

Die Unternehmung

Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft

Prof. Dr. Erich Frese:
Die Unternehmungsorganisation
im Spannungsfeld zwischen
Produkt und Markt 209

Dr. Peter Roventa/Dr. Günter Müller:
Marktattraktivität — Ein
dialektisches Bewertungskonzept 229

Prof. Dr. Hans Siegwart:
Die Verrechnung der Kosten
innerbetrieblicher Leistungen 253

Dr. Klaus D. Wilde:
Langfristige Marktpotential-
prognosen in der
strategischen Planung 283

Marktattraktivität

Ein dialektisches Bewertungskonzept

Peter Roventa und Günter Müller

Die Autoren: Peter Roventa, Dr. rer. pol. (33), Studium der Informatik und Datenverarbeitung an der Technischen Universität München sowie der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München und dort Promotion; Forschungsaufenthalte am European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) in Brüssel; Akademischer Rat am Institut für Organisation (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Planung) der Universität München; Mitarbeiter des Hauptbereichs Unternehmensplanung der Siemens AG.

Günter Müller, Dr. rer. pol. (29), Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg; Akademischer Rat am Seminar für Statistik der Universität München; 1981 Promotion über Strategische Frühaufklärung.

Zusammenfassung: 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. Dieses neu konzipierte Bewertungsverfahren ist im sozialwissenschaftlichen Bereich allgemein anwendbar. Es wird hier deshalb am Beispiel der Marktattraktivität demonstriert, weil dieser Aspekt durch die Portfolio-Analyse von besonderer Aktualität ist.

Die Bewertung von Märkten – ein offenes Problem der strategischen Planung

Ein Nachbar sah eines Tages dem Molla Nasrudin zu, wie er verzweifelt etwas am Boden suchte. Nach geraumer Zeit fragte er den Molla in der Absicht, ihm helfen zu wollen, was er denn verloren hätte. „Einen Schlüssel“, erwiderte der Molla, um alsbald seine Suche im gleissenden Sonnenlicht fortzusetzen. Daraufhin kniete sich auch der hilfsbereite Nachbar auf den Boden, und so suchten beide einige Zeit gemeinsam nach dem verlorenen Schlüssel. Nachdem sie trotz intensiven Bemühens eine Zeitlang gesucht hatten und trotzdem nichts finden konnten, fragte der Nachbar den Molla, ob er denn nicht wüsste, wo er den Schlüssel ungefähr verloren haben könnte. Daraufhin

der Molla: „In meinem Haus muss ich ihn verlegt haben, aber ich kann ihn nicht mehr finden.“ Verwundert stand der hilfsbereite Nachbar auf und fragte, warum er den Schlüssel dann hier und nicht in seinem Haus suchen würde. Der Molla sah seinen Nachbarn ganz erstaunt an und sagte halb verächtlich, halb verwundert: „Weisst du denn nicht, wie finster es in meinem Haus ist? Hier im Sonnenlicht ist es wesentlich heller!“

(Roventa 1979, S. 109, frei nach Idries Shah, *The Exploits of the Incomparable Molla Nasrudin*, London 1973, S. 26)

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 dieser engen Sichtweise mit ihrer alleinigen Produkt-Markt-Betrachtung fordern,⁽¹⁾ so bleibt doch der Primärbereich im Zentrum einer 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 vorneherein ausgeschlossen oder sie werden lediglich peripher behandelt. Was sind nun wesentliche Gesichtspunkte, die eine Bewertung der Marktattraktivität (MA) 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 „Marktattraktivi-

tät" 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 usw.) 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" 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 zusätzlicher 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 erkaufte werden muss.⁽⁸⁾ Zum anderen hängt die Beantwortung der Frage selbstverständlich davon ab, wie valide, aber auch überprüfbar, eine solche Aggregation letztendlich sein kann und wie diese Validität auch 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 den zweiten Weg diskutieren. Aufbauend auf einigen grundsätzlichen Überlegungen (2. Kapitel) wird eine Methode entworfen, die den iterativen Verbesserungsprozess institutionalisiert. Ihre methodologische Grundlage bildet die kritische Diskussion in Form einer dialektischen Gegenüberstellung.

2 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.⁽⁹⁾ Demgegenüber steht eine oft recht restriktive Handhabung in der Unternehmenspraxis.⁽¹⁰⁾ 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 an die Diskussion um die Probleme „vollständiger“ und ausführlicher Listen angeknüpft werden. Ihre praktische Umsetzung wirft eine Reihe kritischer Fragen auf:

1. Sind für einen Beurteiler die in der theoretischen Diskussion verwendeten Begriffe fassbar und kann er darüber 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.

2.1 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 (11) nicht mehr handhabbar.
2. Die enthaltenen Begriffe – und erst recht deren Aggregate – scheinen für Manager wenig 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 (12,13) 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, S. XIV)

Meist wird aber analytisch begründetes Wissen höher gewertet gegenüber intuitivem Wissen. „Intuition“ hat eine grosse Nähe zur „Spekulation“, zur „Spinnererei“. Ihr wird allenfalls die Funktion zuerkannt, dass hierüber kreative An-

stöße 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 werden können. Analysen – verstanden als Generator von Argumenten – dienen als Prüfstein der Intuition.

Ob ein solches Verfahren sinnvoll ist, hängt damit zusammen, ob beide „Arten“ an Wissen kompatibel, also vergleichbar sind. Gerade ihre Fähigkeiten im intuitiven Bereich, die Fähigkeit, in bestimmten Problemsituationen richtig zu entscheiden, haben Manager häufig in die Position gebracht, in der sie sich nun befinden. Würde man intuitives Wissen den analytischen „Daten“ unterordnen,⁽¹⁴⁾ 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 Erkenntnisse der Gehirnforschung zeigen,⁽¹⁵⁾ 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.⁽¹⁶⁾ So ist es vergleichsweise schwierig, Informationen, die im nicht-linearen Teil entstehen – also Intuitionen 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 zugänglich 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:

“We shall see that, whereas the left hemisphere 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 superimposed 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 'intellectually negotiable' form, so that it can be 'consensually validated' by others."
(Gowan 1980, S. 49)

2.2 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, wie diese „Vibration“ erreicht werden 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 (17) 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: (18)

1. über die Wahrnehmung des Gegenstands selbst,
2. durch die Wahrnehmung des *Begriffs*, der als Symbol für den Gegenstand steht. (19)

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 Übergangsmöglichkeiten auf Grund sprachlicher Gesetzmässigkeiten treten neben den Übergangsmöglichkeiten auf Grund der Struktur des jeweiligen Realitätsbereiches bzw. seines Abbildes in der epistemischen Struktur.

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.(20)

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 grammatischen Regeln erlauben.(21)

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.(22)

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 wird.

Nur in den Bereichen, in denen er genügend sensibilisiert ist, kann der Entscheider etwas beitragen bzw. das Ergebnis auch nutzen.(23)

2.3 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 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 Begriffen, Fragen, 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 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 dieser dialektischen Struktur zu einer höherwertigen Synthese zu gelangen (24). Verschärfend kommt hinzu, dass auch eine einzelne Story nur selten ganz eindeutig und konsistent für 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 „Geschichten“ und „Weltanschauungen“. 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.

3 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.

3.1 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 Aussagefähigkeit 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 Marktattrakti-

vität 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 des analytischen Faktorenkatalogs.(25)

3.2 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.(26) 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 schlecht-strukturierte Probleme kaum Übersetzungsregeln existieren.

Eine dritte Möglichkeit ist die *Öffnung des Analyseprozesses* für den Entscheidungsträger. Es wird nicht nur *ein* – nach Ansicht des Analytikers wahrscheinlichstes – Analyseergebnis 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.

3.3 *Dialektische Bewertung – Eine Alternative zu den herkömmlichen Konzeptionen*

Die dialektische Bewertungskonzeption berücksichtigt nicht nur zwei unterschiedliche Sprachen, sie werden geradezu gefördert und zu einer systematischen dialektischen Gegenüberstellung genutzt. Der Grundgedanke zu diesem Lösungsweg aus dem Dilemma geht auf den dialektischen Planungsprozess von Mason (27) zurück, welcher sich auf folgende Überlegung stützt: (28)

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 einen 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. (29) Keines von beiden hat a priori höheres Gewicht. Sie sind nur Ausdruck von zwei unterschiedlichen „Weltanschauungen“. (30)

4 Die Operationalisierung des dialektischen Bewertungsansatzes

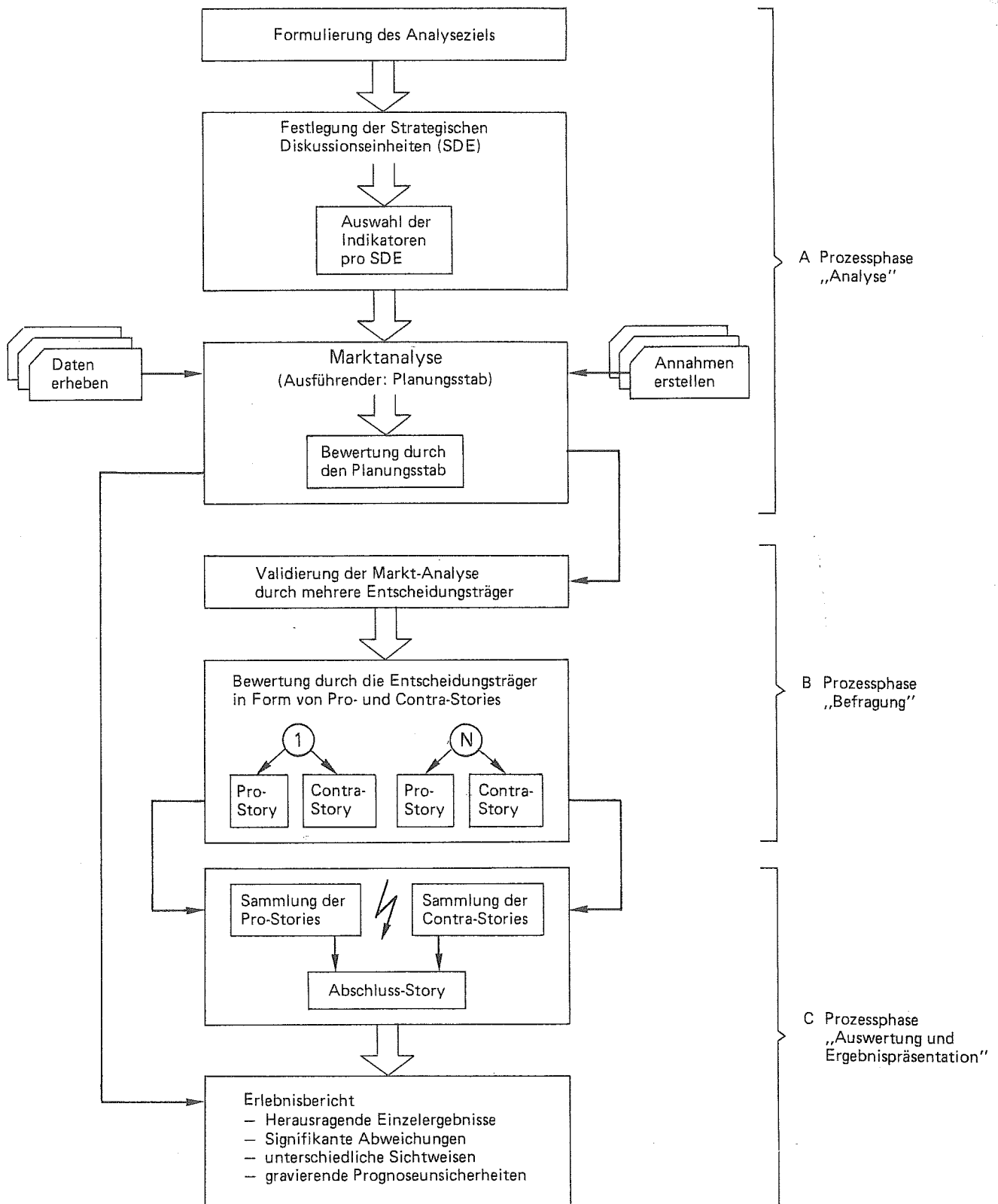
Nachdem in den letzten Abschnitten die theoretischen Grundpfeiler für die Beurteilungskonzeption gesetzt wurden, wird nun die konkrete Ausgestaltung des Verfahrens skizziert. Bevor aber die Bewertungsprozedur im einzelnen dargestellt wird, soll zunächst ein Überblick über den Aufbau des Bewertungskonzeptes gegeben werden.

4.1 *Eine Skizze des Bewertungsvorganges*

Der Bewertungsprozess lässt sich im wesentlichen in sieben Stufen untergliedern. Dies zeigt Abbildung 1 schematisch:

1. Der erste Schritt des Bewertungsvorganges besteht in der Formulierung des Analyseziels. Dabei ist die Frage nach der Attraktivität des Marktes wiederum relativ zur untersuchenden Unternehmung 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

Abbildung 1: Ablauf der Bewertungsprozedur



- 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.(31) 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.(32)

4.2 Verfahrensbeschreibung

Die Bewertungsprozedur lässt sich – wie Abbildung 1 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 Grossbäckereibetrieben innerhalb der nächsten acht Jahre einzustufen?

Zur weiteren Beschreibung der Messprozedur soll das in Abbildung 2 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 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, erfolgsgestimmende 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,(33)
3. relativ isoliert „handhabbar“ sind und
4. die äusserste Reduktionsstufe darstellen.

Der in Abbildung 2 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.(34) 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 Annahmensystemen 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.(35)

Abbildung 2: Gliederungsschema des Testkatalogs

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)
Markt- wachstum	Aktuelles Marktvolumen Zukünftiges Marktvolumen Veränderung des Sättigungsniveaus						
Marktmacht (unter Konkurrenz- gesichts- punkten)	Anzahl/Art der Konkurrenten Marktanteil Stabilität des Marktes Preiselastizität						
Finanzwirt- schaftliche Ziele	Ertragsziele — Preisverläufe — Rendite — Kostenverläufe Sicherheitsziele — Liquidität — Kapitalrückfluss						
Mitarbeiter- bezogene Ziele	Arbeitsplatz- sicherung Humanisierung						
Erfolgsfaktoren							
Rahmendaten							

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 – zum Teil 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 Unschärfeanalysen entsprechende Hilfestellung leisten.⁽³⁶⁾ 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 Einzelereignisse.
- 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 markante 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 „Managern“ oder „Entscheidungsträgern“ umschrieben haben.

4.3 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 bei Bewertungen von *bestehenden Märkten* seine Informationen primär intern, während er bei Bewertungen von *neuen Märkten* tendenziell auf externe Berichte zurückgreifen muss. Der Manager argumentiert dagegen mit seinem vergleichsweise intuitiv vorhandenen Wissen.
3. Die Marktattraktivität wird dann hinsichtlich der *Strategischen Diskussions-einheiten (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 Subsummierung 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 Markt unattraktiv sein, weil sie ihre Ziele an der Verteidigung ihres Marktes ausrichtet.(37)

Die hier entwickelte Bewertungskonzeption kann in ihrem Aufbau mit dem Ablauf eines Gerichtsverfahrens verglichen werden. Ein Streitgegenstand (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 gegebenenfalls vergleichsweise unwichtig, ob der Kurs um vielleicht 5 Grad vom „idealen“, „richtigen“ Kurs (38) 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 somit 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) sowie Trux und Kirsch (1979).
- 2 Z. B. im Rahmen von Portfolio-Analysen und Gesamtunternehmensbetrachtungen. Vgl. z. B. Dunst (1979), Roventa (1979), Wittek (1980).
- 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 die Unternehmensabhängigkeit mit berücksichtigt.
- 8 Z. B. Erklärung von 83 Prozent der Varianz statt 80 Prozent unter Hinzunahme von 30 weiteren Variablen bei ökonometrischen Modellen.
- 9 Vgl. Ansoff, Declerck und Hayes (1976).
- 10 Vgl. hierzu Müller, Roventa und Lückerrath (1981).
- 11 Vgl. z. B. Kirsch (1977), Miller (1956), Simon (1957), Slovic (1969).
- 12 Ackoff und Emery (1975, S. 115) definieren Intuition 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.
- 13 Die Intuition spielt bereits bei der Problemformulierung eine erhebliche Rolle, wie Lyles und Mitroff (1980) in ihrer empirischen Studie zeigen.
- 14 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.
- 15 Vgl. Eccles (1979), Kliem (1980), Loveridge (1977), Loye (1978), Mintzberg (1976) und Ornstein (1972).
 - 16 Vgl. die differenzierte Betrachtung in Eccles (1979), S. 258 ff. sowie bei Watzlawick (1978), S. 44 ff.
 - 17 Wie z. B. überraschende Gedankensprünge, die nicht Ergebnis eines „lautlosen“ Sprechens sind, vgl. Whorf (1978), S. 38 sowie Merleau-Ponty (1966), S. 207 ff., vgl. auch Holenstein (1980), S. 122.
 - 18 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.
 - 19 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.
 - 20 Vgl. Sapir (1961), Schnabl (1972), S. 49, Ullmann (1963), S. 319, Weisgerber (1964), S. 170 sowie Whorf (1978), S. 51 f.
 - 21 Darüberhinaus 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.
 - 22 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), Bücken (1979), Horovitz (1979), Horvath (1979, 1980) Mann (1976, 1978, 1979), Roush u. Ball (1980).
 - 23 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 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.).
 - 24 Vgl. die Ansätze einer dialektischen Bewertung im 3. und 4. Abschnitt.
 - 25 Eine höhere Aggregation der Variablengruppe erachten wir 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.
 - 26 Vgl. Abschnitt 3.2 dieser Arbeit
 - 27 Vgl. Mason (1968, 1969), der in seinem Ansatz auf Churchman (1966) zurückgreift, der seine Gedanken wiederum von Hegel ableitet. Vgl. die Übersicht in Roventa (1979), S. 43 ff. sowie bei Cosier und Aplin (1980).
 - 28 Vgl. Mason (1969), S. B–406 ff., Bircher (1976), S. 288 f. sowie Mitroff und Mason (1981) und die dort zitierte Literatur. Mitroff und Mason zeigen mit einem neuen Begriffsrahmen den dialektischen Prozess anhand eines Beispiels.
 - 29 Vgl. vor allem Churchman und Schainblatt (1965).

- 30 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).
- 31 Zur Vorgehensweise bei der Berücksichtigung mehrerer Entscheidungsträger zur Bewertung vgl. Dreyer (1974), S. 259.
- 32 Als illustratives Beispiel können Testberichte in den verschiedenen Testzeitschriften dienen.
- 33 Diese Forderung erfüllt sich von selbst, da gerade die Unternehmensziele den relativen Standpunkt einer Unternehmenspolitik unterstreichen. Vgl. Ulrich (1978), S. 101.
- 34 Die in Abbildung 2 angeführten Indikatoren sind wiederum nur beispielhaft zu verstehen.
- 35 Vgl. Abschnitt 2.1.
- 36 Zu entsprechenden Methoden vgl. Ansoff, Kirsch und Roventa (1980), Kirsch und Trux (1979), Müller (1981), Müller und Zeiser (1980) und Roventa (1979).
- 37 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 „prospecter“ unterscheidet. Eine erweiterte Typologie findet sich bei Kirsch und Trux (1981) sowie bei Kirsch, Roventa und Trux (i. V.).
- 38 Wobei die Frage entsteht, was ist „richtig“?

Literatur

- Ackoff, R. L. und Emery, F. E. (1975), Zielbewusste Systeme, Frankfurt/M.-New York 1975.
- Albach, H., Hahn, D. und Mertens, P. (Hrsg., 1979), Frühwarnsysteme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1979, Ergänzungsheft 2.
- Allen, L. A. (1981), Managerial Planning: Back to Basics, in: Management Review, April 1981, S. 15–20.
- 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. (1980), Dispersed Positioning in Strategic Portfolio Analysis, EIASM-Working Paper 80–12, Brüssel 1980.
- Bales, C. F. (1977), Strategic Control, in: Business Horizons 1977, 20/4, S. 12–28.
- Becker, W. A. (1980), Anforderungen an Planungssysteme, München 1980.
- Beerling, R. F. (1980), Sprachspiele und Weltbilder. Reflexionen zu Wittgenstein, Freiburg-München 1980.
- Bircher, B. (1976), Langfristige Unternehmensplanung, Bern und Stuttgart 1976.
- Bücker, K. (1979), Strategisches Management/Strategisches Controlling, in: Controller-Magazin 5/1979, S. 221–228.
- 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. (1973), Die Konstruktion von Erkenntnissystemen – Grundlagen für die System- und Organisationstheorie, Frankfurt/M. usw. 1973.
- 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.
- 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.
- 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.
- Henderson, B. D. (1974), Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt/M.–New York 1974.
- Hinterhuber, H. H. (1977), Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York 1977.
- Horváth, P. (1979), Controlling, München 1979.
- Horváth, P. (1980), Entwicklungstendenzen des Controlling: Strategisches Controlling, Vortrag vom 29. 5. 1980 auf der Wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Zürich 1980.
- Horowitz, J. H. (1979), Strategic Control: A New Task for Top Management, in: Long Range Planning 1979 Juni, S. 2–7.
- Jantsch, E. (1975), Design for Evolution, New York 1975.
- Kirsch, W. (1977), Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse (3 Bde.), 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., Roventa, P. und Trux, W. (i. V.), Wider den Haarschneideautomaten – Ein Plädoyer zur Konzeption des Strategischen Managements, in Vorbereitung.
- Kirsch, W. und Trux, W. (1979), Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: Albach et al. (Hrsg., 1979), S. 47–69.
- 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, 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.
- Linstone, H. A. und Simmonds, W. H. C. (Hrsg., 1977), Futures Research, London usw. 1977.
- 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.
- Mann, R. (1976), Kündigungsgrund für Buchhalter, in: Manager-Magazin 5/1976, S. 70–76.
- Mann, R. (1978), Vom Operativen zum Strategischen Controlling, in: Controller Magazin 1978, Nr. 1.
- 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 1968.
- Mason, R. (1969), A Dialectical Approach to Strategic Planning, in: Management Science 1969, S. B-403 – B-414.
- 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–August 1976, S. 49–58.
- Mitroff, I. I. und Mason, R. (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.
- Müller, R., Roventa, P. und Lückerrath, T. (1981), Die Bewertung der Marktattraktivität – Ein offenes Problem der Strategischen Analyse, in: *Die Unternehmung*, 2/1981, S. 105–119.
- Müller, G. und Zeiser, B. (1980), Zufallsbereiche zur Beurteilung frühaufklärender Signale, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1980, S. 587–601.
- Oettle, K. (1971), Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, in: Oettle (Hrsg., 1971), S. 23–26, *Steuerlast und Unternehmungspolitik*, Stuttgart 1971.
- 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.
- Roush, C. H. and Ball, B. C. (1980), Controlling the Implementation of Strategy, in: *Managerial Planning* November/Dezember 1980, S. 3–12.
- Roventa, P. (1979), *Portfolio-Analyse und Strategisches Management*, München 1979.
- Rowani, 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. (Hrsg., 1979), *Strategic Management – A New View of Business Policy and Planning*, Boston und Toronto 1979.
- Schnabl, H. (1972), *Sprache und Gehirn, Elemente der Kommunikation*, München 1972.
- 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.
- Stern, G. (1931), *Meaning and Change of Meaning*, Bloomington 1931.
- Trux, W. und Kirsch, W. (1979), *Strategisches Management oder Die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen“ Unternehmensführung. Anmerkungen aus Anlass eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis*, in: *Die Betriebswirtschaft* 1979, S. 215–235.
- Ullmann, S. (1963), *The Principles of Semantics*, Glasgow-Oxford 1963.
- Ulrich, H. (1978), *Unternehmungspolitik*, Bern-Stuttgart 1978.
- Watzlawick, P. (1978), *Die Möglichkeit des Andersseins: Zur Technik der therapeutischen Kommunikation*, Bern usw. 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 und New York 1980.

Korrespondenzadresse: Dr. Peter Roventa, Institut f. Organisation an der Universität München, Ludwigstrasse 28, D-8000 München 22