

Strategische Planung und Frühaufklärung

Von
Universitätsprofessor
Dr. Richard M. Hammer

3., unwesentlich veränderte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Für Anne, Daniela und Matthias

und für meine Eltern

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Hammer, Richard M.:

Strategische Planung und Frühaufklärung / von Richard M. Hammer. – 3., unwes. veränd. Aufl. – München ; Wien : Oldenbourg, 1998

ISBN 3-486-24453-1

© 1998 R. Oldenbourg Verlag
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0, Internet: <http://www.oldenbourg.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: MB Verlagsdruck, Schrobenhausen

ISBN 3-486-24453-1

Abbildungsverzeichnis.....	VIII
VORWORT.....	XIII
EINLEITUNG: Ausgangssituation, Ziele und Methodik der Arbeit	1
1. Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
2. Forschungsrichtung und Ziele der Arbeit	14
3. Methodik und Inhaltsschwerpunkte	18
KAPITEL 1: Die Evolution der Unternehmungsstrategie im Planungssystem der Unternehmung	22
1.1. Zur Genese des strategischen Denkens	22
1.1.1. Der historisch-genetische Erklärungsansatz von Ansoff.....	26
1.1.2. Die Genesis der Großunternehmung als Erklär- ungsansatz.....	36
1.1.3. Ein mikroökonomischer Ansatz zur Evolution strategischen Denkens	41
1.1.4. Die Umweltdynamik als betriebsgrößenneutraler Erklärungsansatz	44
1.1.5. Zusammenfassung.....	48
1.2. Charakterisierung der Strategischen Unternehmungs- planung	50
1.2.1. Begriff und Wesen der Strategie	50
1.2.2. Merkmale der Strategischen Planung	54
1.2.3. Der strategische Plan als Ergebnis der Strategischen Planung.....	59
1.3. Entwicklungsstufen der formalen methodenunter- stützten Strategischen Planung	60
1.3.1. Entwicklungsstufen der Strategischen Planung nach Suffel	61
1.3.2. Das Generationen-Modell der Strategischen Unternehmensplanung.....	67
1.3.3. Der Ansatz einer kontinuierlichen Fortentwick- lung der Strategischen Unternehmensplanung.....	71

1.3.4 Zusammenfassung und Versuch einer Ergänzung um aktuelle Entwicklungen	74
KAPITEL 2: Der Prozeß der Strategischen Planung	108
2.1. Planung und Planungsprozeß	108
2.2. Der inkrementale und der synoptische Prozeßansatz der Planung	110
2.3. Der Prozeß der Strategischen Planung	115
2.3.1. Ausgewählte Ansätze der Strategischen Planung	115
2.3.2. Ein generelles Modell für den Prozeß der Strategischen Planung	128
2.3.2.1. Strategische Analyse und Prognose von Umwelt und Unternehmung	131
2.3.2.2. Die Formulierung strategischer Ziele	132
2.3.2.3. Die Entwicklung von Strategien	135
2.3.2.4. Die Durchführungsplanung	137
2.3.2.5. Abstimmung der SGE-Strategien	139
2.3.2.6. Strategische Kontrolle und Anpassung	142
2.3.3. Zusammenfassung	146
2.4. Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung als Elemente des strategischen Planungsprozesses	148
2.4.1. Erfolgstheorien, Strategiemethodik und Planungsprozeß	148
2.4.2. Zur subjektiven und objektiven Wissenschaft- lichkeit von Erfolgstheorien	151
2.4.3. Darstellung ausgewählter Erfolgstheorien	152
2.4.4. Zusammenfassung	169
KAPITEL 3: Strategische Planung und Strategische Frühaufklärung	171
3.1. Allgemeine Charakterisierung der Strategischen Frühaufklärung	175
3.1.1. Begriff und Logik der Strategischen Frühaufklärung	175
3.1.2. Arten der Frühaufklärung	178
3.1.3. Der Systemcharakter von Strategischen Frühaufklärungssystemen	183

3.1.4. Zusammenfassung	185
3.2. Das Problemfeld der Strategischen Frühaufklärung	186
3.2.1. Strategische Frühaufklärung als Multi-Paradigma-Problem	186
3.2.2. Die Problematik der Opportunitätskosten einer Strategischen Frühaufklärung.....	189
3.2.3. Strategische Frühaufklärung als Problembereich der Strategischen Unternehmungsplanung	193
3.2.4. Zusammenfassung	196
3.3. Zum theoretischen Hintergrund der Strategischen Frühaufklärung.....	199
3.3.1. Die Problematik der Prognose von Diskontinuitäten.....	199
3.3.2. Verhaltenskontinuität und mathematische Katastrophentheorie	203
3.3.3. Diffusionsfunktionen als praktischer und theoretischer Erklärungshintergrund	209
3.3.4. Der Produkt-Lebenszyklus als theoretische Basis einer Strategischen Frühaufklärung	214
3.3.5. Zusammenfassung	215
3.4. Ansätze und Leitideen der Strategischen Frühaufklärung.....	216
3.4.1. Das Ansoff'sche Konzept der schwachen Signale	216
3.4.2. Die Aufwirbel- und Ansaugphilosophie von Kirsch und Trux.....	226
3.4.3. Die Konzeptionalisierung der Strategischen Frühaufklärung auf Basis der Evolutionstheorie.....	227
3.4.4. Das Indikatoren-Modell der Strategischen Frühaufklärung	231
3.4.5. Der Modell-Ansatz des Battelle-Institutes.....	235
3.4.6. Zusammenfassung	239
3.5. Das Aufgabensystem der Strategischen Frühaufklärung.....	242
3.5.1. Aufgaben der Systemgestaltung	243
3.5.1.1. Festlegung der strategisch relevanten Beobachtungsbereiche	245
3.5.1.2. Die Festlegung der Informationserfassungs-, verarbeitungs- und -weiterleitungsaufgaben.....	248

3.5.1.3. Die Zuordnung der Aufgaben zu Aufgabenträgern.....	249
3.5.1.4. Die Gestaltung flankierender Systeme.....	251
3.5.2. Der Prozeß der Strategischen Frühaufklärung.....	252
3.5.2.1. Die Erfassung schwacher Signale.....	253
3.5.2.2. Analyse der schwachen Signale.....	255
3.5.2.3. Beurteilung der Relevanz der Frühaufklärungssignale.....	257
3.5.2.4. Die Formulierung von Reaktionsstrategien.....	259
3.5.2.5. Implementierung und Kontrolle.....	261
3.5.3. Zusammenfassung.....	263
3.6. Die Integration der Strategischen Frühaufklärung in den Prozeß der Strategischen Planung.....	264
3.6.1. Frühaufklärung im Teilprozeß der Strategischen Analyse.....	267
3.6.2. Strategische Frühaufklärung und Ziel- bzw. Strategieentwicklung.....	271
3.6.3. Frühaufklärung im Teilprozeß der Strategischen Kontrolle.....	274
3.6.4. Zusammenfassung.....	277
KAPITEL 4: Portfolio-Planung, Unternehmungsstrategie und Strategische Frühaufklärung.....	280
4.1. Die Portfolio-Methodik im Prozeß der Strategischen Planung.....	284
4.1.1. Zur theoretischen Fundierung der Methodik.....	284
4.1.2. Die Portfolio-Methodik als Instrument der strategischen Analyse und Prognose.....	291
4.1.3. Der Beitrag der Portfolio-Methodik zur Strategieentwicklung.....	293
4.1.4. Zusammenfassung.....	295

4.2. Portfolio-Planung und Strategische Frühaufklärung.....	299
4.2.1. Die Problematik der Punkt-Positionierung von Strategischen Geschäftseinheiten	299
4.2.2. Zur Ermittlung und Analyse von Unschärfebereichen....	305
4.2.3. Zusammenfassung.....	308
4.3. Quantitative Modellierung als Ansatz zur Weiterentwick- lung der Portfolio-unterstützten Strategischen Planung	309
4.3.1. Zur generellen Bedeutung quantitativer Modelle in der Strategischen Planung	309
4.3.2. Grundstruktur einer modellunterstützten Portfolio- Planung nach Ruhland	313
4.3.3. Zusammenfassung.....	316
4.4. Das Frühaufklärungspotential einer modellunterstützten Portfolio-Planung.....	318
KAPITEL 5: Schlußbemerkungen und Ausblick.....	321
5.1. Schlußbemerkungen zur vorliegenden Arbeit.....	321
5.2. Ausblick.....	323
Literaturverzeichnis	XVII
1. Monographien	XVII
2. Sammelwerke und Beiträge in Sammelwerken.....	XXX
3. Zeitschriften und Aufsätze	XXXIX
4. Legende	LI

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Insolvenzentwicklung in Österreich in den Jahren 1978 - 1985 (Quelle: Statistisches Handbuch für die Republik Österreich, XXXV. Jg., Wien 1985)	3
Abb. 2:	Insolvenzentwicklung in der BRD in den Jahren 1978 - 1985 (Quelle: Statistisches Jahrbuch für die BRD, Stuttgart-Mainz, 1985)	3
Abb. 3:	Krise der Erfahrung	6
Abb. 4:	Problemfelder der Führung	8
Abb. 5:	Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung	9
Abb. 6:	Das System der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	16
Abb. 7:	Strategisches und nicht strategisches Denken	25
Abb. 8:	Wesensmerkmale des Ansoff'schen Erklärungsansatzes	35
Abb. 9:	Charakterisierung der Umweltdynamik nach Ansoff	36
Abb. 10:	Evolution von Management-Systemen	72
Abb. 11:	Entwicklungselemente des strategischen Planungsinstrumentariums	80
Abb. 12:	Die Portfolio-Matrix (Marktanteils- / Marktwachstums-Matrix) im Zusammenhang mit dem Produkt-Lebens-Zyklus-Konzept	81
Abb. 13:	Der Cash-flow-Strom im Portfolio	83
Abb. 14 :	Marktanteil und ROI	87
Abb. 15:	Investitionsanteil und ROI	88
Abb. 16:	Die Gewinnkurve der Unternehmung für unterschiedliche strategische Grundkonzeptionen	91
Abb. 17:	Strategische Grundkonzeptionen	92

Abb. 18:	Strategische Grundverhaltensweisen in Abhängigkeit von den strategischen Grundkonzeptionen	93
Abb. 19:	Chancenmanagement in kleinen Unternehmungen	95
Abb. 20:	Darstellung strategischer Gruppen	97
Abb. 21:	Die Vorteils-Matrix von BCG	99
Abb. 22:	Der Informationsbedarf für die Unternehmensplanung	102
Abb. 23:	Der Szenario-Trichter	104
Abb. 24:	Planung als Prozeß der Informationsgewinnung und -verarbeitung	109
Abb. 25:	Das Modell von Gilmore/Brandenburg	117
Abb. 26:	Der "cascade approach" von Ansoff	119
Abb. 27:	Das LCAG-Schema zur Analyse strategischer Probleme	121
Abb. 28:	Die Bestimmung des strategischen Ausblickes (strategischen Zieles) und des Leitbildes	122
Abb. 29:	Der Prozeß der Strategieentwicklung	123
Abb. 30:	Elemente und Schrittfolgen der strategischen Planung	124
Abb. 31:	Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	126
Abb. 32:	Die Strategieentwicklung auf Unternehmungsebene	127
Abb. 33:	Prozeß der strategischen Planung	130
Abb. 34:	Prozeß der Formulierung strategischer Ziele	134
Abb. 35:	Bewertungs- und Auswahl-Prozeß strategischer Alternativen	136
Abb. 36:	Organisation als Mittel der Strategieimplementation	139

Abb. 37:	SGE-Strategien und Strategie auf Unternehmungs- ebene	140
Abb. 38:	Abstimmungsprozeß von SGE-Strategien	141
Abb. 39:	Subsysteme der strategischen Kontrolle	144
Abb. 40:	Arten der strategischen Kontrolle	145
Abb. 41:	Wechselwirkung zwischen Methoden und Kriterien	151
Abb. 42:	Der Produkt-Lebenszyklus	154
Abb. 43:	Merkmale, Ziele und Maßnahmen der Marketings- politik in den einzelnen Phasen des Lebens- zyklus	156
Abb. 44:	Der Zusammenhang zwischen den Lebenszyklus- phasen und den Feldern der Portfolio-Matrix	159
Abb. 45:	Das integrierte Produkt-Lebenszyklus-Konzept	160
Abb. 46:	Die Erfahrungskurve im doppelt-logarithmischen Netz	162
Abb. 47:	Der technische Fortschritt als integraler Bestimmungsfaktor der Erfahrungskurve	163
Abb. 48:	Die 7 Haupteinflußgrößen auf ROI und Cash-flow	166
Abb. 49:	Die PIMS - Datenbank	168
Abb. 50:	Gestaltungsfaktoren	170
Abb. 51:	Bedeutung von Frühwarninformationen für ein Krisenmanagement	176
Abb. 52:	Ansätze zum Aufbau von betrieblichen Frühauf-klärungs- systemen	179
Abb. 53:	Funktionsweise eines überbetrieblichen Früh-aufklärungs- systems	181
Abb. 54:	Elemente, Subsysteme und Beziehungen eines Frühaufklärungssystems	184
Abb. 55:	Reaktionskosten bei strategischen Überraschungen	190

Abb. 56:	Modell der "geplanten" Verzögerung	191
Abb. 57:	Unternehmungsexterne und -interne Beobachtungsbereiche der strategischen Planung	194
Abb. 58:	Das "Filter"-Modell der strategischen Frühaufklärung.....	197
Abb. 59:	Methoden zur "Umweltüberwachung"	198
Abb. 60:	Quantitative Methoden der Langfristprognose	201
Abb. 61:	Qualitative Methoden der Langfristprognose	202
Abb. 62:	Elementare Katastrophen nach Zeemann	205
Abb. 63:	Faltenkatastrophe	207
Abb. 64:	Die Spitzenkatastrophe	208
Abb. 65:	Prozeß des Paradigmenwechsels	211
Abb. 66:	Die drei Grundtypen von Diffusionsfunktionen	213
Abb. 67:	Stadien der Ignoranz bei Diskontinuitäten	218
Abb. 68:	Die Kostenentwicklung bei Bedrohungen	219
Abb. 69:	Strategieraster	220
Abb. 70:	Einzelne alternative Reaktionsstrategien	221
Abb. 71:	Reichweiten von Reaktions-Normstrategien	222
Abb. 72:	Dynamik der Reaktion	224
Abb. 73:	Dynamik der Reaktion vs. Verfügbarkeit der Information	225
Abb. 74:	Der Aufbau eines strategischen Frühaufklärungssystems	230
Abb. 75:	Entwicklungsstufen eines betrieblichen Frühaufklärungssystems	233
Abb. 76:	Strukturelle Trendlinien	237
Abb. 77:	Aufgabenbereiche der strategischen Frühaufklärung	243

Abb. 78:	Aufgabenbereiche der Systemgestaltung	245
Abb. 79:	Teilaufgaben der Erfassung von schwachen Signalen	255
Abb. 80:	Teilaufgaben der Analyse der schwachen Signale	257
Abb. 81:	Teilaufgaben der Relevanzbeurteilung von Frühaufklärungsinformationen	259
Abb. 82:	Teilaufgaben zur Formulierung von Reaktions- strategien	261
Abb. 83:	Teilaufgaben der Implementierung und Kontrolle von Reaktionsstrategien	262
Abb. 84:	Frühaufklärungsinformationen im Prozeß der strategischen Planung nach Hahn und Klausmann	265
Abb. 85:	Integration der Aufgaben der Frühaufklärung in den strategischen Planungsprozeß	266
Abb. 86:	Strategische Frühaufklärung im Teilprozeß der strategischen Analyse	270
Abb. 87:	Möglichkeiten der Integration der strategischen Früh- aufklärung in die Phase der Strategieentwicklung.....	274
Abb. 88:	Möglichkeiten der Integration der strategischen Früh- aufklärung in die Phase der strategischen Kontrolle.....	276
Abb. 89:	Portfolio-Anwendung und Portfolio-Grundtypen	296
Abb. 91:	Bereichspositionierung einer SGE	302
Abb. 92:	Ermittlung der Verteilungsfunktion am Beispiel der Marktattraktivität	304
Abb. 93:	Beispiel einer SGE-Bereichs-Positionierung in einer Großunternehmung	307
Abb. 94:	Anteiliges OR-Potential in den Phasen der strategischen Unternehmensplanung	311
Abb. 95:	Verstärkungseffekte der Portfolio-Methodik durch quantitative Modellierung	317

VORWORT

Das vorliegende Buch geht neue eigene Wege. es setzt sich mit der Verknüpfung von Frühaufklärung und strategischer Planung auseinander, die in vielen Werken gestreift, hier zu einer operativen Synthese geführt wird. Der Autor hat es sich zum Ziel gesetzt, das Problem der Einheit von Frühaufklärung und strategischer Planung tiefer und umfassender zu bearbeiten, als es bisher geschah; dies gelingt ihm am besten von der Fragestellung her: Woher bezieht die strategische Planung die wesentlichen Inhalte Ihrer Tätigkeit? Die allgemeine Grundlage, auf der die Frage ihre Antwort findet, ist ein Modell, das der Verfasser sehr anschaulich auf eine Vielzahl von Situationen anwendet.

Es sind grundlegende Beleuchtungen von Problemen, die den Autor der vorliegenden Arbeit in den letzten Jahren beschäftigt haben, ob es sich nun um die Evolution der Unternehmungsstrategie im Planungssystem der Unternehmung, um die Integration der Frühaufklärung in die strategische Planung oder um die quantitative Modellierung als Ansatz zur Weiterentwicklung der Portfolio-Planung handelt. Die Arbeit ist aber vor allem dadurch bedeutsam und gewinnbringend, daß der Leser ein lebendiges Bild der strategischen Planung als Ganzes erlebt und er wird auch erkennen, wo der heutige Stand der Forschung noch Lücken aufweist bzw. wo in Zukunft Forschungsschwerpunkte zu setzen sind.

Bei aller Wertschätzung des Instrumentariums, das der Verfasser mitberücksichtigt, kommt der Leser aber vielleicht nicht umhin, die Lebensweisheit Moltke's zu teilen: "Wenn man bei einem größeren Entschluß nicht etwas übers Knie bricht, nicht einige Rücksichten unberücksichtigt läßt, so kommt man in diesem Leben nie und nimmer zu etwas. Um große Erfolge zu erreichen muß etwas gewagt werden."

Die Lösung der schwierigen Probleme, denen die Führung von Unternehmungen in unserer Zeit gegenübersteht, kann jedoch aus der Reflexion des Verfassers über die Objektivierung der Beurteilungen großen Nutzen ziehen, die jeder Unternehmer in Bezug auf eine Zukunft geben muß, die aber - und das darf nie vergessen werden - trotzdem weitgehend unerkennbar bleibt.

Denn die unternehmerische Funktion liegt in der Fähigkeit, die Evolution der Unternehmung im Einklang mit den Umweltmöglichkeiten zu gestalten und sie liegt im Versuch, die Umwelt nach Maßgabe ihrer Stärken zu beeinflussen.

Hans H. Hinterhuber

Planung als philosophische Grundhaltung ist keine Domäne industrieller Unternehmungen. Geplant wird in sämtlichen Lebensbereichen. Planung in diesem Sinne ist etwas bereichsübergreifendes, eine Denkweise, ein Lebensstil bzw. eine Haltung, deren Maxime es ist, auf Basis von Zukunftsüberlegungen zu handeln. Planung ist aber auch etwas, was nicht allein stehen darf. Es bedarf der nächsten Schritte, die die planerischen Überlegungen in die Realität umsetzen.

Daß die Planung dieser Arbeit schlußendlich zur Realisierung führte, ist nicht der Verdienst eines Einzelnen. Vielen Persönlichkeiten gilt es Dank zu sagen für empfangene Förderungen, für gut gemeinte Ratschläge, für die vielen Anregungen und auch die moralischen Unterstützungen und Ermunterungen, die man einfach braucht, um ein derartiges Projekt nicht nur zu beginnen, sondern auch abzuschließen.

Danken möchte ich in erster Linie meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans. H. Hinterhuber, der mit viel Geduld, fortwährenden Ermunterungen und seinem fachlichen Beistand die Arbeit begleitete.

Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Rudolf Bratschitsch für die wertvollen Anregungen, die mir die Konzeptionierung der Arbeit erleichterten. Dank auch Herrn Prof. Dr. Hans Mühlbacher für seine konstruktiven Hinweise für die Abfassung der Arbeit.

Daß ich während der Zeit der Projektbearbeitung weitgehend von der Institutsarbeit entlastet war, ist ein Verdienst meiner Kollegen, die mich hilfreich unterstützten. Eine Hilfe war auch Frau Sablatnig, die gemeinsam mit Herrn Mag. Erich Lackner das oftmals geänderte Manuskript in die vorliegende Form gebracht hat.

Mein spezieller Dank richtet sich an meinen Kollegen Dr. Walter Schertler, der, obwohl mit einer ähnlichen Aufgabenstellung konfrontiert, immer als Gesprächspartner zur Verfügung stand, wenn es galt Probleme einer Lösung zuzuführen.

Die Arbeit hatte einen ganz konkreten, praxisbezogenen Bezugspunkt bzw. Hintergrund. Es galt im Rahmen eines Forschungsprojektes ein Frühaufklärungsmodell zu entwickeln, das einfach handhabbar Unternehmen und Banken im Sinne einer Schnell-Diagnose - oder in der Terminologie der strategischen

Planung ausgedrückt, im Sinne eines "Strategischen Radars" - Frühaufklärungs-
information aus Planbilanzen zu liefern imstande ist. Die vorliegende Arbeit
stellt quasi die Grundlagen dazu zur Verfügung, aus der sich die zu berücksich-
tigenden Modellkomponenten entwickeln ließen. Daß dieses Forschungsprojekt
möglich war, ist der Verdienst der Bank für Tirol und Vorarlberg, und hier vor-
allem von Herrn Vorstandsdirektor Dkfm. Dr. Otto Kaspar, der nicht nur finan-
ziell sondern auch mit vielen verwertbaren Ideen die Arbeit in dankenswerter
Weise unterstützte.

Einen besonderen Dank aber vor allem meiner Familie, meiner Frau und mei-
nen Kindern, deren Verständnis und "stille" Mitarbeit mir die Arbeit liebens-
wert machte.

R.M. Hammer

EINLEITUNG: Ausgangssituation, Ziele und Methodik der Arbeit**1. Ausgangssituation und Problemstellung**

In unserem dynamischen Zeitalter häufen sich die Indizien dafür, daß wir uns an einer evolutionären Schwelle befinden, in einer Phase bedeutsamer Umwälzungen, die für unsere Zukunft, für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft, für die Zukunft von Unternehmungen, von entscheidender Bedeutung ist. Für Leben und Kultur des Menschen bedeutsame Prozesse haben in ihrer Vielfältigkeit und Komplexität eine Eigendynamik entwickelt, die sowohl auf geistiger, als auch auf materieller Ebene in immer kürzeren Intervallen wesentliche Strukturänderungen mit sich bringen oder immer zwingender erforderlich erscheinen lassen. Immer häufiger erfolgt die Konfrontation mit neuartigen, grundlegenden Veränderungen der Umweltkonstellationen¹. "Wir leben in einem Zeitalter akzelerierender Impermanenz und damit in einer Kulturepoche, in welcher das heraklitische "pante rhei", welches Wandel zum einzig permanent Existierenden erklärt, auf immer neue Weise beängstigende Aktualität gewinnt."² Die ständig schneller vor sich gehenden Veränderungen von Rahmenbedingungen für menschliches Gestalten entwerfen laufend die Problemadäquanz von Strategien und Maßnahmen, die noch in jüngster Zeit erfolgswirksam waren.

Auch die moderne Wissenschaft ist Ausdruck dafür, daß eine evolutionäre Schwelle erreicht ist. Ihre Erkenntnisse brachten und bringen eine progressiv steigende Anzahl neuer Möglichkeiten zur Lösung unserer Probleme. Sie liefert jedoch auch neue Probleme. Charakteristisch für diese ambivalente Entwicklung des wissenschaftlichen Fortschrittes ist es aber, daß Instrumente zur Krisenbewältigung immer

¹ Drucker bezeichnet diese Entwicklung treffend mit dem Titel "Age of Discontinuity", vgl. Drucker P. (1969), S.1

² Sprüngli K. (1981), S. 3 und vgl. weiter Hinterhuber H. H. (1975), S.1

noch - genauso wie in der Vergangenheit - reaktiv auf bereits eingetretene Problemstellungen eingesetzt werden.

Evolutionäre Entwicklungen, Trendbrüche und Quantensprünge charakterisieren auch die aktuellen Problemfelder der Führung industrieller Unternehmungen. Absatz- und Beschaffungsmärkte, Technik, Gesetzgebung, Wettbewerb, Werte u.a.m. zeigen eine Dynamik, die zusätzliche, neue Anforderungen an die Unternehmungsführung stellt. Seit Anfang der siebziger Jahre mehren sich die Anzeichen, daß zu den "Standardproblemen der Unternehmungsführung" weitere hinzuge treten sind³, denen noch nicht im erforderlichen Ausmaß entgegengewirkt werden konnte. Albach nennt als Indikatoren dafür⁴

- sinkende Produktivitätszuwächse in der Industrie: Bei nachlassender Investitionstätigkeit ist es noch nicht gelungen, die sinkende Effizienz des Arbeitseinsatzes zu kompensieren,
- fallende Ertragskraft und Rentabilität der Unternehmungen: Innerhalb des letzten Jahrzehntes hat sich beispielsweise die Eigenkapitalrendite von Industrieaktiengesellschaften nahezu halbiert. Mitverursacher ist der mit sinkenden Produktivitätszuwächsen einhergehende Anstieg der Personalkosten und das nicht nur absolut sondern auch relativ (z.B. als Anteil vom Umsatz),
- abnehmende Fähigkeiten, Risiken zu übernehmen: Dies ist am Rückgang des Eigenkapitals in Relation zum Gesamtkapital abzulesen. Eine Folge davon sind sicher entscheidende Beschränkungen des unternehmerischen Handlungsspielraumes nicht zuletzt für innovative und meist risikoreiche Investitionen.

Daß es den Führungen von Unternehmungen derzeit oft nur unzureichend gelingt die aktuellen Probleme zu lösen, zeigt auch die Entwicklung der Insolvenzen. Sie signalisiert deutlich eine zunehmende Bedrohung der Überlebensfähigkeit von Unternehmungen. Siehe dazu die nachstehenden Abbildungen.

³ vgl. Berthel J. (1984), S. 7 f

⁴ vgl. Albach H. (1982), S. 213 ff

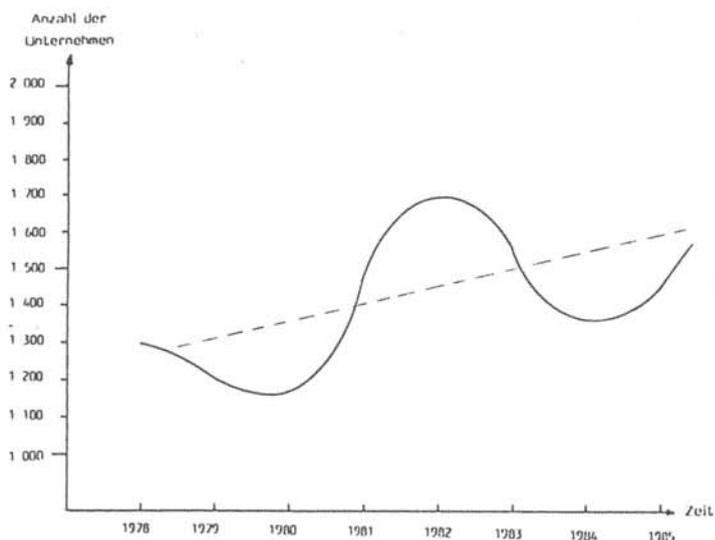


Abb. 1: *Insolvenzentwicklung in Österreich in den Jahren 1978 - 1985 (Quelle: Statistisches Handbuch für die Republik Österreich, XXXV. Jg., Wien 1985)*

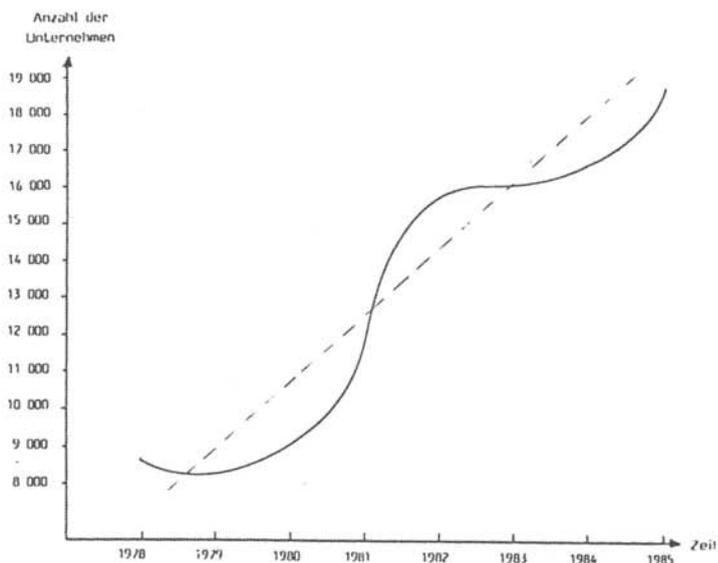


Abb. 2: *Insolvenzentwicklung in der BRD in den Jahren 1978 - 1985 (Quelle: Statistisches Jahrbuch für die BRD, Stuttgart-Mainz, 1985)*

Diese skizzierten Tendenzen und Probleme sind - und das soll den "Ernst der Lage" verdeutlichen - keine österreich- oder BRD-spezifische Herausforderung an die Führung von Unternehmungen; für die USA liegen ähnliche Untersuchungsergebnisse und Berichte vor und Vergleiche zwischen der BRD, Japan und den USA zeigen und belegen den weltweiten Charakter dieser Problemlagen.⁵ Die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns haben sich verändert bzw. verändern sich laufend weiter. Gesellschaftliche Strömungen, wie das gestiegene Umweltbewußtsein und der neuerdings viel diskutierte Wertewandel, tragen dazu bei, daß viele Planungsprämissen sich laufend verschieben, wegfallen, oder durch neue ersetzt werden müssen. Auch die Politik greift verstärkt in das Wirtschaftsgeschehen ein. Es wird immer mehr mit Instrumenten gearbeitet, die für die Wirtschaft und damit auch für industrielle Unternehmungen oft Be- und Verhinderungscharakter haben. Marktchancen und Marktgröße sind davon nachhaltig beeinflusst. "Verschärft" hat sich vor allem die Situation auf den Beschaffungsmärkten. Knappheiten und Preisabhängigkeiten sind häufige Phänomene von denen die Attraktivität von Produktionen und Märkten nur allzu oft manipuliert wird und die Schwierigkeiten bei der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit verursachen. Die Wettbewerbsfähigkeit steht auch bei einer kritischen Betrachtung der Absatzmärkte im Mittelpunkt. Insbesondere stagnierende und schrumpfende Märkte zeigen hohe Wettbewerbsintensitäten. Der "Kampf" um Marktanteile ist immer mehr ein Kampf um das Überleben von Unternehmungen. Diskutiert man Änderungen im Umfeld von Unternehmungen die neue Anforderungen an die Unternehmungsführung stellen, so muß auch der technische Fortschritt genannt sein. Er verändert die Lebenszyklen von Produkten und Verfahren, er verursacht Kosten und er dominiert oft als Schlüsselfaktor im Wettbewerb.

All diese beispielhaft angeführten Faktoren sind "Problemverursacher" aus dem Umfeld von Unternehmungen. Sie treffen auf das zweite große Problemfeld, dem sich die Führung von Unternehmungen gegenüber-

⁵ vgl. Shetty Y.K. (1982), S. 33 ff und weiter Tyson L., Zysman J. (1983), S. 27 ff, Fels G. (1982), S. 8 ff

sieht: Die eigenen Führungsschwächen, für die sich hypothetisch vor allem drei Begründungen anführen lassen*:

- (1) Ein Mangel an Erfahrung in bezug auf eine "neue" Führungssituation.
- (2) Mangelnde Professionalität und unzureichendes Problembewußtsein der Führungen.
- (3) Nur wenig Verbreitung von Wissen über neue Führungsmethoden und Führungsinstrumente.

Die von den Führungen industrieller Unternehmungen gesammelten Erfahrungen - Kenntnisse und Wissen - in einer schematisch dargestellten Situation I, wie sie in nachstehender Abbildung dargestellt ist,

* vgl. Berthel J. (1984), S. 9

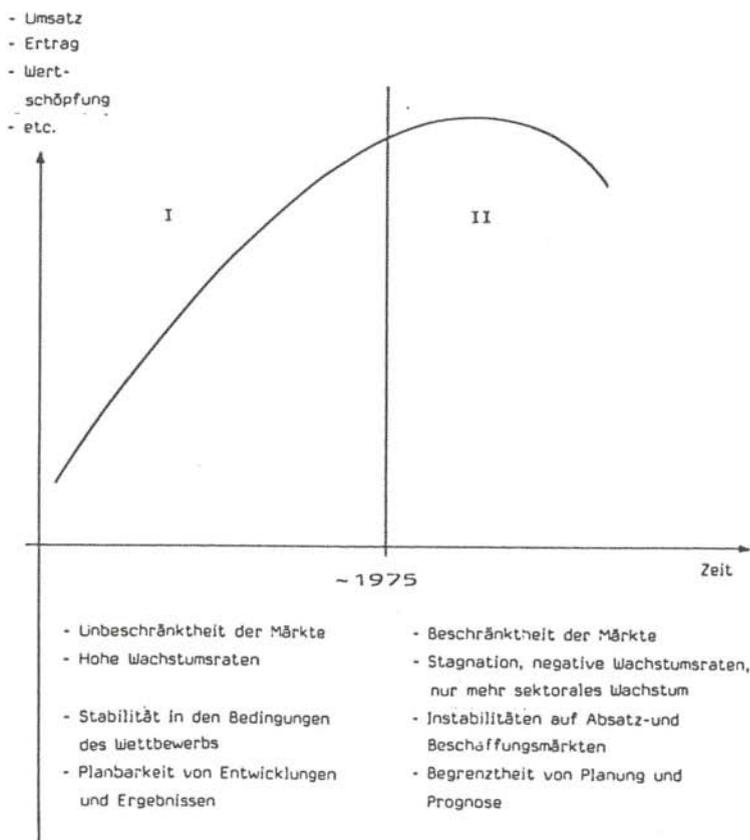


Abb. 3: Krise der Erfahrung

sind im Rahmen der Bewältigung einer ebenfalls schematisch dargestellten Führungs- bzw. Problemsituation II nur wenig hilfreich. In diesem Sinne lassen sich wirtschaftliche Probleme von Unternehmungen vor allem auf eine "Krise der Erfahrung" und erst in zweiter Linie auf eine "Krise des Wachstums" zurückführen.

Diese "Krise der Erfahrung" wird noch verstärkt dadurch, daß aktuelle Entwicklungen in der Betriebswirtschafts- und der angelsächsischen Managementlehre von der Praxis vielfach nicht genügend beachtet werden bzw. dort nicht bekannt sind. Verschiedene empirische Untersuchungen zur Verbreitung neuen Führungswissens bestätigen die Richtigkeit dieser Aussage⁷. Nur in wenigen Unternehmungen wird systematisch geplant, organisiert, durchgeführt und kontrolliert. Konzeptives Denken, systematisch erstellte, in formalisierter Form vorliegende Unternehmungskonzepte fehlen weitgehend. Die Unternehmungspraxis zeigt zwar durchaus eine Vielfalt von bruchstückhaften Ansätzen, aber nur selten werden systematische Konzepte praktiziert. Diese Aussage hat vor allem für kleine und mittlere Unternehmungen Gültigkeit⁸, und sie weist auch darauf hin, daß vom theoretischen Konzept bis zur Umsetzung in meßbare Aktivitäten noch ein weiterer Schritt zu absolvieren ist, dem die unternehmerische Realität nur unzureichend Rechnung trägt.

Verstärkend in bezug auf diese skizzierten "Führungsschwächen" wirken die Unzulänglichkeiten und Unausgereiftheiten der Führungssysteme und -instrumente. Sie können als drittes Problemfeld zur Charakterisierung der aktuellen Führungssituation bezeichnet werden.

⁷ vgl. Kreikebaum H. (1981) und weiter Esser W.M., Höfner K., Kirsch W., Wieselhuber N. (1984), Kropfberger D. (1984)

⁸ vgl. Hammer R. (1981), S. 175ff

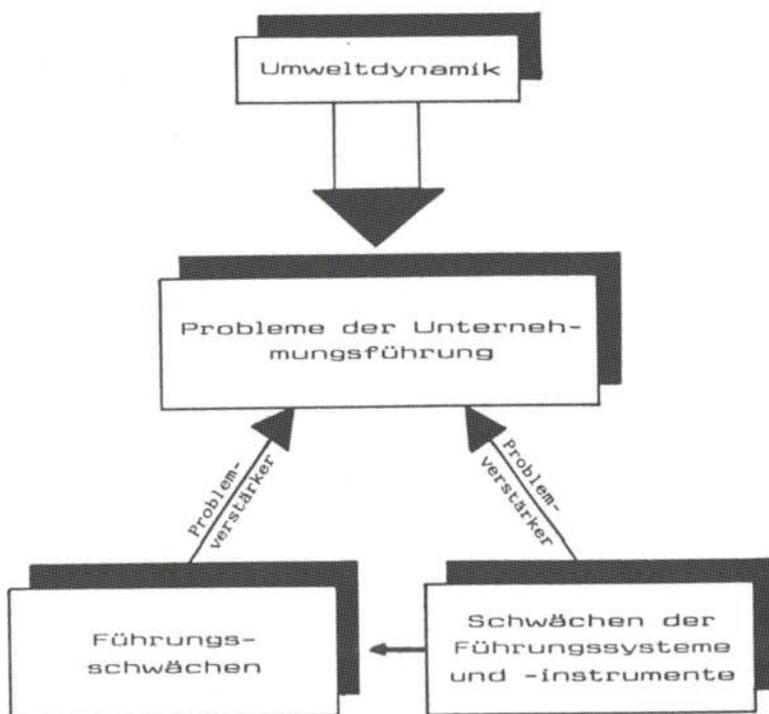


Abb . 4: *Problemfelder der Führung*⁹

"Eine schlecht vorhersehbare Welt des Wandels ist nicht mit Instrumenten für eine beherrschbare stabile Welt zu bewältigen."¹⁰ Dieser Aussage wird von Wissenschaft und Unternehmenspraxis Rechnung getragen. Laufend werden Anstrengungen unternommen, Planungs-

⁹ Diese Darstellung berücksichtigt nur das Problemfeld der Planung. Aspekte der Organisation, der Unternehmensstruktur usw. bleiben im Rahmen dieser Arbeit unberücksichtigt. vgl. dazu Schertler W. (1986)

¹⁰ Berthel J. (1984), S.10

und Führungssysteme zu verbessern. Siehe dazu die nachstehende Graphik¹¹.



Abb. 5: *Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung*

Gerade die letzten beiden Jahrzehnte sind charakterisiert durch eine evolutionäre Weiterentwicklung von Führungsinstrumenten und -systemen. Wesentlich für diese Entwicklung war vor allem die Erkenntnis, daß eher nur kurzfristig ausgelegte, vornehmlich Vergangenheitserfahrungen extrapolierende Planungen, Langfristprobleme struktureller Natur nicht erfassen bzw. keinen Beitrag zu deren Bewältigung abgeben. Eine inkrementale Planung¹² ist für operative Problemstellungen,

¹¹ vgl. *Hinterhuber H.H. (1984), S. 20*

¹² *vgl. dazu die Ausführungen im Punkt 2.2., in dem die Hauptmerkmale inkrementaler und synoptischer Planungslogik herausgearbeitet werden*

für die Lösung kurzfristiger Aufgabenstellungen, ein geeignetes Führungsinstrument, für die Entwicklung zukunftsorientierter unternehmenssichernder Strategien ist sie zuwenig, weil ihr die notwendige ganzheitliche Betrachtung einer konzeptionellen Gesamtsicht fehlt. Letztere kann nur durch strategisch-synoptische Planungen erreicht werden.¹³ Sie sind das Wesensmerkmal der strategischen Unternehmensplanung, die auf dem Konzept der synoptischen Planungsrationaliät aufbaut und die scheinbar - mit Blick auf Forschungsschwerpunkte und wissenschaftliche Publikationen im Bereich der Unternehmensführung in den letzten Jahren - im Mittelpunkt der Interessen steht. Wesentliche Weiterentwicklungen des Führungsinstrumentariums erfolgten eng im Zusammenhang mit der strategischen Unternehmensplanung. Zu nennen sind hier vor allem

- (1) die Erweiterung der strategischen Planung zum Ansatz der "Strategischen Unternehmensführung"¹⁴,
- (2) die Entwicklung der Portfolio-Methodik zum zentralen Denkansatz bzw. zu einem "Schlüsselinstrumentarium" der strategischen Planung¹⁵,
- (3) die Beschäftigung mit Diskontinuitäten und die Entwicklung von Frühwarn-, Früherkennungs- und Frühaufklärungssystemen¹⁶,

¹³ vgl. Schreyögg G. (1984), S. 133 ff

¹⁴ Als Begründer dieses Ansatzes gilt Ansoff, der gemeinsam mit Declerck und Hayes die Arbeit "From Strategic Planning to Strategic Management" verfaßte vgl. dazu Ansoff H.I., Declerck R.P., Hayes R.L. (1976) S. 39 ff. Eine ähnliche Weiterentwicklung machen Kirsch und Trux mit dem Generationenmodell der strategischen Planung. vgl. dazu Kirsch W., Trux W. (1981), S. 290 ff. Hinterhuber konzentriert sich auf die Gestaltung des Prozesses der Strategischen Unternehmensführung durch ein 5-Phasen-Modell. vgl. dazu Hinterhuber H.H. (1984), S. 35

¹⁵ Die Entwicklung der Portfolio-Matrix als Instrument der strategischen Planung erfolgte durch die Beratungsunternehmen Boston Consulting Group (4-Felder-Schema) und McKinsey (9-Felder-Schema). Hinterhuber leitet daraus das Grundmodell der Portfolio-Matrix ab. vgl. dazu Hinterhuber H.H. (1984), S. 97

¹⁶ Zu nennen sind hier insbesondere die Arbeiten von Ansoff, von Hahn/Krystek, von Hahn/Klausmann, von Müller und Kirsch/Trux. vgl. dazu Ansoff H.I. (1976), S. 129 ff, Hahn D., Krystek U. (1979), S. 76 ff, Hahn D., Klausmann W. (1979), S. 1 und 4 ff und Kirsch W., Trux W. (1979), S. 47 ff

(4) die Definition strategischer Grundkonzeptionen und Grundverhaltensweisen bzw. Grundsätze¹⁷,

(5) die Verstärkung der Quantifizierung der strategischen Planung durch insbesondere Ansätze der quantitativen Modellierung¹⁸,

(6) die Weiterentwicklung der Portfolio-Planung zu einer "systemaren strategischen Planung"¹⁹.

All diese Weiterentwicklungen brachten eine Fülle von unterschiedlichen Verfahrensvorschlägen und -modellen. Besonders für Teilabschnitte des strategischen Planungsprozesses entstanden neue oder fortentwickelte Methoden für eine verbesserte Abarbeitung. Beispiele dafür sind: Varianten der Portfolio-Methodik (Matrix-Darstellungen mit immer neuen Achsenbezeichnungen für Anwendungsmodifikationen²⁰) verfeinerte Prognosetechniken insbesondere der Technologie-Prognose, die Szenario-Technik, das Technologie-Portfolio, Versuche, die Erfolgswahrscheinlichkeiten neu entwickelter Strategien besser abschätzbar zu machen u.a.m.

Die Verschiedenartigkeit, oft Isoliertheit und Parallelität dieser Entwicklungen führt aber dazu, daß das Vorhaben einer konzisen und integrativen Darstellung der strategischen Unternehmungsplanung immer schwieriger wird. Ein allgemein anerkanntes und verwendetes Modell liegt nicht vor. Dazu kommen die Schwächen von Methoden und Modellen selbst, die nur in einer integrativen, gesamthaften Betrachtung erkennbar gemacht werden können. Für Schreyögg²¹ war dies auch der Grund eine zusammenfassende Darstellung der strategischen Pla-

¹⁷ Die Definition strategischer Grundkonzeptionen basiert in erster Linie auf die Arbeit von Porter. vgl. Porter M.E. (1980), S. 43 ff). Pümpin definiert und beschreibt strategische Grundsätze und Grundverhaltensweisen. vgl. Pümpin C. (1980), S. 13 ff)

¹⁸ vgl. dazu Trux W. (1985), S. 55 ff

¹⁹ vgl. dazu Hanssmann F. (1985), S. 23 ff

²⁰ Eine umfassendere Ausführung dieser Weiterentwicklungen findet sich bei Hammer R.M. (1985), S. 188 ff

²¹ Schreyögg G. (1984), S. 79

nungslehre zu geben²², die den neueren Entwicklungsstand wiedergibt, der hinreichend allgemein ist, um wenigstens die wichtigsten Ansätze, trotz Unterschiede im Detail, vereinigen zu können. Neueste Entwicklungen der strategischen Frühaufklärung, der Portfolio-Methodik und der quantitativen Modellierung sind in diesen Ansätzen und Theorien allerdings noch wenig eingearbeitet. Insbesondere der Kritik an diesen, von der Bedeutung her immer wichtiger werdenden Instrumenten, wird in diesen Ansätzen nur unzureichend Rechnung getragen. Eine Aktualisierung der Integrationsnotwendigkeiten ist daher erforderlich.

Faßt man die dargestellte Ausgangssituation zusammen, so sind folgende Probleme noch einmal herauszustreichen:

(1) Immer mehr wird die Dynamik der Umwelt zu einem Verursacher von nur schwer zu bewältigenden Problemen der Unternehmungsführung.

(2) Aus dieser Dynamik der Unternehmungsumwelt resultieren vielfach neue Anforderungen und neue Aufgaben für die Führung von Unternehmungen.

(3) Die neuen Anforderungen treffen vielfach auf Schwächen der Führung d.h. die neuen Aufgaben werden in der Unternehmungspraxis nur unzureichend oder überhaupt nicht behandelt.

(4) Die Schwächen bzw. Unzulänglichkeiten der Führung werden noch verstärkt durch Schwächen der Führungssysteme und -instrumente.²³

(5) Das Instrumentarium der Frühaufklärung, der Portfolio-Methodik und der quantitativen Modellierung ist eher durch eine isolierte Entwicklung charakterisiert.

(6) Der Kritik an den verschiedenen Instrumenten der strategischen Planung wird noch zu wenig Rechnung getragen. Die Konsequenzen der

²² *Einen vergleichbaren Ansatz versucht auch Zahn E. mit seinen Arbeiten 1979 und 1981. Siehe dazu Zahn E. (1979) und Zahn E. (1981), S. 145 ff. Ebenfalls Kreikebaum (1981)*

²³ *Auf die Schwächen der im Rahmen dieser Arbeit näher ausgeführten Führungsinstrumente wird im Kapitel 3. und 4. vertiefend eingegangen.*

Kritik erscheinen im Planungsinstrumentarium noch unzureichend verarbeitet.

(7) Die bisherigen Ansätze einer integrativen, gesamthaften Betrachtung des Instrumentariums der strategischen Planung berücksichtigen nur unzureichend die Bedeutung und die Möglichkeiten der Portfolio-Methodik, der strategischen Frühaufklärung und der quantitativen Modellierung.

2. Forschungsrichtung und Ziele der Arbeit

Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft steht heute vor großen Aufgaben, denn es gilt den neuen Anforderungen entsprechend neue oder zumindest modifizierte theoretische Grundlagen zu schaffen für eine Wirtschaft, die nicht mehr eindeutig im Zeichen des Wachstums steht, sondern die sich beschränken und konzentrieren muß auf das, was eben noch machbar und realisierbar ist. Immer mehr rücken Probleme der Unternehmungsführung in den Mittelpunkt des Interesses und immer mehr ist feststellbar, daß die Problemstellungen der Managementlehre im angloamerikanischen Sinn mit den aktuellen Problemstellungen der Betriebswirtschaftslehre konvergieren. Vor diesem Hintergrund ist die These von Kirsch zu unterstützen, der die Betriebswirtschaftslehre verstärkt als "angewandte Führungslehre" versteht.²⁴

Die Forschungsbemühungen einer angewandten Führungslehre können sich an den verschiedensten Zielpunkten orientieren, die sich im wesentlichen in fünf Klassen gliedern lassen:²⁵

- (1) Die Entdeckung und vor allem Explikation von Problemen.
- (2) Die Entwicklung und kritische Überprüfung von Theorien bzw. theoretischer Bezugsrahmen.
- (3) Die Entwicklung und Beurteilung von Technologien.
- (4) Die Interpretation und zum Teil auch Neuformulierung von Normensystemen (Gesetzen und Regelungen).

²⁴ Nach Kirsch ist die These jedoch nicht so zu interpretieren, daß sich die Betriebswirtschaftslehre ausschließlich mit Führungsfragen zu befassen habe. Die Betriebswirtschaftslehre wäre dann eine Lehre von der Führung von Betriebswirtschaften. Diese Interpretation wäre freilich angesichts der Tradition der Betriebswirtschaftslehre eine zu enge Auffassung. vgl. dazu Kirsch W. (1984), S. 14 ff

²⁵ In Anlehnung an Kirsch W. (1984), S. 17 ff

(5) Die kritische Rekonstruktion und bisweilen auch Neukonstruktion von Philosophien.

Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen wissenschaftlichen Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre als angewandte Führungslehre abzugeben. Das heißt, daß sich die Arbeit an den aktuellen Problemstellungen der Praxis der Unternehmungsführung orientiert, ohne jedoch den Schwerpunkt auf die Entdeckung und Explikation von Problemen zu legen. Vielmehr soll der Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe einer anwendungs- und entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre²⁸ Rechnung getragen werden. Die nachstehende Abbildung bringt diese Zielsetzung auch graphisch zum Ausdruck und zeigt deren Stellenwert im Gesamtspektrum von Aufgaben und Problemstellungen.

²⁸ vgl. dazu Heinen E. (1972), S. 26

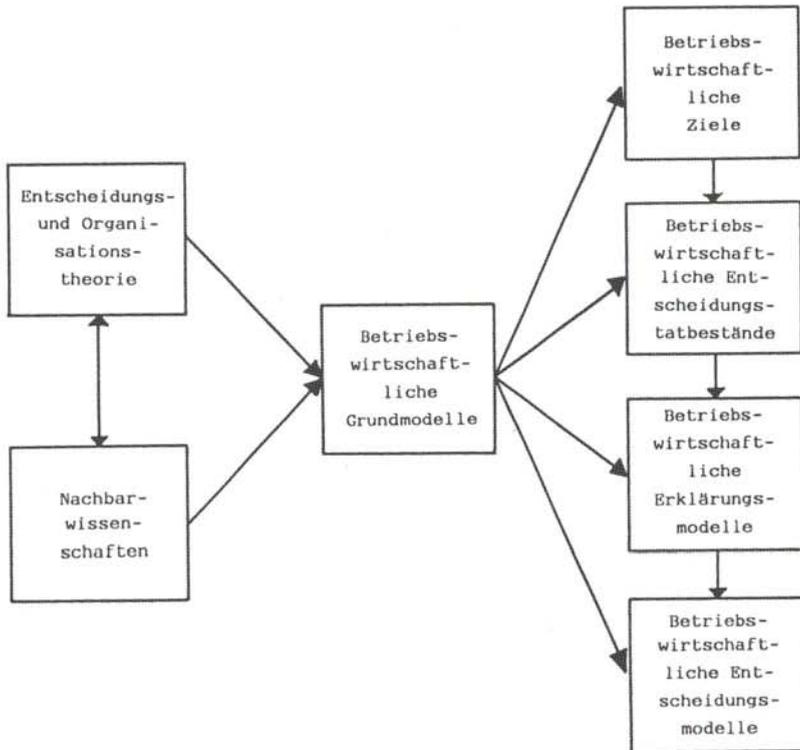


Abb. 6: Das System der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre²⁷

Im Rahmen der Erklärungsaufgabe sollen in erster Linie bestehende Ansätze, Modelle und Instrumente der strategischen Planung in ihrem interaktiven Zusammenhang mit Umwelt- und Unternehmensentwicklungen beschrieben, erklärt und einer kritischen Analyse unterzogen werden. In die Betrachtung miteinbezogen werden dabei auch Modelle, Ansätze und Instrumente der Frühaufklärung und der quantitativen

²⁷ vgl. dazu auch Kirsch W. (1984), S. 40

Modellierung, die bislang durch eine eigenständige, von der Evolution der strategischen Planung eher unabhängige Entwicklung charakterisiert waren.

In zweiter Linie soll eine deskriptive Bearbeitung bestehender Ansätze der strategischen Planung generell, des Planungsprozesses speziell erfolgen.

Die Gestaltungsaufgabe soll durch die Erreichung der folgenden Ziele erfüllt werden:

- Entwicklung eines generellen Prozesses der strategischen Planung unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen bereits bestehender Ansätze.
- Integration der strategischen Frühaufklärung in den Prozeß der strategischen Planung.
- Integration der quantitativen Modellierung in den Prozeß der strategischen Planung.

Durch die vorliegende Arbeit wird eine Vertiefung im Bereich der strategischen Planung angestrebt und nicht, wie durch die Berücksichtigung von Modellen und Methoden, die häufig dem "Strategischen Management" oder der strategischen Unternehmensführung generell zugeordnet werden, angenommen werden könnte, eine erweiternde Betrachtung der strategischen Planung eben hin zur strategischen Unternehmensführung. Portfolio-Matrix, Frühaufklärungs- und Modellierungsansätze liefern in erster Linie Planungsinformationen, Informationen, die in den verschiedenen Phasen des strategischen Planungsprozesses von Relevanz sind. Dessen ungeachtet versteht sich die strategische Planung auch im Sinne dieser Arbeit als wesentliches und zentrales Element des strategischen Managements bzw. einer strategischen Unternehmensführung.²⁸

²⁸ vgl. dazu Hammer R. (1985) S. 126. Es ist dazu noch weiter anzuführen, daß die Begriffe "Strategisches Management" und "Strategische Unternehmensführung" im Rahmen dieser Arbeit synonym Anwendung finden.

3. Methodik und Inhaltsschwerpunkte

In Anbetracht der Möglichkeit verschiedene Forschungsmethoden anwenden zu können, stellt sich die Frage nach einem methodisch tragfähigen und zweckmäßigen Ansatz, der die Erreichung der angestrebten Ziele gewährleistet. Die gestellten Forschungsziele lassen in erster Linie Assoziationen zur historischen Forschung aufkommen, die das, was die Geschichte bzw. die vergangene Entwicklung gebracht hat, nicht wégdiskutiert, sondern nur verstehen will²⁹. In zweiter Linie soll der gegenständliche Bereich aber unter dem Aspekt der derzeitigen und zukünftig zu erwartenden Entwicklung betrachtet und verändert werden, weil das Gegebene nicht zufriedenstellt³⁰. Daraus läßt sich einerseits die Forderung nach einem historischen, andererseits nach einem realwissenschaftlichen Ansatz ableiten³¹. Letzterem geht es auch um die Erkenntnis des Allgemeinen, was wiederum für eine breite Anwendbarkeit der im Rahmen dieser Arbeit getroffenen Aussagen von Bedeutung ist³². Die Realisierung des historischen Ansatzes erfordert den Zugriff zu entsprechenden Informationsquellen, im vorliegenden Fall zur in erster Linie betriebswirtschaftlichen Literatur der Vergangenheit bis Gegenwart. Voraussetzung für die Wissenschaftlichkeit des Ansatzes bzw. der Methodik ist in Anlehnung an Droysen³³ ein dreistufiges Vorgehen:

²⁹ vgl. Vierhaus R. (1974), S. 17 ff

³⁰ vgl. Seiffert H. (1970), S. 154 und 179

³¹ Der historische Ansatz war in seiner Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Forschung zwar lange Zeit umstritten, weil er scheinbar mit den strengen Wissenschaftszielen des kritischen Rationalismus nicht vereinbar war. vgl. Popper K.R. (1965), S.2. Inzwischen konnte aber bereits mehrfach gezeigt werden, daß historische Fragestellungen und Forschungen durchaus sinnvolle Beiträge für theoretische Erkenntnisfortschritte in den Realwissenschaften, und die Wirtschaftswissenschaften zählen dazu, liefern können. vgl. Albert H. (1976), Sp. 4678 und weiter Sarrazin Th. (1974), S. 152

³² vgl. Stegmüller W. (1969), S. 337

³³ vgl. Droysen J.G. (1977), S. 35 f

- (1) Systematische Suche
- (2) Verstehende Interpretation
- (3) Kritische Analyse.

Mit der Stufe 1 wird weniger eine Vollständigkeit der Quellen bzw. Informationen angestrebt als vielmehr eine Selektion mit den Kriterien dominierend, typisch und wesentlich³⁴. Die Stufe 2 setzt eine Auseinandersetzung mit der Hermeneutik voraus³⁵. Erst wenn man versteht, was die verschiedenen Autoren meinen, kann man darüber wissenschaftlich reflektieren. Die Stufe 3 ist eng mit der Stufe 2 zu verbinden, weil eine wissenschaftliche Reflexion Hand in Hand geht mit einer kritischen Analyse³⁶. Von Bedeutung im Rahmen dieser Arbeit ist die Erklärung aus der Entwicklung heraus. Diese genetische Herleitung, man nennt sie auch evolutionistisches Denken, ist darauf ausgerichtet, das Charakteristische einer Gegebenheit aus ihrem Werden heraus zu begreifen³⁷. Wesentlich ist dabei natürlich ein schrittweises Vorgehen, das am besten durch eine chronologische Abfolge erreicht wird, die sich an der Zeitachse orientiert.

Zusammenfassend zur Methodik der Arbeit ist festzuhalten, daß ein Teil der Arbeit daraufhin ausgerichtet ist, den gegenwärtigen Stand der strategischen Planung - des Planungsinstrumentariums - aus der Entwicklung heraus zu erklären. Diese Erklärung erfolgt großteils durch die historisch-genetische Methode. Der andere Teil konzentriert sich auf eigenständige normative Überlegungen zu einer möglichen Wei-

³⁴ vgl. Stuchtey P. (1964), S. 6

³⁵ Die Hermeneutik ist weniger eine Methodik als vielmehr eine Philosophie die ausgerichtet ist auf ein Vorverständnis, das da sein muß, will man etwas Neues lernen. vgl. dazu Wild J. (1975), Sp. 2658 und Jöhr W.A. (1975), S. 59 ff

³⁶ Mommsen nennt dies einen "Rückkoppelungseffekt" zwischen der historischen Erkenntnis und dem eigenen Bewußtseinsstand sowie den persönlichen Grundwerten. vgl. dazu Mommsen W.J. (1974), S. 163

³⁷ vgl. Sandig C. (1957), S. 131

terentwicklung des derzeitigen Instrumentariums der strategischen Unternehmungsplanung.

Die Arbeit gliedert sich in insgesamt fünf Kapitel. Im Mittelpunkt des ersten und zweiten Kapitels steht die Erklärung der strategischen Planung. Um ihren aktuellen Stellenwert im Planungssystem verstehen zu können ist es erforderlich, die Evolution des strategischen Denkens im Zeitablauf zu beschreiben und zu erklären. Die impulsgebenden Faktoren für die Entwicklung der Strategiemethodik werden dargestellt und analysiert. Dies dient als Voraussetzung für ein generell gültiges Modell der strategischen Planung und als Bezugspunkt für die weiteren Kapitel der Arbeit. Das dritte Kapitel konzentriert sich auf eine Erklärung und Begründung der strategischen Frühaufklärung als Reaktion auf die aktuelle Herausforderung der Unternehmungsführung. Das Problemfeld, Leitideen, Prozeß und Prozeßelemente betrieblicher Frühaufklärungssysteme werden beschrieben, erklärt und analysiert. Darauf aufbauend erfolgt die Konstruktion eines generellen Aufgabenmodells der strategischen Frühaufklärung.

Während die ersten zwei Kapitel deskriptiven Charakter aufweisen - Erklärungsmodelle stehen im Vordergrund - tragen die Kapitel drei und vier der Gestaltungsaufgabe einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre Rechnung. So erfolgt im dritten Kapitel auch die Integration der strategischen Frühaufklärung in den Prozeß der strategischen Unternehmungsplanung. Es ist dies ein erster Schritt der im Rahmen dieser Arbeit angestrebten partiellen Weiterentwicklung, durch den die bisherige "Eigendynamik" von Frühaufklärungssystemen der strategischen Planung verstärkt nutzbar gemacht werden soll.

Ausgangspunkt für das vierte Kapitel ist die deskriptive Beschreibung der Portfolio-Methodik als zentrales Instrument einer strategischen Planung. Ihr Stellenwert für die strategische Analyse und die Strategieentwicklung wird kritisch beleuchtet und in Form der quantitativen Modellierung eine Ergänzung dieses so wesentlichen Ansatzes vorgezeichnet bzw. dargestellt. Abschließend erfolgt die Integration der

strategischen Frühaufklärung in eine modellunterstützte Portfolio-Planung.

Schließlich werden im fünften und letzten Kapitel die Ergebnisse noch einmal zusammengefaßt und zukünftige Forschungsrichtungen aufgezeigt.

**KAPITEL 1: Die Evolution der Unternehmungsstrategie im
Planungssystem der Unternehmung**

1.1. Zur Genese des strategischen Denkens

Strategisches Denken ist die Grundphilosophie der strategischen Planung, gleichgültig ob man strategische Planung mehr im Sinne einer Gestaltungslehre zur Neuorientierung der Unternehmungsführung versteht, oder, wie in jüngerer Zeit häufig vorgeschlagen, zur Erklärung der Handlungsweise und der -ergebnisse von Unternehmungen heranzieht¹. Das Konzept der Strategie setzt immer eine spezifische Entscheidungssituation in den Unternehmungen voraus, eine Entscheidungssituation, die es erlaubt, auf ein Aktionsfeld mit eigenen, langfristig orientierten Vorstellungen einzuwirken. Strategisches Denken prägt diese Vorstellungen, d.h. der Entwicklungsstand des strategischen Denkens generell und sein unternehmungsindividueller Reifegrad findet seinen Niederschlag in diesen langfristig orientierten Vorstellungen, betreffend die zentralen Aktionsparameter zur Sicherstellung des Unternehmungserfolges².

Seine erste, auch literarisch nachvollziehbare Bedeutung erlangte der Begriff des strategischen Denkens im militärischen Bereich³. Eingang in die Betriebswirtschaft fand er zunächst im Rahmen des Operation Research in der Wahrscheinlichkeits- und Spieltheorie⁴. Später erkannte

¹ vgl. Schreyögg G. (1984), S. 5

² An dieser Stelle ist auf die ausführliche Begriffsexplikation der "Strategie" und der "strategischen Planung" im Punkt 1.2. hinzuweisen. Es entspricht dem historisch-genetischen Forschungsansatz die aktuellen Begriffsinhalte erst im Anschluß an die Beschreibung einer Entwicklung abzuhandeln.

³ Zu nennen sind hier vor allem die Werke von Clausewitz und Moltke. vgl. Clausewitz C. (1978) und weiter Moltke H. (1890)

⁴ vgl. dazu Neumann J. und Morgenstern O. (1961), S. 79