Theoretische Neuerungen ermöglichen es, für die Praxis leistungsfähigere Planungssysteme zu gestalten

Methodik der Strategieplanung

MARKUS SCHWANINGER

Die Vielfalt von heute angebotenen Instrumenten, Rezepten und Ansätzen erweckt fast den Eindruck, als bestünde der Zweck einer Methodik der Strategiefindung allein darin, Methodenspezialisten zufriedenzustellen. Darüber wird leicht die wirkliche Funktion einer Strategiefindungsmethodik vergessen: Zu begünstigen, daß tragfähige Strategien zustande kommen und immer wieder neu entstehen können. Hieraus leiten sich zwei Arten von Aufgaben für eine Methodik der Strategiefindung ab: Erstens die problemorientierte Strukturierung und damit Vorsteuerung von Denkprozessen, zweitens die Moderation und damit Steuerung des sozialen Prozesses der Planung von Strategien (Abbildung 1). Den Gegenstand beider Aufgaben bildet das Management von Problemlösungsprozessen, deren Ziel die Gewinnung von Erkenntnissen ist. Dies kann nicht mit starren Algorithmen bewältigt werden, sondern nur mit heuristischen Methoden. (Allerdings können Algorithmen für viele Hilfsfunktionen übernommen weden.) Der in den letzten Jahren erzielte Wissenszuwachs über strategierelevante Wirkungszusammenhänge hat zu wichtigen methodischen Entwicklungen geführt. Dieser Artikel befaßt sich mit Methodik, das heißt mit Prinzipien für die Gestaltung von wirksamen Methoden der Strategiefindung. Er erläutert nicht die vielen relevanten Methoden im Detail, sondern stellt sie im Gesamtzusammenhang dar.

DR. MARKUS SCHWANINGER ist Dozent des Management Zentrums St. Gallen sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule St. Gallen. Er beschäftigt sich mit der Gestaltung sowie Einführung von Managementsystemen und ist auf diesem Gebiet als Unternehmensberater tätig.

Unter einer Methode wird gemeinhin ein nach Mittel und Zweck planmäßiges Verfahren verstanden, das zu technischer Fertigkeit bei der Lösung theoretischer und praktischer Aufgaben führt. Vielfach handelt es sich dabei um Abläufe, die sich aus einer starr vorgegebenen Folge von präzise umschriebenen Schritten (Algorithmen) zusammensetzen. Solche Algorithmen können sehr nützlich sein für die Erreichung bekannter, eindeutiger Ziele. Quantitativ erfaßbare Aufgaben oder Teilaufgaben (etwa Sortierprobleme, Stücklistenauflösungen und statistische Berechnungen), also alle Probleme, welche mithilfe relativ einfacher Computerprogramme bearbeitet werden können, sind mit diesen Methoden lösbar. Nicht zuletzt sind die meisten Anwendungen des Operations Research (Optimierungen, Prognoseverfahren, Datenbankstrukturen) heute noch algorithmischer Natur.

Im Bereich der Unternehmungspolitik und -strategie sind freilich viele Probleme nicht oder nur teilweise definierbar, grundlegende Ziele oft nur vage erkenn- und formulierbar. In der Regel liegen dem Planer relativ wenig „harte" Daten vor, dafür viele „weiche" bezüglich Werthaltungen, Prinzipien, Identität der Unternehmung et cetera, die sich durch einen mehr oder minder großen Grad an Unbestimmtheit auszeichnen.

Die Bewältigung solcher Probleme erfordert Methoden, die anderer Natur sind, nämlich Heuristiken. Der Kybernetiker Stafford Beer definiert Heuristik (vom griechischen „heuriskein" = finden, entdecken) als einen Satz von Instruktionen, deren Zweck es ist, nach einem unbekannten Ziel zu suchen, mittels eines Erkundungsprozesses, in dem der Fortschritt kontinuierlich oder wiederholt nach bekannten Kriterien beurteilt wird.[1)] Es handelt sich also um eine Methode, mit der etwas gesucht und gefunden werden soll, das vorderhand nur teilweise bekannt oder sogar weitgehend unbekannt ist, was seine inhaltlichen Ausprägun-

gen anbelangt. Genau diese Art der Ungewißheit wohnt den Fragestellungen der strategischen Planung inne. Die zu wählende Stoßrichtung, die Gestalt des Spielfelds, die Konfiguration der Wettbewerber, anzustrebende Marktpositionen und der Modus des Wettbewerbs, all das sind Gegenstände, über die zu Beginn des Suchprozesses meist relativ wenig greifbare Informationen vorliegen.

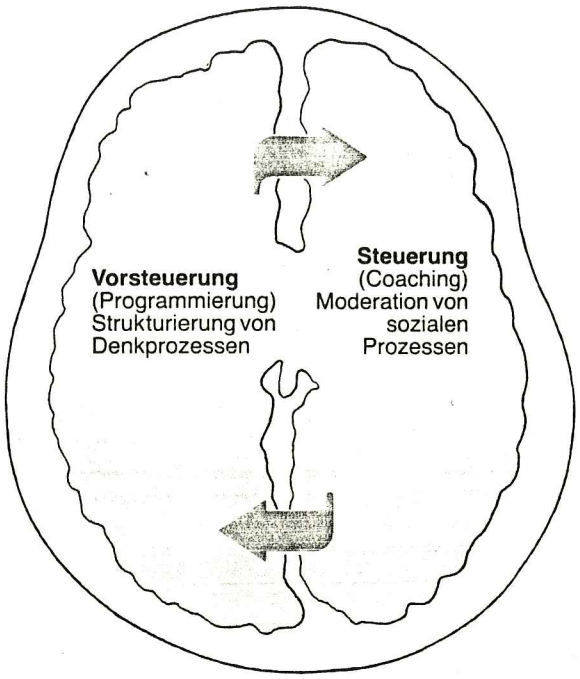
Das zentrale methodologische Problem auf dem Gebiet der Strategiefindung besteht darin, ein Instrumentarium zu schaffen, welches gewährleistet, daß erstens tragfähige Strategien erarbeitet werden und zweitens immer wieder neue Strategien entstehen können, so daß die Unternehmung trotz anhaltender Veränderungen der Umwelt mit ihr im Gleichgewicht bleibt, beziehungsweise ihre Identität aufrecht erhalten kann.

Planung ist die systematische geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns. Planungsmethodik ist also auf das Management geistiger Prozesse gerichtet. Es geht bei der strategischen Planung aber nicht um eine Steuerung in eine im voraus bekannte oder vorgegebene Richtung. Vielmehr sorgt die strategische Planungsmethodik dafür, daß im Planungsprozeß die richtigen Fragen gestellt werden, daß problemgerechte — das heißt unter dem Gesichtspunkt des Aufbaus und der Sicherung von Erfolgspotentialen[2] adäquate — Beurteilungskriterien zur Anwendung kommen. Weiter soll sie das Zustandekommen tragfähiger Strategien durch die maximale Ausschöpfung vorhandenen Know-hows und die Gewinnung neuer Erkenntnisse begünstigen. Wir verfügen seit wenigen Jahren über eine wesentlich verbesserte Kenntnis hinsichtlich der relevanten Fragen, die auf den Ebenen der Analyse und der Gestaltung zu stellen sind. Der in den letzten Jahren erzielte große Wissenszuwachs über die langfristigen Entwicklungen inhärenten Wirkungszusammenhänge und Regelmäßigkeiten hat dazu geführt, daß heute erprobte und bewährte Heuristiken für die strategische Planung vorliegen.

Prozeßgestaltung

Noch in den 70er Jahren waren die Bemühungen der strategischen Planer weitgehend darauf ausgerichtet, eine Art Algorithmus zu konstruieren, der zwingend zur optimalen Strategie führen sollte. Resultat dieser Bemühungen waren komplexe Flow-Charts und Beschreibungen, welche oft Dutzende von standardisierten und starr verknüpften Schritten umfaßten. In zahlreichen Unternehmungen versuchte man, oft mit großem Aufwand, solche Abläufe zu implementieren und damit die Planungsaufgabe in den Griff zu bekommen. Nicht zuletzt aufgrund der mangelhaften Effektivität vieler dieser Bemühungen hielt sich in breiten Kreisen eine recht große Skepsis gegenüber strategischer Planungsmethodik[3]. Oft wurde davon ausgegangen, diese Prozesse seien wegen ihrer Komplexität nicht strukturierbar. Die dargestellten Ansätze sind heute beide als überholt zu betrachten.

Abbildung 1:
Aufgaben einer Methodik der Strategiefindung



DIE ABBILDUNG ÄHNELT NICHT ZUFÄLLIG DEM KOPF EINES MENSCHEN MIT DEN BEIDEN HIRNHÄLFTEN (VON OBEN GESEHEN). DIESE ANALOGIE BASIERT AUF FOLGENDEM BEZUG: VORSTEUERUNG IST EINE ZUKUNFTSGERICHTETE AUFGABE, WELCHE EHER DER FUNKTIONSWEISE DER LINKEN HIRNHÄLFTE (LOGISCH, SEQUENTIELL, SPRACHORIENTIERT) ENTSPRICHT. DIE MODERATION EINES SOZIALEN PROZESSES HINGEGEN FORDERT VOR ALLEM DIE DER RECHTEN HEMISPHÄRE ZUGESCHRIEBENEN FÄHIGKEITEN WIE GANZHEITLICHKEIT DENKEN IN BILDERN UND MUSTERN, SOWIE DIE DAMIT ZUSAMMENHÄNGENDEN EIGENSCHAFTEN DER SPONTANEITÄT UND DER INTUITION.

Komplexe Prozesse können und sollen nicht von A bis Z standardisiert werden. Um rationell ablaufen zu können, bedürfen sie relativ großer Freiräume hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung des Wechselspiels zwischen den Planungen der einzelnen Geschäftsgebiete und der Planung der Gesamtstrategie (Abbildung 2). Andererseits würde ein weitgehend strukturloses Vorgehen die permanente Gefahr zeitigen, daß wesentliche Schritte entweder überhaupt unterlassen oder aber zum falschen Zeitpunkt ausgeführt würden.

Auf der Ebene des einzelnen Geschäftsfeldes muß sich die Schrittfolge der Planungsüberlegungen im Rahmen eines von der sachlogischen Grundstruktur der strategierelevanten Problemfelder und ihrer Verknüpfungen her vorgegebenen Ablaufmusters bewegen. Hinsichtlich der zu beantwortenden Fragen, ihrer Zusammenhänge, sowie der aus ihrer Beantwortung ableitbaren Erkenntnisse verfügen wir seit wenigen Jahren über klare Orientierungsgrundlagen. Wir wissen

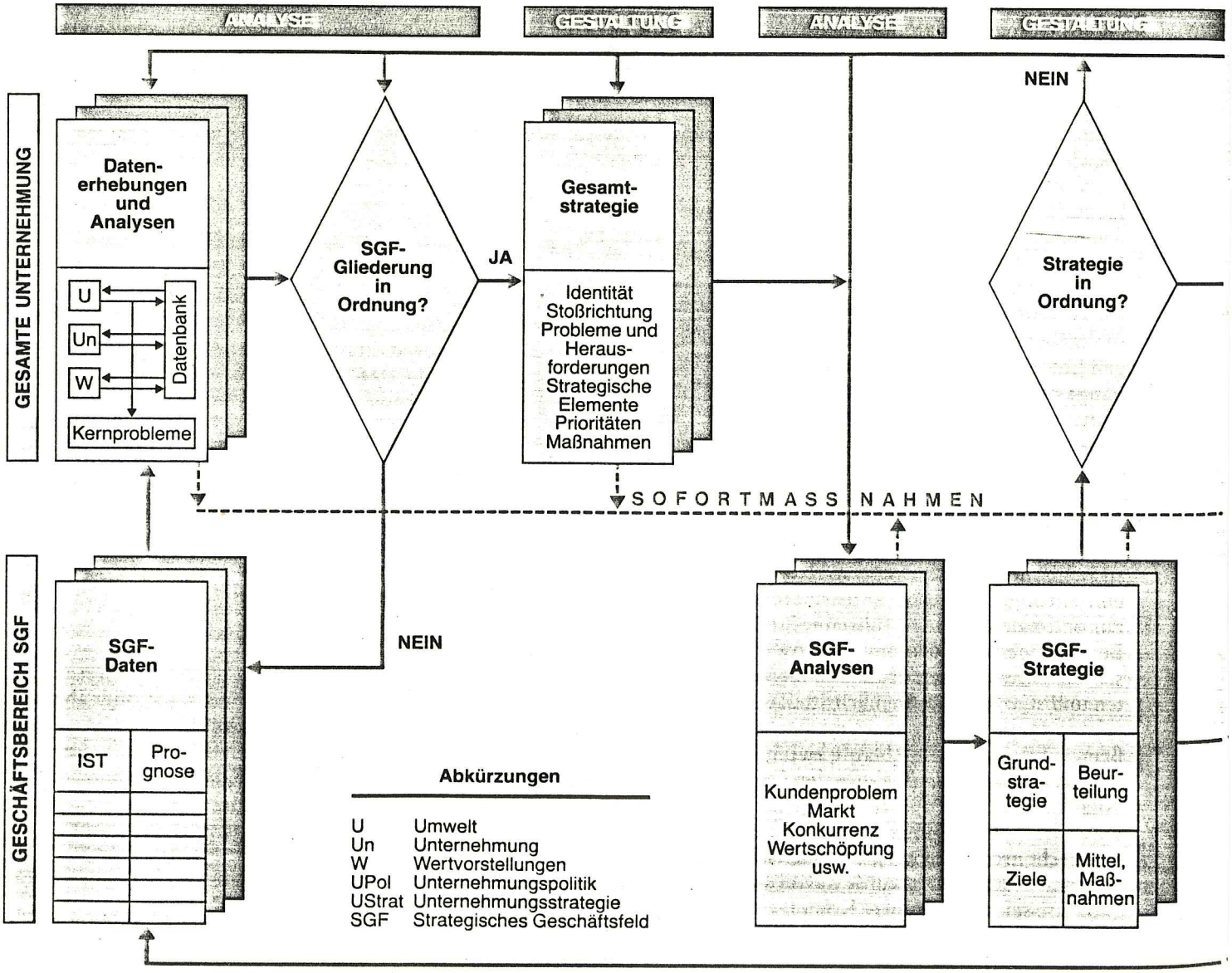
somit, welche Orientierungsgrößen und Problemkomponenten von Bedeutung sind, welche sachlichen Zusammenhänge zwischen ihnen bestehen und in welcher Reihenfolge sie zu untersuchen sinnvoll ist (Abbildungen 2 und 5).

Die potentielle Varietät (Vielfalt möglicher eigener Verhaltensweisen), welche zur geistigen Bewältigung der strategischen Problemstellungen innewohnenden Komplexität erforderlich ist, kann erzielt werden, indem folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

1. Es wird eine Anzahl fundamentaler Schritte als obligatorisch definiert, welche aufgrund der Struktur des Wirkungsgefüges der für strategische Planungen relevanten Größen und Gegebenheiten festgelegt sind (siehe nächster Abschnitt).
2. Diese fundamentalen Schritte können, je nach den von den branchen-, geschäfts- und unternehmensspezifischen Charakteristiken des jeweiligen Falles her gegebenen Anforderungen, durch zusätzliche Schritte bedarfsweise ergänzt werden.
3. Das Vorgehen ist iterativ, so daß jeweils die in den vorhergehenden Schritten angestellten Überlegungen aufgrund eines fortgeschrittenen Informationsstandes neu beurteilt und entsprechende Schlußfolgerungen gegebenenfalls korrigiert werden können.
4. Für die fundamentalen wie für die akzessorischen Schritte werden geeignete Arbeitsinstrumente zur Verfügung gestellt, damit die geistigen Prozesse effektiv ablaufen können, nachvollziehbar sind und das institutionale Lernen gefördert wird.
5. Hinsichtlich des zeitlichen Ablaufs werden grobe Vorgaben, sowie Verpflichtungen hinsichtlich der Abschlußtermine festgelegt.

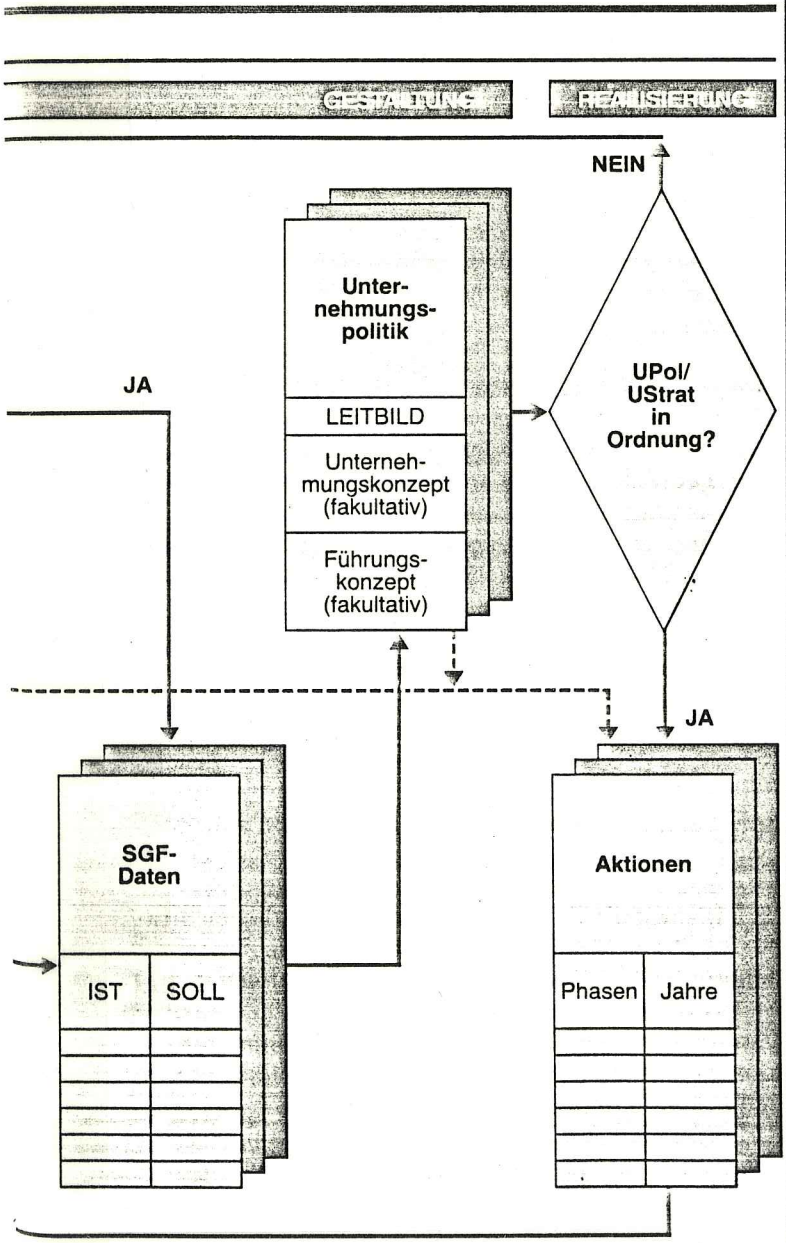
In Abbildung 2 ist ein Ablauf dargestellt, der auf das Vorgehen bei der Einführung einer strategischen Planung in mittelgroßen und größeren Unternehmen

Abbildung 2: **Ablauf der Strategieplanung**



zugeschnitten ist. Dieser Ablauf grenzt sich übrigens durch seine zirkuläre Konzeption von der traditionellen Vorstellung ab, nach welcher der Planungsprozeß ein linearer Ablauf mit einem Anfang und einem Ende sei. Es liegt ihm das Axiom zugrunde, daß sich Wahrnehmung und Erkenntnisgewinnung generell in Form kontinuierlicher, kreisförmiger Prozesse der Exploration und der Informationsverarbeitung vollziehen[4].

Auf Dauer soll der strategische Planungsprozeß anders angelegt werden als der operative Planungsprozeß. Es geht in der strategischen Planung nicht darum, in einem alljährlich wiederkehrenden, möglichst kurz zu haltenden Planungszyklus alle Unternehmensteile komplett zu beplanen. Auf lange Sicht hat es sich in Unternehmen mit mehreren Geschäftseinheiten bewährt, über das Jahr verteilte, periodische Strategiesitzungen abzuhalten, die zum Beispiel im Ein- oder Zweimonatsrhythmus stattfinden können. Im Rahmen jeder Sitzung erfolgt jeweils für eines oder zwei Geschäftsfelder die Kontrolle bisheriger strategischer Pläne, sowie die Überarbeitung und Neufassung der Strategien. Die Häufigkeit, mit der die einzelnen Geschäftsfelder auf diese Weise beplant werden, ist nicht über das ganze Unternehmen hinweg einheitlich, sondern sie variiert von Geschäftsfeld zu Geschäftsfeld, je nach der jeweiligen, spezifischen Dynamik. Geschäftsgebiete mit intensiver Innovations- und Konkurrenzaktivität müssen auf diese Weise häufiger behandelt werden als andere, in denen die Veränderungsrate geringer ist. Über diese Planungssitzungen in den Geschäftseinheiten hinaus sind in wesentlich größeren Zeitabständen stattfindende Klausuren erforderlich, in denen die Gesamtstrategie des Unternehmens bearbeitet wird. Es geht hierbei um Fragestellungen, die durch eine simple Addition der Geschäftsstrategien nicht gelöst werden könnten.



Gestaltung der Planungsinstrumente

Ähnlich wie Chirurgen nicht für jede Operation dieselben Instrumente gebrauchen, müssen auch Planer für unterschiedliche Geschäftsfelder und -bereiche ein den unterschiedlichen Anforderungen entsprechendes und damit strukturell und inhaltlich verschiedenartig konzipiertes Planungsinstrumentarium einsetzen. Dies bedeutet, daß ein Planungsinstrumentarium modular und verknüpfungsfähig gestaltet sein muß, damit die Planungsprobleme der einzelnen Einheiten jeweils mit einem Satz von Instrumenten in Angriff genommen werden können, welcher auf deren spezifische Gegebenheiten zugeschnitten ist. Eine entsprechende Auswahl hat primär unter den Gesichtspunkten des Detaillierungsgrades der Analyse, sowie des Aufgliederungsgrades des Objektsystems zu erfolgen. Darüber hinaus müssen aber auch die einzelnen Instrumente so flexibel sein, daß sie den sachlogischen, terminologischen und strukturellen Besonderheiten des zu beplanenden Unternehmens oder Unternehmensteils angepaßt werden können. Unabhängig davon sind auf Unternehmensebene gewisse Einheitlichkeitsstandards im Hinblick auf die Vergleichbarkeit und Aggregierbarkeit der Planungsdaten erforderlich.

Analyseinstrumente

Da eine Strategie nur so gut sein kann wie die ihr zugrundeliegende Diagnose, sind die Phasen der Analyse von entscheidender Bedeutung. In Abbildung 3 ist eine Reihe von Analyseinstrumenten zusammengefaßt, die, dem erwähnten Prinzip der Modularität entsprechend konzipiert, untereinander sowie mit vor- und nachgelagerten Managementsystemen kompatibel und damit verknüpfbar sind. Sie werden durch Computermodelle zur Datenauswertung und zur Simulation unterstützt, auf die im Abschnitt über den Einsatz quantitativer Methoden noch eingegangen wird[5].

Aus der Liste in Abbildung 3 wird deutlich, daß die viel beschriebene Portfolioanalyse nur eines von zahlreichen im Einzelfall möglicherweise relevanten Analyseinstrumenten darstellt. Hinzuzufügen ist allerdings, daß dem Portfoliomanagement (nicht mit der Portfolioanalyse zu verwechseln) eine Synthese der Überlegungen zu den Orientierungsgrundlagen der strategischen Planung zugrunde liegt: Für das Management eines Portefeuilles von Strategien ist eine Beurteilung der einzelnen Geschäfte im Hinblick auf deren bestehende Erfolgspotentiale (Marktposition, Erfahrung)

Abbildung 3:
Instrumente der strategischen Analyse

Analysefelder / Meistverwendete Analyseschritte je strategischem Geschäftsfeld	Allgemeine Umweltanalyse	Unternehmungsanalyse	Kunden- und Marktanalyse	Konkurrenzanalyse
Kundenproblem und -bedürfnis			●	
Formen der Problemlösung			●	●
Qualität/Kundennutzen/ Preis-Leistungs-Verhältnis		●	●	●
Vertriebswege		●	●	●
Wertschöpfungstiefe		●	●	●
Marktaufgabe		●		
Umwelt-Szenario	●			
Markt-Szenario qualitativ			●	
Markt-Szenario quantitativ			●	
Produkt- und Markt-Matrix		●	●	●
Portfolio		●	●	●
Konkurrenzvergleich		●		●
Dynamisches Branchenprofil				●
Konfigurationsanalyse				●
Strategische Datenblätter		●	●	●
Restriktionen		●	●	●
Kritische Prämissen	●	●	●	●

einerseits und zukünftige Erfolgspotentiale (Kundenbedürfnisse, technologische Substitution, Produktlebenszyklus) andererseits erforderlich. Das Portfoliomodell stellt zweifelsohne eine wesentliche gedankliche Orientierungshilfe dar, die allerdings methodisch nicht überstrapaziert werden darf.

Gestaltungsinstrumente

Das Instrumentarium der Gestaltung muß wie das der Analyse darauf ausgerichtet sein, daß keine relevanten Fragen unberücksichtigt bleiben. Angesichts der weitgehenden Irreversibilität von strategischen Entscheidungen können solche Fehler die Unternehmung auf Dauer gefährden. Daher muß das Planungsinstrumentarium eine Überprüfung der Strategie auf Vollständigkeit und Konsistenz schon während der Entstehungsphase der Strategie gewährleisten[6].

Weiter ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung, daß die wichtigsten Daten sowie Rahmenbedingungen, Prämissen, Restriktionen und Beurteilungen einer Strategie soweit dokumentiert werden, daß sie nachvollziehbar und falsifizier- beziehungsweise verifizierbar sind. Kritische Prämisen müssen in eine explizite, kontrollierbare Form gebracht und kontinuierlich überwacht werden.

In Abbildung 4 wird ein bewährtes Planungshilfsmittel vorgestellt, welches die Idee einer interaktiven Erarbeitung von Zielen, Mitteln und Maßnahmen verkörpert, das sogenannte „Strategieblatt", das am Management Zentrum St. Gallen entwickelt wurde. Es ist so angelegt, daß auf einem einzigen A3-Blatt alle entscheidenden Daten einer Strategie — Geschäftsidee und Stoßrichtung (Grundstrategie), Rahmenbedingungen, Beurteilung, Ziele sowie Mittel- und Maßnahmenprogramme — zusammengefaßt sind. Im Text kann und soll auf detailliertere Dokumente verwiesen werden. Die Erfahrungen mit der Anwendung dieses Instruments bei über tausend Fachleuten und Führungskräften haben gezeigt, daß das Layout des Blattes das integrative, systematische Denken, die Kommunikation und die wirksame Strategierealisierung fördert:

- Bei der Erarbeitung von Strategien unterstützt es die simultane Arbeitsweise im Sinne einer ganzheitlichen Planung. Damit wird nicht nur die Ziel/Mittel-Entsprechung, sondern auch das für Planungen äußerst wichtige bereichs- und funktionsübergreifende Denken verbessert.
- Die sonst oft viel zu langen, unübersichtlichen Strategietexte werden vermieden. Das Strategieblatt vermittelt rasch einen Überblick über die Geschäftsstrategie als Ganzes sowie ihre wesentlichen Elemente und deren Zusammenhänge. Damit ist es auch als Kommunikationsinstrument zwischen Strategieteams und Topmanagement sehr gut geeignet.
- Die konzise, strukturierte Dokumentierung der Strategieinhalte kommt deren wirksamer Realisierung zugute. Dies trifft zu, sofern die für die Umsetzung Verantwortlichen intensiv an der Erarbeitung der Strate-

über 3000 Geschäftseinheiten enthält. (PIMS ist eine Abkürzung für Profit Impact of Marketing Strategy.)

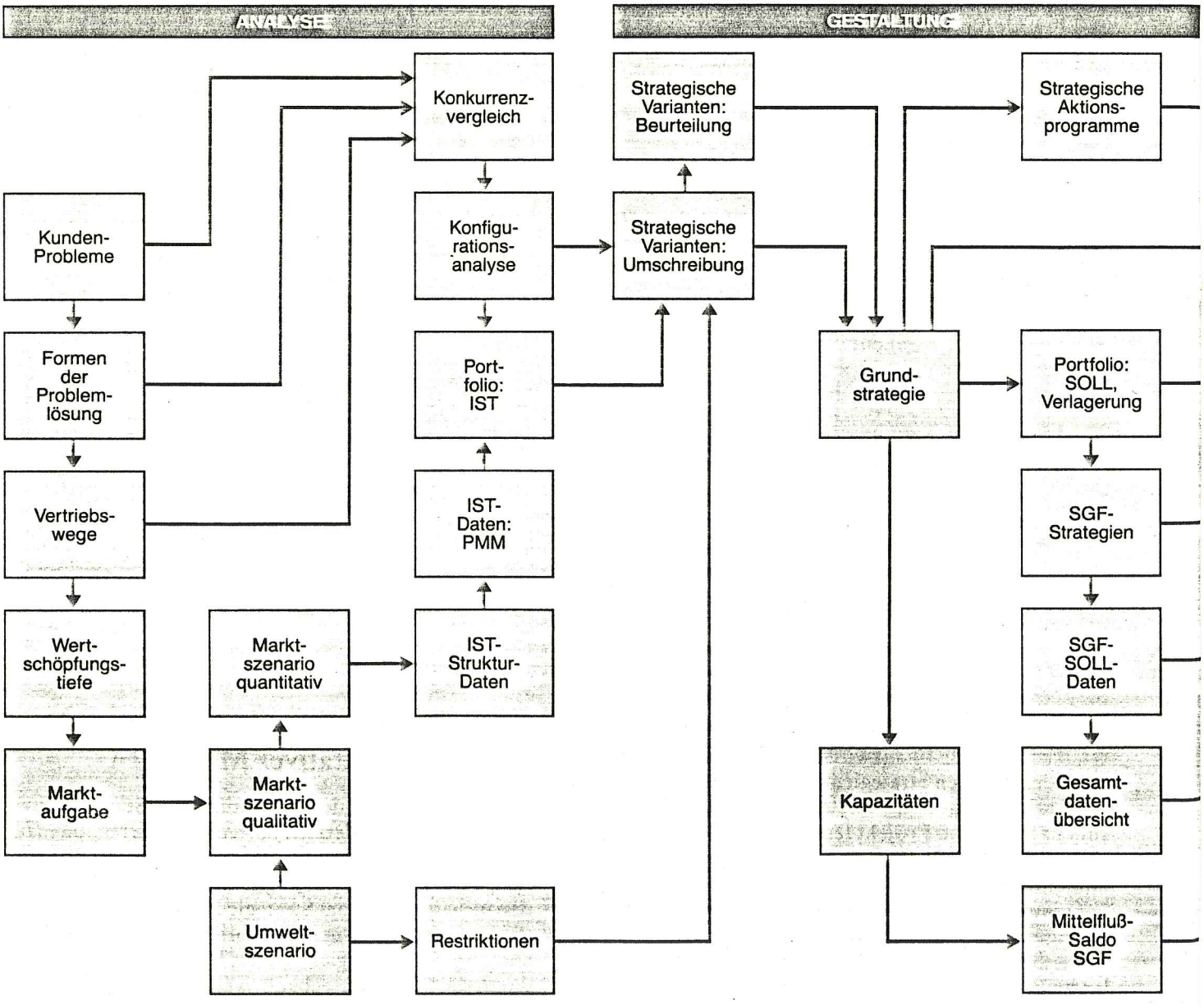
Die PIMS-Datenbank ging aus dem Bestreben hervor, die Gesetzmäßigkeiten zu erforschen, die insbesondere den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg bestimmen. Die Kernfrage lautet dabei, welche Strategien für eine gegebene Strategische Geschäftseinheit (SGE) in einer gegebenen Konkurrenzsituation am wirksamsten sind. Vor allem werden die Wechselwirkungen zwischen Strategieparametern einerseits und der mittel- bis langfristigen Rentabilität andererseits erfaßt.

Die Mitgliedsfirmen des PIMS-Programms stellen dem SPI und seinen Mitarbeitern umfangreiche Geschäftsdaten für Forschungszwecke zu Verfügung. Mit Hilfe der Datenreihen, die bis zu zehn Jahre zurückreichen und regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden, werden am SPI die strategischen Bestimmungsfaktoren des Erfolgs (Return on Investment und Cash-flow) ermittelt. Diese sind in Analyse- und Simulationsmodelle eingebaut, die unter anderem mit 37 Erfolgsdeterminanten arbeiten. Alle Auswertungen erfolgen nach dem Prinzip garantierter Anonymität und ausschließlich mittels statistischer, inbesondere multivariater Verfahren.

Kurz zusammengefaßt bietet das PIMS-Instrumentarium folgende Möglichkeiten zur Unterstützung planerischer Entscheidungen:

1. Die Auswirkungen von Faktoren wie Qualität oder Marktanteil auf den Erfolg, die bisher vage geschätzt wurden, können *mit hoher Zuverlässigkeit quantifiziert* werden.
2. Es wird aus den Erfahrungen und Fehlern anderer Unternehmungen, die ähnliche Strukturmerkmale

Abbildung 5: **Strategische Planung: Arbeits- und Dokumentationsschritte je Geschäftseinheit/**



gien mitwirkten: Es gilt, die Beteiligten durch die richtigen (strategierelevanten) Fragen, die Konzentration auf das Wesentliche und ein strukturiertes Vorgehen von Beginn des Strategiefindungsprozesses an zu einer gezielten, schlagkräftigen Realisierung der Pläne hinzuführen.

Die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der Strategien sind zu quantifizieren und in einer Mittelfluß-saldo-Rechnung zusammenzufassen. Die Summe der Mittelflußsaldi aller Geschäftseinheiten pro Jahr gibt Aufschluß über Mittelüber- und -unterschüsse, auf deren Basis über die finanzwirtschaftliche Realisierbarkeit der geplanten Strategien entschieden werden kann.

Aktionsprogramme und andere wichtige Aufgaben sind nach Art und Projekt festzuhalten:

- ☐ grobe Aufwandschätzungen in Manntagen und Geldeinheiten;
- ☐ Dokumentation wichtiger Meilensteine;
- ☐ Angabe der Verantwortlichkeiten;
- ☐ Terminierung des Projektabschlusses und der Meilensteine.

Einen Überblick über die inhaltlichen Arbeits- und Dokumentationsschritte, die bei der Neuplanung von Geschäftsstrategien im Einzelnen durchlaufen werden sollten, gibt Abbildung 5 (siehe Seite 60). Von Iterationen wird bei der Darstellung der je Geschäftseinheit/-bereich durchzuführenden Analyse-, Gestaltungs-, Realisierungs- und Kontrollmaßnahmen abstrahiert. Der Detaillierungs- und Formalisierungsgrad der zu den einzelnen Arbeitsschritten gehörigen Software müssen verständlicherweise je nach Größe und Überschaubarkeit des betreffenden Unternehmens variieren.

Abbildung 4: **Schema eines Strategieblattes**

Grundstrategie

Geschäftsidee und Stoßrichtung:

.....
.....
.....

Rahmenbedingungen:

.....
.....
.....

Beurteilung

Chancen/Vorteile/Stärken:

.....
.....
.....

Gefahren/Nachteile/Schwächen:

.....
.....
.....

Ziele, Mittel, Maßnahmen

Nr.:	Zielsetzung:	Mittel, Maßnahmen:	Termin, verantwortlich:
1.	.....	.....	.....
1.1.	.....	.....	.....
1.2.	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....
2.1.	.....	.....	.....
2.2.	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....
3.1.	.....	.....	.....
3.2.	.....	.....	.....

Einsatz quantitativer Methoden

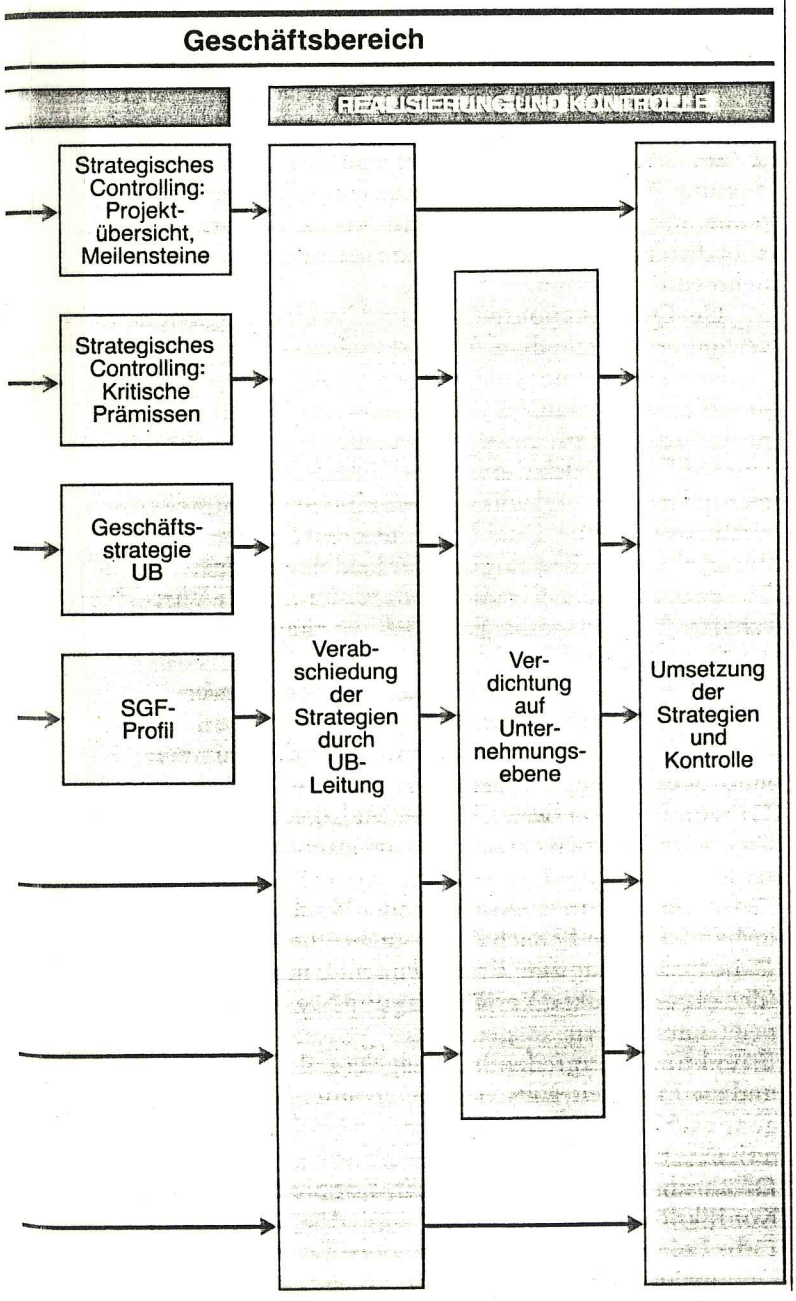
Zur Unterstützung der Heuristiken zur Strategiefindung haben in den letzten Jahren vermehrt mathematische und statistische Verfahren Eingang in die Planungspraxis gefunden. Wegbereitende Arbeiten wurden insbesondere vom Strategic Planning Institute (SPI) geleistet. Dieses in Cambridge/Massachusetts ansässige Forschungsinstitut ist bekanntgeworden durch die PIMS-Datenbank, welche Strategiedaten von

aufweisen und sich in vergleichbaren Wettbewerbssituationen befinden, *systematisch gelernt.*
3. Eigene Strategien und Aktionen sowie ihre Auswirkungen können simuliert, *optimale Strategievarianten ermittelt* werden.
4. Nicht nur eigene, sondern auch die *strategischen Optionen der relevanten Konkurrenten* und ihre Auswirkungen auf die eigene Unternehmung werden berechenbar.
5. Potentielle *Akquisitions- oder Fusionskandidaten sowie Kooperationspartner* können auf ihre derzeitige strategische Position und ihre zukünftigen Erfolgsaussichten hin analysiert werden.

Die beschriebenen quantitativen Verfahren wurden bereits mit einer Methodik der qualitativen Analyse und der Prozeßsteuerung integriert.[7] Durch diese Synthese wird eine erprobte Methodik der strategischen Planung und Kontrolle aufgewertet, weil damit strategisches Denken nicht nur strukturierbar, sondern anhand „harter Daten" auch wesentlich besser überprüf- und erhärtbar geworden ist als bisher. Das Resultat ist eine wirksame Kombination der Erfahrung und Intuition der beteiligten Führungskräfte mit solider empirischer Absicherung, welche im Prinzip die Möglichkeit zur größten, auf methodischem Wege realisierbaren Reduktion von Ungewißheit in der Strategiefindung bietet, die bislang bekannt wurde. Diese Möglichkeiten voll auszuschöpfen ist eine anspruchsvolle und faszinierende Aufgabe für die Anwender des skizzierten Instrumentariums.

Trotz solcher Fortschritte hat der Einsatz mathematischer und statistischer Verfahren in der Unternehmensplanung wahrscheinlich gerade erst begonnen. Die theoretischen Grundlagen weiterführender Techniken (insbesondere mathematische Systemtheorien) liegen zwar seit mehr als zwei Jahrzehnten vor. Bisher sind jedoch erst kleine Schritte auf dem Weg zur Anwendung auf Probleme der Unternehmensplanung unternommen worden.

Zwischen den Vertretern der quantitativen Unternehmensforschung, Kybernetikern und Mathematikern einerseits und den nicht primär quantitativ orientierten Betriebswirten und Sozialwissenschaftlern andererseits bestehen noch große Kommunikationsbarrieren.[8] Sie zu überwinden ist zweifelsohne eine der großen Herausforderungen der kommenden Jahre.



Anmerkungen

1) Stafford Beer: Brain of the Firm, 2nd Edition, Chichester/Sussex: Wiley 1981, S. 402.
2) Siehe Aloys Gälweiler: Die Strategische Führung der Unternehmung, in Handbuch des Kaufmännischen Geschäftsführers, München: Verlag Moderne Industrie 1979, S. 5ff.
3) Hierauf deuten zum Beispiel die Ergebnisse einer empirischen Studie hin. Siehe Fredmund Malik et alii: Stand der Strategischen Unternehmungsführung in der Schweizerischen Wirtschaft, St. Gallen: Hochschule St. Gallen 1981, S. 41.
4) Siehe H. Peter Dachler: Toward a Psychology of Social Systems, vervielfältigtes Manuskript, Hochschule St. Gallen 1982, S. 12ff.
5) Siehe Markus Schwaninger: Das MZSG-PIMS-Konzept der Strategiefindung, Management Zentrum St. Gallen 1984.
6) Siehe Aloys Gälweiler: Zur Kontrolle strategischer Pläne, in Horst Steimann (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München: Franz Vahlen 1981, S. 303-99.
7) Siehe Schwaninger, MZSG-PIMS-Konzept, aaO.
8) Siehe Anatol Rapaport: Der mathematische und der organismische Ansatz der Allgemeinen Systemtheorie, in Rolf Kappel/Ingo A. Schwarz: Systemforschung 1970 — 1980, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1981, S. 109.