

Periodikum zu
Theorie und Praxis
des Managements



Harvard

Business Review

manager

magazin

2 II. Quartal
1984

DM 24,-

- | | | |
|-----|---|--|
| 7 | Die Bewertung
von Computerprojekten | MARTIN D. J. BUSS |
| 14 | Deckungsbeitrags-
Flußrechnung | JÖRG LINK |
| 20 | Problemorientierte
Weiterbildung | HANS-W. SCHMIDTMEYER
JOHANNES STILB |
| 30 | Warum Wagnisfinanzierungen
nur selten Vorteile bringen | G. FELDA HARDYMON
MARK J. DeNINO
MALCOLM S. SALTER |
| 36 | Risikomanagement im inter-
nationalen Großanlagenbau | KLAUS BACKHAUS
WOLFGANG MOLTER |
| 46 | Kanban — Produktion
ohne Zwischenlager | JINICHIRO NAKANE
ROBERT W. HALL |
| 54 | Das Mitarbeiterpotential
aktivieren | THOMAS H. MELOHN |
| 58 | Prognosen im Aufwind | TERRY W. ROTHERMEL |
| 66 | Dynamik im Markenwettbewerb | HERIBERT MEFFERT
MANFRED BRUHN |
| 77 | Controlling
als Führungsaufgabe | KLAUS HÖVERMANN
WOLFGANG NIESSEN |
| 88 | Zwei Managementwelten:
Staat und Wirtschaft | JOSEPH L. BOWER |
| 95 | Portfolios für Produkte
und Geschäftsbereiche | YORAM WIND
VIJAY MAHAJAN |
| 106 | Trends im
strategischen Management | GÜNTER MÜLLER |

Das strategische Management erwächst den Kinderschuhen

Trends im strategischen Management

GÜNTER MÜLLER

Ernüchterung ist seit geraumer Zeit im Lager der Strategen eingekehrt. Strategische Planungsabteilungen wurden in Frage gestellt; Unternehmensberater kamen ins Kreuzfeuer der Kritik. Ihr Tenor ist die mangelnde Umsetzung (beziehungsweise Umsetzbarkeit) der entwickelten strategischen Programme, die oft als kostspielige „Analyseleichen“ ihr verfrühtes Ende finden. Trotz alledem wird seitens der Anwender der Sinn und Zweck einer strategischen Unternehmensführung nicht bezweifelt. Unternehmen, die dieses Führungsinstrument einsetzen, weisen im allgemeinen auch einen höheren Return on Investment auf als die Nicht-Anwender.¹⁾ Was kann also gegen die bestehenden Schwierigkeiten zur Verbesserung eines strategischen Managements getan werden? Welche Trends zeigen sich in Wissenschaft und Praxis? Diesen Fragen soll hier nachgegangen werden. Zu ihrer Beantwortung wurden Vorträge, Gespräche, Veröffentlichungen und eigene Beobachtungen zum Thema ausgewertet. Zentrale Informationsquelle war dabei die 3. Jahrestagung der Strategic Management Society vom 27. bis 29. Oktober 1983 in Paris, der über 500 Experten aus aller Welt beiwohnten.

DR. GÜNTER MÜLLER ist Akademischer Rat am Seminar für Statistik und ihre Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität München. Er ist Autor zahlreicher Artikel und Bücher zum strategischen Management und war an verschiedenen Unternehmensberatungsprojekten beteiligt.

Bruce Henderson, Gründer der Boston Consulting Group, vertritt die Ansicht, daß die meisten Unternehmen gar keine Strategien hätten. Sie sprächen nur darüber, wie man auch über das Wetter spräche, das heißt, man versteht davon nichts. Diese Aussage erscheint überzeichnend. Sie sollte dahingehend korrigiert werden, daß hier nur die explizit formulierten und kommunizierten Strategien gemeint sein können, denn sicherlich besitzt jeder Topmanager eine (oft nur implizit vorhandene) Strategie in seinem „Hinterkopf“, die über entsprechende Methoden exploriert und rekonstruiert werden kann. Was ihr jedoch meist fehlt, ist die Einbindung in ein Führungssystem, wie es das strategische Management eines darstellt. Erst dadurch wird die Strategie innerhalb des Managements vergleichbar, zu den mittleren Ebenen übertragbar, allgemein kritisierbar und so weiter.

Bedenkt man, daß die ersten Ansätze zu einem strategischen Management erst Ende der 60er Jahre entwickelt wurden, so muß dieses Konzept — natürlich forciert durch die Marketinganstrengungen der Strategieberater — als äußerst erfolgreich angesehen werden. Haspeslagh (1982) kam zum Beispiel zu dem Ergebnis, daß bereits nahezu die Hälfte der Unternehmen aus den „Fortune 1000“ eine Portfoliomatrix oder ein ähnliches strategisches Analyseinstrument anwenden. Esser und andere (1984a) zeigten für die Bundesrepublik Deutschland, daß 27 Prozent der befragten Unternehmen über eine strategische Planung verfügen, wobei eine Konzentration bei Aktiengesellschaften und Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten festzustellen ist. Von diesen Anwendern einer strategischen Planung verwenden wiederum 34 Prozent die Portfolioanalyse als eines der möglichen Analyse- und Planungsinstrumente.

Strategisches Management ist also ein durchaus erfolgreiches „Produkt“. Zudem muß auch berücksichtigt werden, daß sich jedes Unternehmen

selbst in einem anderen Stadium hinsichtlich der Einführung und Verwirklichung eines solchen Systems befindet.

Welche Trends nun derzeit bestehen, um die Probleme, die beim Übergang zu einer höherwertigen Phase auftreten, besser zu handhaben, sei im folgenden in Form eines Überblicks dargestellt. Dabei soll darauf verzichtet werden, die einzelnen angesprochenen Konzepte und Prozesse ausführlich zu erörtern.

Vom kostenzentrierten strategischen Denken zur Suche nach Wettbewerbsvorteilen

Das Marktanteil/Marktwachstumportfolio der Boston Consulting Group setzt die Gültigkeit der Erfahrungskurve voraus. Damit werden die Kosten (beziehungsweise der Preis) als einziger Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt. Die meisten Märkte sind aber durchaus keine Commoditiesmärkte, sondern bieten Möglichkeiten, sich über andere Erfolgsfaktoren zu differenzieren, das heißt, sich Vorteile zu verschaffen. Dieses Argument wurde von der Boston Consulting Group aufgegriffen und führte zur Entwicklung der „Vorteilsmatrix“, die über die Dimensionen „Anzahl der Vorteile“ und „Höhe der Vorteile“ die Geschäfte kategorisiert.

Auch Michael Porter hebt in seinem demnächst erscheinenden neuen Buch „Competitive Advantages“ auf das Erzielen langfristig verteidigbarer Wettbewerbsvorteile ab. Die Suche nach neuen strategischen Erfolgspotentialen müsse unter dem Aspekt der Vielfalt von Differenzierungsmöglichkeiten in einer Branche betrieben werden. (Arthur D. Little sieht hier die Technologieposition als einen Erfolgsfaktor von besonderer Relevanz.)

Diesem Aspekt kommt vor allem im Zeitalter der Globalisierung nahezu aller Märkte eine besondere Bedeutung zu: Während auf der einen Seite große Stückzahlen, zum Beispiel in Form von „world-cars“, angestrebt werden, entstehen dadurch auf der anderen Seite natürlich neue Gelegenheiten für Differenzierungen nach individuellen Bedürfnissen, regionalen Besonderheiten und so weiter.

Von Wettbewerbsstrategien zu Netzwerkstrategien

Als durchschlagender Erfolg auf dem Gebiet der Strategieforschung kann Michael Porters 1980 erschienenes Buch „Competitive Strategy“ („Wettbewerbsstrategie“) angesehen werden. Sein Verdienst war die Übertragung von Erkenntnissen aus der Wettbewerbstheorie („industrial organization“) auf die Managementlehre. Dabei konzentrierte er sich

auf die Analyse und Planung einer „industry“ (was unserer „Branche“ im engeren Sinne entspricht), wobei er die Evolution dieser Branche im Lichte von fünf Wettbewerbskräften betrachtete. Das Denken in strategischen Gruppen und neue Formen der Konkurrenzanalyse wurden modern.²⁾

Neuere Überlegungen weisen aber darauf hin, daß mit den Konkurrenten einer Branche nur eine — allerdings zentrale — Perspektive für eine strategische Analyse eingenommen wird. So fordert zum Beispiel Peter Lorange aus einem etwas umfassenderen Blickwinkel sogenannte „cooperative strategies“.

Schlüsselbegriff in der Diskussion um kooperative Strategien ist die „Koalition“. Das Joint Venture zwischen Toyota und General Motors oder der angestrebte Interessenverbund von Stahlunternehmen zur Erlangung von Regierungsunterstützungen sind nur zwei Beispiele für derartige Koalitionen. Sie betreffen meist mehr die Ebene der Unternehmenspolitik als die der einzelnen strategischen Programme. Beispiele für Vorteile, die aus Koalitionen resultieren, sind: Zugriff auf neue Absatzkanäle, Zugriff auf Technologien, Betriebsgrößenvorteile, bessere Kapitalausstattung und Zugriff auf Regierungsunterstützungen.

Die Relevanz von Koalitionen ist teilweise parallel mit der Globalisierung von Branchen zu sehen. Unternehmen operieren hier mehr und mehr in einem Netzwerk von Volkswirtschaften, wobei die Machtposition des einzelnen Aktors nicht selten durch unbeeinflussbare Faktoren bestimmt wird. So werden zum Beispiel die Produktivitätsvergleiche zwischen den Konkurrenten durch die internationale Kostendynamik (Kaufkraftparitäten, Wechselkurse) oft erheblich verzerrt. Andere, diese Systemkonfiguration im Netzwerk beeinflussende Variablen sind die Transportkosten, politische Wettbewerbsbarrieren, politische Risiken und so weiter.

Von strategischen Programmen zur unternehmenspolitischen Rahmenplanung

Größtenteils waren die bisherigen Bemühungen eines strategischen Managements auf die Abgrenzung voneinander möglichst unabhängiger Strategischer Geschäftsfelder ausgerichtet, um diese dann in der Portfoliomatrix zu positionieren. Trotzdem werden diese Geschäftsfelder über eine Reihe von Komponenten untereinander verbunden bleiben: Teilweise unbeabsichtigt, wenn sie sich nicht sauber abgrenzen lassen, teilweise aber auch beabsichtigt, wenn man an die gemeinsame Nutzung von Synergien und Ressourcen durch diese Geschäftsfelder denkt.

Diese gemeinsame Basis mehrerer Geschäftsfelder zu entwickeln, fällt aus dem Rahmen

der einzelnen strategischen Programme für die Geschäftsfelder heraus. Es besteht hier Bedarf nach einer übergreifenden Strategieebene zwischen den strategischen Programmen und der Unternehmenspolitik. Dies sind zum einen Strategien für Dinge, die diese Geschäftsfelder gleichermaßen verwenden, wie zum Beispiel ein Markenname oder eine lizenzierte Technologie. Es können andererseits aber auch gemeinsam genutzte Produktionsanlagen sein, die das einzelne Geschäftsfeld zu einer günstigeren Position auf der Erfahrungskurve nützen kann. Hinzu kommen noch übergreifende Strategien, wenn das Unternehmen zum Beispiel in mehreren Strategischen Geschäftsfeldern der gleichen Gruppe von Konkurrenten konfrontiert ist. Was also benötigt wird, sind strategische Konsolidierungsprogramme für die Ausrichtung der Gemeinsamkeiten zwischen voneinander abhängigen Strategischen Geschäftsfeldern.

Die oberste, bislang noch relativ vernachlässigte Strategieebene ist die der unternehmenspolitischen Rahmenplanung. Sie gibt dem Bewußtsein Ausdruck, daß die Unternehmensstrategie mehr sein muß als die Summe der strategischen Programme.

Während in der Programmplanung mehr nach den aktuellen und potentiellen strategischen Problemfeldern und ihrer Lösung gesucht wird, hat die Rahmenplanung mehr für die geeigneten Bedingungen zu sorgen. Dies kann explizit durch die Entwicklung und Vorgabe von „policies“ und Leitbildern geschehen, aber auch implizit durch Management Development, geeignete Ausrichtung der Führungssysteme und so weiter. Kirsch und Trux sehen die unternehmenspolitische Rahmenplanung im Wechselspiel zwischen den Entwicklungen im sozio-ökonomischen Feld, der eigenen Identität eines Unternehmens und dem außerhalb wahrgenommenen Image des Unternehmens.

Von der Führungsstruktur zur strategischen Erfolgsposition

Die Realisierung der Strategie wird üblicherweise über einen sogenannten strategischen Fahrplan abgewickelt. Er beinhaltet die Einordnung des neugestalteten Geschäftssystems in den unternehmenspolitischen Rahmen. Dazu ist es notwendig, alle Komponenten des jeweiligen Führungssystems neu auszurichten und aufeinander abzustimmen. Herkömmlich konzentrierte man sich dabei auf die Abstimmung von Strategie und Struktur (Organisationsstruktur, Führungsstruktur). Der 7-F-Ansatz von McKinsey betont dagegen sieben Komponenten: Führungsfähigkeiten, -strukturen, -stile, -ziele, -systeme, -strategien und -kräfte.³⁾

Pümpin (1982) möchte zehn Komponenten (Berichtswesen, Strategien, Planung, Disposition, Organisation, Führungsstil, Managementeinsatz, Arbeitsmethodik, Machtzentren, Mitarbeiterentwick-

lung) beim Aufbau der strategischen Erfolgsposition berücksichtigt sehen. Dabei gibt es nicht eine „optimale“ Konfiguration der einzelnen Komponenten, sondern ihr „Fit“ resultiert aus der zugrundeliegenden strategischen Grundhaltung des Unternehmens. Strategie, Organisationsstruktur, Managementfähigkeiten werden in einem „Verteidiger“-Unternehmen sicherlich unterschiedlich ausgestaltet und aufeinander abgestimmt sein als bei einem „Innovator“. So müssen also verschiedene Unternehmenscharaktere im strategischen Management unterschieden werden.⁴⁾

Vom „Wie machen wir das, was wir haben, besser?“ zur Übergangsplanung

Die meisten der bestehenden Konzepte und Prozesse zum strategischen Management geben methodische Hilfe, wie die gegenwärtige Situation noch besser bewältigt werden könnte: Was ist das optimale Portfoliogleichgewicht? Wie groß ist die strategische Lücke? Wie sehen die Geschäfte im Jahr 2000 aus? Zu wenig Aufmerksamkeit wird aber noch der Übergangsplanung (oder Strukturplanung) geschenkt. Damit ist gemeint, daß das Unternehmen und das Feld, in welchem es operiert, einer ständigen Evolution unterliegen: Alte Geschäfte fallen weg; neue kommen hinzu. Es müssen also strategische Suchfeldprogramme initiiert werden, über die die Suche nach Desinvestitionen und neuen Geschäften organisiert wird.

Besonders rudimentär ist derzeit noch die Methodik auf dem Gebiet der Identifikation derartiger Suchfelder für neue Geschäfte (die natürlich bei weitem nicht immer Innovationen sein müssen). Sie erfordert auch völlig andere Vorgehensweisen als herkömmliche, da Informationen durch neue Versorgungskanäle wie Trendserviceunternehmen oder Datenbanken mehr und mehr üblich werden; bevor sie aber eine für das Unternehmen relevante und für die Entscheidungsunterstützung verwendbare strategische Information darstellen, müssen sie noch interpretiert und zum Unternehmen in Beziehung gesetzt werden. Dazu ist vielleicht sogar ein neuer Beruf zu schaffen: der des Informationsbeschaffers und -interpretierers.⁵⁾

Sind solche Suchfelder dann einmal entdeckt, so fehlt es noch an geeigneten Ansätzen, die strategische Relevanz ihrer Aufgabe beziehungsweise ihres Aufbaus zu beurteilen. Eine Disziplin, die sich mehr und mehr um die Einschätzung der zukünftigen Attraktivität von Geschäften bemüht, ist die Zukunftsforschung mit ihren spezifischen Methoden (Szenariotechnik, Cross-Impact-Analyse und so weiter). Geht es dann um das Manövrieren mit Rückzugsgeschäften und potentiellen neuen Geschäften, so wird es nicht ausreichen, ihre Attraktivi-

tät zu beurteilen. Hinzu kommen hier Überlegungen, inwieweit es dem Unternehmen möglich sein wird, die mit den Geschäften verbundenen Ein- und Austrittsbarrieren zu überwinden beziehungsweise zu umgehen. Neuere Arbeiten weisen hier zum einen auf die Notwendigkeit dieser symmetrischen Betrachtungsweise von Ein- und Austrittsbarrieren hin.⁶⁾ Es reicht nicht aus, das Risiko eines neuen Geschäfts anhand seiner Eintrittskosten zu beurteilen; Austrittserlöse beziehungsweise Kosten im Falle eines Scheiterns müssen hier ins Kalkül miteinbezogen werden. Zum anderen weist Yip (1982) darauf hin, daß solche Barrieren keine absolute Höhe besitzen, sondern relativ zu den Fähigkeiten des Unternehmens und den Strategien der etablierten Wettbewerber zu sehen sind.

Im Zusammenhang mit neuen Geschäften und strategischen Suchfeldern ist auch die Frage nach neuen Spielregeln für eine bestehende Branche zu stellen (neue Absatzkanäle, neue Finanzierungsformen und so weiter).⁷⁾ McKinsey versucht, diese Idee über das sogenannte „strategische Spielbrett“ mit den Dimensionen „Wie konkurrieren?“ (alte/neue Spielregeln) und „Wo konkurrieren?“ (Teilmarkt/Gesamtmarkt) zu systematisieren.⁸⁾ Strategic Planning Associates bieten zur Beantwortung dieser Fragen ihre „field theory“ an, bei der die Entscheidung zu Umstrukturierungen in den bestehenden Geschäften über die Variablen „angebotene Produkte“, „Absatzkanal“, „Kundengruppe“ und „value-adding skills“ fallen soll. Mit der letzten Variable sind die Fähigkeiten des Unternehmens angesprochen, mit neuen Geschäften seine Domäne auszubauen. Suchfeldentscheidungen sollen so getroffen werden, daß die in den Funktionalbereichen vorhandenen Ressourcen und Synergien noch effizienter genutzt werden können. Bei Braxton Associates wird in ähnlichem Zusammenhang von den „skill base configurations“ gesprochen, womit gemeint ist, daß man die kumulative Erfahrung und die Kostenposition bei einzelnen Produkten in Verbindung mit den relativ „verwandten“ Produkten beurteilen sollte.

All dies muß im Sinne neuer Bemühungen zur Rationalisierung der Geschäftskonfiguration gesehen werden. Sie sind als Ergebnis bitterer Erfahrungen aus den Zeiten relativ unkoordinierter Diversifikationen und vor allem unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten vorgenommener Akquisitionen zu sehen. Der Trend geht hier zur Akkumulation strategischer Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile durch die Veränderung des Geschäftemix. Milton Leontiades spricht vom Aufbau „rationalisierter Konglomerate“.

Alternative Vorschläge, wie eine solche Übergangsplanung organisatorisch bewältigt werden kann, stammen aus der neu belebten New-Venture-Diskussion. In ihrem Zusammenhang steht auch — vor allem angeregt durch die sagenhafte Entwicklung des Silicon Valleys — die Betonung der

innovativen Aufgabe und ihre organisatorische Verankerung im Unternehmen. Neue Schlagwörter sind hier: Joint Ventures, Spin-Offs, Start-Ups und so weiter. Auch in der Bundesrepublik Deutschland werden derzeit unter dem Begriff „New Venture Capital“ neue Formen der Wagnisfinanzierung erörtert, um neue Technologien, Zukunftsmärkte, Internationalisierungsstrategien, Firmengründungen und so weiter mit den notwendigen Mitteln auszustatten.

Von der Strategieempfehlung zur Strategieimplementierung

Rund 90 Prozent der strategischen Beratungsprojekten enden mit der Abgabe einer Strategieempfehlung: Ein Markt wurde auf seine strategischen Optionen untersucht, Diversifikationsvorschläge wurden ermittelt. Nach diesen Empfehlungen verabschiedet sich der Berater; das Unternehmen soll nun selbst die strategischen Programme umsetzen. Doch genau diese Umsetzung funktioniert im allgemeinen nicht. Damit ist der derzeitige Hauptkritikpunkt am strategischen Management genannt.

Sicherlich sind vielerlei Ursachen dafür verantwortlich: Einmal spricht inzwischen einiges gegen die Methodenlastigkeit eines klassischen strategischen Managements in seiner Einführungsphase. Es werden zu oft die falschen Probleme tiefgründig analysiert. Sinnvoller wäre eine mehr hemdsärmelige, holistische Vorgehensweise, bei der zuerst einmal versucht wird, einen Überblick zu gewinnen. Verstärkt werden sollten dagegen die Anstrengungen zur unternehmenspolitischen Verankerung eines strategischen Managements. Dazu zählen auch die Kommunikation und Offenlegung der strategischen Absichten, die Partizipation des Managements an der Formation der Strategien⁹⁾ und die notwendige Abstimmung zur strategischen Kultur. Damit ist einer der zentralen Begriffe der aktuellen Strategiediskussion genannt.

Die Boston Consulting Group hat in ihrer „Annual Perspective 1982“ neben der Organisation und dem Managementstil diese strategische Kultur in den Mittelpunkt ihrer beratenden Tätigkeit gestellt. Die strategische Kultur eines Unternehmens muß als dessen System geteilter Werte (Was ist wichtig?) und Ansichten (Wie laufen die Dinge ab?) gesehen werden. Dieses interagiert mit den Mitarbeitern, Organisationsstrukturen und Steuerungssystemen. Dabei werden Verhaltensnormen „produziert“ (dies sind Normen zu der Art und Weise, wie die Dinge in dem jeweiligen Unternehmen getan werden). Damit prägt die Kultur die Verhaltensweisen und -regeln der Individuen und Gruppen im Unternehmen. Sie ist nur äußerst schwierig und wenn, dann nur langfristig zu ändern.¹⁰⁾

Problematisch ist eine Situation dann, wenn die individuellen Werte der Mitarbeiter sich

nicht mit der vorherrschenden Kultur decken. Man spricht dann von einem schlechten Klima. Dies heißt in praxi meist, daß bei der Umsetzung der Strategien Probleme auftreten werden; die Strategien werden von den Mitarbeitern nicht getragen. Damit ist einer der wichtigsten Gründe für das Scheitern von Strategieimplementierungen genannt.

Ein Instrument, welches die gedankliche Überprüfung, ob die Strategie von der Kultur getragen werden wird, methodisch unterstützen soll, ist die Matrix des Management Analysis Centers (o.E.), deren Anwendung in mehreren Banken bei Uttal (1983) beschrieben wird. Mit ihr soll jeder geplante Wandel hinsichtlich zweier Dimensionen positioniert werden: seine Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens und wie kompatibel er mit der strategischen Kultur des Unternehmens ist. Sollte ein geplanter Wandel hinsichtlich seiner Bedeutung höher als in seiner Kompatibilität sein, so wird er als unakzeptierbares Risiko betrachtet. Im Anwendungsfall wird hier dann geraten, eine weniger risikobehaftete Taktik einzusetzen, die Strategie zu überdenken oder — wenn es überhaupt nicht anders geht — zu versuchen, die Kultur zu ändern.

Bo Ekman von Volvo fordert den Übergang vom „price strategic thinking“ zum „human strategic thinking“. Bei ihm steht die Person im Mittelpunkt, die die Strategie ausarbeitet, die motiviert, die schult. Sie hat für die notwendigen Beziehungen zur Macht, den Ressourcen und den operativen Fähigkeiten zu sorgen. Damit werden Kompetenz und Intelligenz der Beteiligten zu den erfolgsbestimmenden Schlüsselvariablen einer Unternehmensplanung und weniger der Wunsch, das beste System zu besitzen.

Volvo hat zur Exploration der strategischen Unternehmenskultur eine das Gesamtunternehmen umfassende Aktion im obigen Sinne gestartet. Mit ein Ziel ist auch die Kommunikation der Strategie zum Abbau bestehender Informationspathologien. Yavitz und Newman (1982) nennen sechs Kräfte, die die Implementierung einer neuen Strategie tragen: ausgewählte Programme, modifiziertes Verhalten (neue Strategien verlangen eine neue Allokation der „Anstrengungen“), eine fokussierte Organisation, motivierte Manager, benötigte Ressourcen und die steuernde Kontrolle.

Um eine gut steuerbare Umsetzung in Aktionen zu gewährleisten, empfiehlt Guy de Wouters von Shell, diese strategischen Aktionen in noch kleinere operative Schritte zu parzellieren, als es herkömmlich üblich ist. Es müssen dazu — analog zu den Forderungen eines Projektmanagements — Verantwortlichkeiten, Terminpläne und so weiter definiert werden. Auch Peter Lorange weist darauf hin, daß bei strategischen Programmen die Aufgaben und der Arbeitsfluß sorgfältiger entworfen werden müssen. Hier gelte es, auch politische Verhaltens- und Ressourcenbarrieren gezielt zu berücksichtigen.

Damit verbunden ist generell eine engere Verknüpfung der strategischen Programme und der strategischen Steuerung. Diese Verknüpfung muß kontinuierlich und auf einen ständig sich selbst verbessernden Prozeß ausgerichtet sein. Abweichungen — deren Interpretation aus mehreren Perspektiven (Kontexten) erfolgen sollte — müssen möglichst frühzeitig aufgespürt werden, um überlegte und abgestufte Reaktionen einleiten zu können. Dabei kann diese Abstufung sowohl zeitlich als auch auf die einzelnen Bezugsgruppen beziehungsweise Netzwerke orientiert verstanden werden.

Von entscheidungsorientierter zu problemorientierter Prozeßgestaltung

Verschiedene Branchen unterscheiden sich im Grad ihrer Stabilität. Unbeachtet dieser Tatsache werden aber im allgemeinen alle Strategischen Geschäftsfelder, egal in welcher Branche sie anzusiedeln sind, Jahr für Jahr aufs neue Gegenstand zeit- und geduldraubender Planungszyklen. Sinnvoller wäre es jedoch, die Bemühungen eines strategischen Managements auf die strategischen Problemfelder („strategic issues“) zu lenken: aufkommende Gefahren oder Gelegenheiten, Veränderungen im Konkurrenzverhalten oder in den eigenen Stärken und Schwächen und so weiter. Damit verbleiben relativ klar zwei Aufgaben: erstens ein Routinemonitoring bei den relativ problemfreien Geschäften (ob die angestrebten Ziele auch weiterhin erreichbar erscheinen) und zweitens eine strategische Frühaufklärung, die aufkommende Chancen und Risiken frühzeitig „aufzuwirbeln“ hat.

Anstrengungen müssen also auch auf den leider erst rudimentären Entwicklungsstand einer strategischen Frühaufklärung gerichtet werden.¹¹⁾ Hier erfreuten sich bislang vor allem quantitative Prognoseverfahren großer Beliebtheit. Die aktuellen, bewegten Entwicklungen im sozio-ökonomischen Feld des Unternehmens zeigten jedoch deutlich die Grenzen mathematischer Prognosen auf. Die Entwicklung geht hier in Richtung auf mehr qualitative Verfahren, wie Trendanalysen, Inhaltsanalysen von Zeitschriften, die als frühe Adaptoren neuer Ideen gelten. Auch erweist es sich als immer unrentabler, teure, extern erstellte Studien zu kaufen; partizipative Modelle, die die Mitarbeiter der Unternehmen in die Identifikation strategischer Probleme miteinbeziehen, scheinen hier angebrachter zu sein, da die Teilnahme des Managements an der Informationsgewinnung und am Austausch der Informationen mit anderen Unternehmen das Interesse an der Weiterverarbeitung dieser Informationen weckt. Als beispielhaft ist hier die European Issues Group des Stanford Research Institute zu nen-

nen, die viermal jährlich tagt und etwa 20 Teilnehmer verschiedener Organisationen umfaßt.

Durch diese Ausrichtung der Planungszyklen an den strategischen Problemen treten natürlich die Schwierigkeiten bei der Handhabung unstrukturierter Probleme noch mehr in den Vordergrund. Es wird nun noch mehr erforderlich sein, in Alternativen zu planen, um die Unsicherheiten abzufangen. Shell ist dazu übergegangen, neben seinen bekannten Globalszenarien nun auch absolut auf ein strategisches Problem ausgerichtete Szenarien („genuine option planning based on focused scenarios“) einzusetzen, die die Prämissen zu verschiedenen möglichen Zukünften zu den alternativen Plänen beinhalten.

Empfehlungen

Zusammenfassend lassen sich aus dem oben Gesagten eine Reihe von besonders wichtig erscheinenden Empfehlungen an Organisationen geben, die mit der Führungskonzeption eines strategischen Managements arbeiten oder zu arbeiten beabsichtigen.

1. In der strategischen Analyse sollte der Weg von dem weitverbreiteten Methodenmonismus wegführen.¹²⁾ Die Analyse kann das strategische Denken nicht ersetzen. Eine einzige Methodenperspektive (zum Beispiel eine bestimmte Portfoliomatrix) zeigt nur einen Blickwinkel des Problems und begrenzt damit die Möglichkeit des strategischen Denkens unnötig. Die Analyse muß über Kostenvorteile als einzig relevanter Erfolgsfaktor und die Wettbewerber als einzig relevantes Netzwerk, in das das Unternehmen eingebettet ist, hinausgehen. Ein fortschrittliches strategisches Management wird sich bei den gegenwärtigen strukturellen Problemen auch mit der Suche nach neuen Geschäftsfeldern und nach Rückzugsmöglichkeiten auseinandersetzen müssen. Eine solche strategische Suchfeldanalyse darf sich nicht auf die Suche nach neuen Produkten und Märkten beschränken, sondern muß auch die Suche nach neuen „Spielregeln“ der Branche, nach möglichen Koalitionen, nach einer veränderten Unternehmenskultur einschließen.

2. In der strategischen Planung bedarf es — angesichts der Unsicherheiten in den Entwicklungen des sozio-ökonomischen Feldes — einer Alternativenplanung. Diese Alternativen stützen sich auf (oft qualitative) Szenarios zu den verschiedenen möglichen Zukünften. Eine solche Szenarioplanung betont die Einstellung, daß man die Zukunft in weiten Zügen als unvorhersehbar ansieht. Sie zieht aber als Planung ihre Berechtigung aus dem Bewußtsein, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen. Bislang stand die Programmplanung der Strategischen Geschäftsfelder im Mittelpunkt. Die unternehmenspolitische Rahmenplanung sowie auch die Planung der Interdependenzen zwischen den einzelnen Strategischen Geschäftsfeldern sollte nun jedoch mindestens die

gleiche Bedeutung einnehmen. Dabei gilt es, auch die Relativierung der Strategie an der strategischen Grundhaltung des Unternehmens (zum Beispiel „Innovator“ oder „Verteidiger“) im Auge zu behalten. Eintrittsstrategien in neue Geschäfte sollten stufenweise geplant werden, wobei sich die einzelnen Stufen auf die Ein- und Austrittsbarrieren der vorhandenen strategischen Gruppen in der Zielbranche beziehen könnten. Dabei ist in der Bewertung der Strategie auf die volle Ausschöpfung der verschiedenen möglichen Eintrittsformen (Akquisition versus interne Entwicklung) zu achten.¹³⁾

3. Ein strategisches Management bleibt so lange fragwürdig, als es ihm nicht gelingt, die Implementierungshürde zu nehmen. Voraussetzung dafür ist, daß die Strategien umgehend in Maßnahmen und robuste erste Schritte umgesetzt werden. Diese müssen möglichst präzise die Aufgabe, den Termin und den dafür Verantwortlichen nennen. Diese Umsetzung muß dadurch gewährleistet werden, daß bereits bei der Maßnahmenplanung darauf geachtet wird, daß die Strategie von den Mitarbeitern getragen wird, das heißt, in die strategische Kultur des Unternehmens paßt.

4. Die Einführung eines strategischen Managements sollte im Sinne einer Organisationsentwicklung erfolgen. In einer ersten Phase geht es vornehmlich um die strategische Mobilisierung der Führungsmannschaft (zum Beispiel in Form eines Vortrags auf einer Vorstandsklausur). Eine zweite Phase kann dann bereits eine mehrtägige Einführung des Topmanagements in die strategische Unternehmensführung beinhalten. Fällt die Entscheidung für eine solche Führungskonzeption, so muß darauf geachtet werden, daß der Einstieg nicht zu methodenlastig wird; hier liegt die Betonung mehr auf der unternehmenspolitischen Verankerung der Führungskonzeption. Analysen dieser Phase sind relativ „hemdsärmelig“ und gehen wenig ins Detail, um — bevor man Zahlenfriedhöfe produziert — zuerst einmal die herausragenden strategischen Probleme zu identifizieren.

Auf der Seite der den Prozeß einführenden Mannschaft (sei es ein interner Stab oder ein externes Beratungsunternehmen) heißt Organisationsentwicklung aber auch, daß das Management nicht nur im Sinne des neuen Managementsystems zu schulen ist, sondern auch in den Prozeß (zum Beispiel den Entwurf der Strategien) miteinbezogen wird und die Ergebnisse selbst verantwortet, spricht dem Vorstand (Machtpromotor) präsentiert. Der Berater nimmt mehr und mehr die Rolle des Fachpromotors und Prozeßberaters bei möglichst großer inhaltlicher Abstinenz ein (vorausgesetzt natürlich, daß die Zeit für den langwierigen Prozeß der Organisationsentwicklung überhaupt vorhanden ist). Für inhaltliche Analysen können jedoch durchaus Spezialeinheiten gebildet oder Industrieberater unter Vertrag genommen werden.

Durch die Partizipation und Schulung auch der unteren Ebenen bereits in der Analyse und Planung soll sichergestellt werden, daß die späteren Strategien von diesen Ebenen getragen werden. Es muß der strategischen Planung der elitäre Touch genommen werden. Weiter soll strategische Planung nicht in gigantischen Planungsabteilungen stattfinden, sondern muß als Aufgabe in der Linie wahrgenommen werden. Nur so kann eine gewisse Nähe und Verantwortung zur operativen Umsetzung bewerkstelligt werden.

Mit diesen neuen Trends sind schwierige Aufgaben für das strategische Management verbunden. Es muß diese nun aber konzentriert angehen, wenn es nicht weiter mit einer Elefantenpaarung — wie es Igor Ansoff tat — verglichen werden will: Sie findet auf einer sehr hohen Ebene statt, wird von viel Lärm und Getöse begleitet, wirbelt viel Staub auf und führt — wenn überhaupt — erst nach 20 Monaten zu konkreten Ergebnissen. ◇

Anmerkungen

- 1) Vgl. Esser et al. (1984b).
- 2) Zu einer Übersicht über die neueren Analysekonzepte vgl. Mauthe et al. (1984).
- 3) Vgl. Mauthe et al. (1984), S. 171.
- 4) Vgl. Trux et al. (1984a), S. 11f.
- 5) Zumindest wird diese Auffassung im Diebold Management Report 1983, Nr. 8, vertreten.
- 6) Vgl. Caves und Porter (1977) und Yip (1982).
- 7) Vgl. Buaron (1981).
- 8) Vgl. Mauthe et al. (1984), S. 152, S. 256, S. 324.
- 9) Henry Mintzberg weist in seinem demnächst erscheinenden Buch darauf hin, daß verschiedene Formen der Formation von Strategien unterschieden und damit auch anders gehandhabt werden müssen. Beispiele hierfür sind Strategien, die in Form eines kognitiven Prozesses beim „Vordenker“ vorhanden sind, die sich in der täglichen Arbeit nach und nach formieren, die einem durch das Umfeld auferlegt sind und so weiter.
- 10) Vgl. Uttal (1983).
- 11) Vgl. Gomez (1983) und Müller (1981).
- 12) Vgl. Day (1983), S. 56.
- 13) Zu weiteren Problemen, die aus der fehlenden Verbindung zwischen Innovationen und strategischem Management resultieren, vgl. McGinnis und Ackelsberg (1983) sowie Staudt (1983).

Literatur

- Buaron, Roberto (1981): „New-Game Strategies“, in: McKinsey Quarterly, Frühjahr 1981, S. 24-40.
- Caves, Richard E. und Porter, Michael E. (1977): „From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition“, in: Quarterly Journal of Economics, Mai 1977, S. 241 - 262.
- Day, George (1983): „Gaining Insights Through Strategy Analysis“, in: Journal of Business Strategy, Sommer 1983, S. 51 - 58.
- Esser, Werner-Michael; Höfner, Klaus; Kirsch, Werner und Wieselhuber, Norbert (1984a): „Der Stand der Strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin“, in: Trux et al. (1984b), Kap. 12.
- Esser, Werner-Michael; Höfner, Klaus und Kirsch, Werner (1984b): „Die strategische Mobilisierung der Unternehmensführung — aus der Perspektive einer empirischen Untersuchung“, in: Trux et al. (1984b), Ausblick.

- Gomez, P.: (1983): „Frühwarnung in der Unternehmung“, Bern 1983.
- Haspeslagh, Philippe (1982): „A Survey of U.S. Companies Shows How Effective Portfolio Planning Could be But Often Isn't“, in: Harvard Business Review, 1982/1, S. 58 - 74.
- Höfner, Klaus; Kirsch, Werner und Esser, Werner-Michael (1984): „Die strategische Mobilisierung der Unternehmensführung — aus der Perspektive einer empirischen Untersuchung“, in: Trux et al. (1984b), Ausblick.
- Mauthe, Karl D.; Trux, Werner; Müller, Günter und Kirsch, Werner (1984): „Strategische Exploration und Analyse als Basis der Planung strategischer Programme“, in: Trux et al. (1984a), Kap. 2.
- McGinnis, Michael A. und Ackelsberg, Robert (1983): „Effective Innovation Management: Missing Link in Strategic Planning?“, in: Journal of Business Strategy, Sommer 1983, S. 59 - 66.
- Management Analysis Center (o.E.): „Matching Corporate Culture and Business Strategy“, Informationsschrift des Management Analysis Center, Cambridge, o.E.
- Müller, Günter (1981): „Strategische Frühaufklärung“, München 1981.
- Porter, Michael E. (1980): „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, New York 1980; deutsch: „Wettbewerbsstrategie“, Frankfurt 1983.
- Pümpin, Cuno (1982): „Management strategischer Erfolgspotentiale“, Bern/Stuttgart 1982.
- Staudt, Erich (1983): „Mißverständnisse über das Innovieren“, in: Die Betriebswirtschaft 1983, Nr. 3, S. 341 - 356.
- Trux, Walter; Müller, Günter und Kirsch, Werner (1984a): „Das Management Strategischer Programme, 1. Halbband: Materialien zum Stand der Forschung“, München 1984.
- Trux, Walter, Müller, Günter und Kirsch, Werner (1984b): „Das Management Strategischer Programme, 2. Halbband: Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis“, München 1984.
- Uttal, Bro (1983): „The Corporate Culture Cultures“, in: Fortune, 17. 10. 1983, S. 68 - 72.
- Yip, George S. (1982): „Gateways to Entry“, in: Harvard Business Review 1982/5, S. 85 - 92, deutsch: „Vorstoß auf fremde Märkte“, in: HARVARDmanager 1984/1, S. 46 - 50.

