

Kooperationsprojekt m 90, 499, 501, 511 ff., 517
Kosten-Nutzen, externe 212
Kosten-Nutzen, intangible 212
Kosten-Nutzen-Analyse 212
Krisenmanagement 85
Kultur 31, 49 ff., 52 ff., 519
–, strategische 257

Langfristplanung 371, 375, 390
Lebensform 95, 481
Lebenswelten 529
Lehre für die Führung 503 ff.
Lehre von der Führung 503 ff.
Lernen, geplantes 519
Lernparadigma, Lewin'sches 14
Lücke, strategische 384 f.

Machbarkeitsstudie 208
Management, operatives 6
–, Phasen des strategischen 39, 56
–, strategisches siehe Strategisches Management
Management by Exception 325 f., 362 ff.
Management by Objectives 318, 321 f., 421
Management Development 243, 342
Management Informationssysteme 392
Management of Evolution 56, 344, 520
Management-Steuerung und -Kontrolle 369
Marketing 59, 141 f.
–, kooperatives 438 f., 442
Marketing-Führerschaft 440 f., 445
Marketing-Konzeption 445 f.
Marketing-Mix 445
Marktanteil, relativer 175
Marktattraktivität 22, 179 ff.
Marktsegmente 141 f.
Maßnahmen 372, 374 f., 377, 379, 382
Matrix, strategische 385
Meinung, öffentliche 430
Methoden, Beurteilungskriterien für 127 f.
Methodenentwicklung 96 f.
Methodenproblem 95
Misfit 53, 324, 389 f., 488, 490
Mitarbeitersensibilisierung 92, 97
Modell 332
Modellentwicklung 336
Modellsimulation 335
Modellunterstützung 367 f.
Monte-Carlo Methode 251, 260 ff.
muddling through siehe Durchwursteln
Multi-Paradigma-Probleme 229 ff., 505
Multiprojektplanung 314

Neidhammel-Effekt 448
Normstrategien 113, 386

Objective 321, 516
Öffentlichkeitsarbeit 434 f.
Organisationen, fortschrittsfähige 127, 493 ff.
Organisations- und Führungsformen 49 ff.
Orientierungsrahmen 452

Paradigma 505
Paradigmenwechsel 289 ff.
Partizipation 420 f., 505
Partnerschaft in Absatzkanälen 437 ff., 449 f.
Partnerschaftsausschuß 450
Phasenprozeß 515
piecemeal engineering 55, 525
PIMS 101, 167 ff.
Planannahmen 315
Plan-Aufwand-und Ertragsrechnung 379
Planberichte 380
Planbilanzen 379 f.
Plandokument 327, 368
Plan-Ist-Vergleich 382
Plankategorien 327, 368, 372
Plankontrolle 382
Plan-Plan-Vergleich 382
Planprämissen 368, 377
Planüberwachung 381
Planung 359, 369
–, bereichsbezogene 376
–, Funktionen der 359
–, operative 313, 371, 388, 391, 409, 518
–, Organisationsprinzipien der 317 ff.
–, strategische 5, 143 ff., 316, 369 ff., 376 f., 388 ff., 392, 409
– der Planung 330
Planungsforum 513
Planungsgemeinschaft 67

Planungshorizont 313 f.
Planungslücke im Mittelstand 399
Planungsmethoden, Effizienz von 127
–, molare 416 f.
–, molekulare 416 f.
Planungsmodelle 332
Planungsorganisation 319
Planungsphilosophie 357 f.
Planungsprozeß 72, 77, 328
Planungsrahmen 327 ff., 368 f.
– erster Ordnung 330, 372
– zweiter Ordnung 330, 372
Planungssitzungen 374
Planungssprache 328, 368
Planungssystem 311 f., 317 ff., 357 f., 364 f., 372 f., 391, 518
–, Anforderungen an ein 365 ff., 369
–, integriertes 372
Planungssysteme, Evolution der 340
–, partielle 355 f., 358
Planung, strategische 5, 143 ff., 316, 369 ff., 376 f., 388 ff., 392, 409
Planungs- und Kontrollsystem 305 f., 403
Planungsverfahren 373
Planungsvorhaben 378
Planungszeitraum 309
Portfolio, Branchenattraktivität-Geschäftsfeldstärken- 116
–, Critical-Mass- 120
–, Eintrittsbarrieren-Unternehmensposition- 123
–, Geschäftsfeld-Ressourcen- 119
–, Lebenszyklus-Wettbewerbsposition- 118
–, Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil- 115
–, Marktwachstum-Marktanteil- 114
Portfolio Analyse 44 ff., 95, 109 ff., 175 f., 222, 232 f., 323, 385 ff., 389, 411 f., 418
Portfolio-Denken 112
Portfolio-Management 19 ff.
Positionierung von Geschäftseinheiten 238 ff., 250 f.
Potentiale 205
Pre-Zero-Phase 515
Primärbereich 56, 58
Problemlösungskalkül 210
Problemlösungskapazität 338
Produktannahmen 315
Produktlinien-Planung 314 ff., 518
Produkt-Markt-Matrix 143, 315
Produkt-Markt-Strategien 314 f., 371
Prognose 221
– der Ereignisauswirkungen 287
Prognosemodelle 249, 330
Programm, Bewertung von strategischen 205 ff.
Programmplanung, strategische 45, 57 f., 85, 91, 377, 409
Projektannahmen 315
Projektmanagement 515, 518
Projektplanung 313
Prospektor 407
Punkthypothese 238
Punktpositionierung 240 f.

Quartärbereich 56, 58 f., 490
Quasi-Gesetze 479, 483

Rahmen, strategischer 67, 373
–, unternehmenspolitischer 57 f., 410 f., 465 ff., 489 f.
Rahmenplanung, strategische 90, 409, 423 ff., 437 ff.
Reagierer 404 f.
real time processing 523
Rechenzeiten 335
responsiveness siehe Bedürfnisberücksichtigung, Fähigkeit zur Ressourcenplanung 315
Risiko-Steuer 406
Ronagraph 124

Schwarzfahrer-Problem 448
Scoring-Modelle 169
Segmentierungsheuristiken 146 ff.
Segmentierungskriterien 141 f.
Segmentierungsmethoden 149 f., 150 ff.
Sekundärbereich 56
Sensitivitätsanalyse 253
SGE-Bereiche 154
Signaldiagnose 287
Signale, schwache 221, 227, 238, 245, 265 f., 285
Signalexploration 287
Simulation 333, 335

Sinnorientierung 61, 484 ff., 491
Sinn- und Orientierungskrise 44, 472, 491
Social Marketing 60 f.
Soll-Portfolio 45 f.
Sprachebenen 35
Sprach- und Lebensformen 32, 481, 529
Stärke-Schwäche-Analyse 95, 110 f.
Standardisierung 367
Stoßrichtungen, strategische 44 f.
Steuerung, strategische 5, 58 f., 85, 305
– und Kontrolle, operative 369
Strategie 374, 377, 379, 382
Strategien, Bewertungskriterien für 211
–, Realisierung von 371
Strategieentwicklung 386
Strategisches Management 6, 13 ff., 56, 89, 142 ff., 243, 265, 343 f., 472 f., 519 ff.
Struktur 49 ff., 519
Szenarien 221
Szenario-Technik 249

Target 321, 516
technology assessment 212
Tele-Kommunikation 455
Tertiärbereich 56, 58
Tiefenanalysen 266
total systems approach 356
Transaktionen 474
Trendlinie, strukturelle 296 ff.
Tschebyscheff'sche Ungleichung 271
Turbulenz 248

Überleben eines Systems 477
Überlebensmodell 485 f.
Überraschungen, strategische 265 f., 266, 285
Übersetzungsregeln 186
Umsatz- und Ergebnisplan 379 f.
Umwegproduktion 522
Umwelt, Verhaltensmodelle der 249
Umweltanalyse 286 f., 383, 390, 393
Unschärfeanalyse 246 f., 251 ff.
Unschärfepositionierung 242, 259
Unsicherheit 237
Unternehmensanalyse 380 ff., 393
Unternehmensberater 209
Unternehmensführung 453
–, strategische 13, 472
–, wissenschaftliche 502 f., 525 ff.
Unternehmensgrundsätze 371, 373
Unternehmensidentität 52 f., 97, 404 ff., 425 ff., 466 f., 490 f.
Unternehmenskultur 73, 97, 206
Unternehmenspersönlichkeit 408
Unternehmensplanung 362
–, Entwicklungsstand der 311
–, integrierte 355 ff., 392
–, Neuorientierung 310
Unternehmenspolitik 57 f., 66, 428 ff., 467
Unternehmer, intuitiver 403
Unübersichtlichkeit, Schwellen der 401 ff.

Variable, dritte 506
Verfassung 467 f.
Verteidiger 405, 409
Verwundbarkeitsanalyse 95
Vorgehensweise, deduktiv-autonome 208
–, induktiv-explorative 208 f.

Wachstum 175
Wertdefizit 524
Wertschöpfungsanalyse 153
Wertwandel 43
Wettbewerbsanalysen 249
Wettbewerbsposition, relative 22
Widerspruch 449
Widerstände gegen Planung 337 f.
Willensbarrieren 446
Wirtschaftsplan 374 f., 377
Wissen, analytisches 180
–, intuitives 180
Wissenschaft, bilaterale 507 ff.
–, trilaterale 507 ff.
–, unilaterale 507 ff.

Zielbewußtheit 69
Zielgrößen 171 ff.
Zielmodell 484 ff.
Zielplanung 318, 375
–, generelle 371
Zielsetzung, übergeordnete 373
Zielvereinbarung 318, 321
Zufallsellipse 272 ff.
Zukunftserfolg 169
Zwei-Weg-Kommunikation 449

Walter de Gruyter
Berlin · New York

H. H. Hinterhuber **Strategische Unternehmungsführung**
2., bearbeitete und erweiterte Auflage
15,5 x 23 cm. 306 Seiten. Mit 96 Abbildungen und 28 Tabellen.
1980. Broschiert DM 49,50 ISBN 3 11 008202 0
(de Gruyter Lehrbuch)

H. J. Rösner **Produkt-Manager**
Konzept, Integration und Einsatz-Kontrollverfahren
15,5 x 21 cm. XII, 174 Seiten. Mit 33 Abbildungen. 1979.
Gebunden DM 68,– ISBN 3 11 007780 9

G. Drexel **Strategische Unternehmungsführung im Handel**
15,5 x 23 cm. 339 Seiten. Mit 83 Abbildungen. 1981.
Gebunden DM 128,– ISBN 3 11 008465 1

K. H. Dunst **Portfolio Management**
Konzeption für die strategische Unternehmensplanung
2., verbesserte Auflage
15,5 x 23 cm. 198 Seiten. Mit 54 Abbildungen. 1982.
Gebunden DM 78,– ISBN 3 11 008876 2

P. M. Lembke **Strategisches Produktmanagement**
Systemorientierte Organisation der Produktplanung als integrativer Bestandteil der Unternehmensplanung
Mit einem Nachwort von A. Kürzl
15,5 x 23 cm. XVI, 324 Seiten. Mit 52 Abbildungen und 5 Tabellen.
1980. Gebunden DM 110,– ISBN 3 11 008272 1

B. F. Wittek **Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation**
15,5 x 23 cm. 238 Seiten. Mit 53 Abbildungen und 23 Tabellen.
1980. Gebunden DM 88,– ISBN 3 11 008151 2

Preisänderungen vorbehalten