



I. Aufgaben des Produktions-Managements

Dem Produktions-Management obliegt die Willensbildung und -durchsetzung im Bereich der Leistungserstellung eines Unternehmens, d. h. es hat die Systemzustände für jenen betrieblichen Funktionsbereich zu regeln, der dazu dient, Sachgüter und Dienstleistungen zu erstellen, um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. In prozessualer Sicht ist damit (neben der Funktion der Personalführung) die zielorientierte Planung und Steuerung der Produktion (lat. producere = hervorbringen, erstellen) gemeint.

Zielorientiert soll heißen, daß eine Vielzahl von ökonomischen und personalen bzw. sozialen Zielen dem Führungsprozeß zugrundeliegen können. Dem Willensbildungsprozeß entspricht die Planung. Produktionsplanung hat dabei die Aufgabe, die gegenwärtigen Handlungsmöglichkeiten systematisch zu identifizieren und diese so festzulegen, daß die Ziele möglichst günstig erfüllt werden. Ein rationaler Willensbildungsprozeß beruht also auf Entscheidungen über Ziele und Mittel. Das Umsetzen dieser gedanklichen Ordnung, der Pläne, in das reale Geschehen ist Gegenstand der Steuerung. Gäbe es keine Störungen, die Pläne in Frage stellen, würde diese Willensdurchsetzung allein bedeuten, die vorgesehenen Handlungsmöglichkeiten auszulösen und zu realisieren. Da aber Störungen (wie z. B. Bedarfsverschiebungen, Ausfälle von Maschinen) auf das Produktionsgeschehen einwirken, entsprechen Abweichungen von Plangrößen durchaus der Realität. Steuerung umfaßt aber dann nicht nur das Veranlassen und das Umsetzen von Plänen, sondern auch Handlungen wie das Feststellen der Aufgabenerfüllung bzw. von Soll-Ist-Abweichungen und letztlich Maßnahmen, die darauf abzielen, Abweichungen der Ist- von den Soll-Daten zu vermeiden bzw. zu vermindern. Planung und Steuerung sind rückgekoppelt, d. h. sie bilden Phasen eines aufeinander wirkenden und sich ständig wiederholenden Management-Prozesses.

Das Führungssystem der Produktion mit seinem planerischen, steuernden und organisatorischen Handeln gestaltet und lenkt also die physische Leistungserstellung (Abb.1).

Die Basisstruktur eines Leistungserstellungssystems kann daher durch zwei konzeptionell verschiedene, jedoch eng miteinander verknüpfte Prozesse dargestellt werden. Im Produktionssystem laufen die physischen Prozesse der Kombination und Konversion der Produktionsfaktoren ab. Das übergeordnete Führungssystem – der Regler – umfaßt die informationsbe- und -verarbeitenden Prozesse zur zielkonformen Gestaltung und Lenkung des Produktionssystems. Durch den Informationsinput (Produktionsziele und Planvorgaben) und den

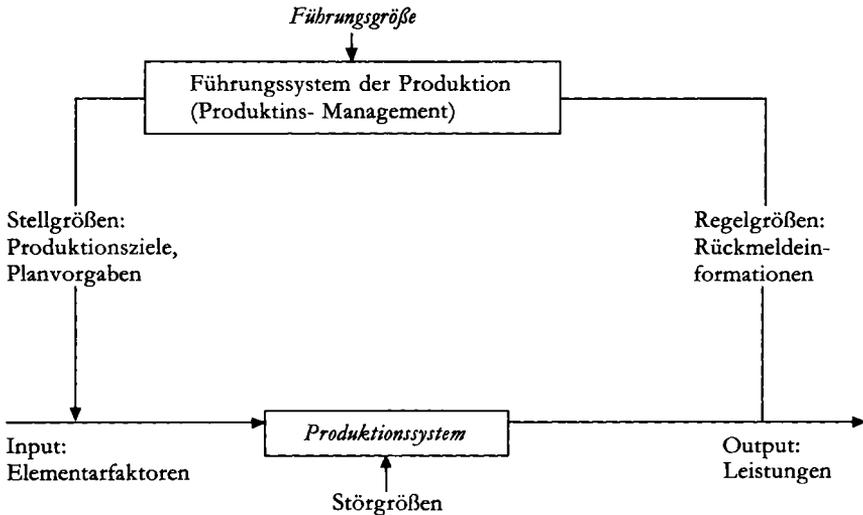


Abb. 1: Basisstruktur eines Leistungserstellungssystems

Input an Elementarfaktoren (menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe) wird das Fertigungsgeschehen im Produktionssystem (der Regelstrecke) ausgelöst. Output des Produktionssystems sind die Leistungen (am Markt verwertbare Produkte und eventuell unerwünschte Kuppelprodukte) und die damit korrespondierenden Rückmeldeinformationen, die als Istwerte mit den Sollwerten verglichen werden. Abweichungen stoßen einen erneuten Zyklus des Regelkreises an.

Die Basisstruktur eines Leistungserstellungssystems erlaubt nur, die Lenkungs- aufgaben des Produktions-Managements global zu beschreiben. Dem Füh- rungssystem obliegen aber Lenkungs- aufgaben von unterschiedlicher Tragweite für das Unternehmen. Sie lassen sich wie folgt systematisieren:

- *Aufgaben des strategischen Produktions-Managements*
Diese bestehen in der Ziel- und Strategiefindung für das Leistungserstellungs- system. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Schaffen und dem Erhalten einer wettbewerbsfähigen Produktion.
- *Aufgaben des taktischen Produktions-Managements*
Diese beinhalten die Konkretisierung der Strategien, wobei vor allem Ent- scheidungen über die Leistungsfelder (Output), die anzuschaffenden Produk- tionspotentiale (Input) sowie über die Produktionsorganisation (Through- put) zu fällen sind.
- *Aufgaben des operativen Produktions-Managements*
Diese umfassen – unter Zugrundelegung der Entscheidungen des strategi-

schen und taktischen Produktions-Managements – den möglichst optimalen Einsatz des vorhandenen Produktionsapparates und den wirtschaftlichen Vollzug der Aufgabenerfüllung. Im einzelnen ist damit verbunden, den konkreten Produkt-Mix (Output) aus den Leistungsfeldern festzulegen, die notwendigen Produktionsfaktoren (Input) bereitzustellen und einen wirtschaftlichen Produktionsprozeß (Throughput) sicherzustellen.

Die einzelnen Aufgabenbereiche des strategischen, taktischen sowie operativen Produktions-Managements stehen in Wechselbeziehung, da sie aufeinander einwirken. Diese Rückkoppelungsbeziehungen lassen sich durch vermaschte Regelkreise darstellen (Abb. 2).

Das Führungssystem ist nach diesem Konzept in einzelne – auch arbeitsteilig gedachte – Entscheidungsfelder zerlegt, die eine hierarchische Stufung aufweisen, wobei Rückkoppelungen die Zusammenhänge herstellen. Die einzelnen Führungsebenen werden so gebildet, daß eine höhere Entscheidungsebene eine für das Unternehmen umspannendere Tragweite hat als eine untere Führungsebene. Das zugrundeliegende Entscheidungsproblem wird auf einem höheren Aggregationsniveau betrachtet. Eine untere Führungsebene hat dagegen die Aufgabe, einen Ausschnitt des Entscheidungsproblems zu lösen, wobei dieser Ausschnitt detaillierter beschrieben und festgelegt wird. Eine obere Ebene betrachtet die Problemstellungen quasi aus der Vogelperspektive, sie sieht einen größeren Ausschnitt, aber dafür sind die Einzelheiten nicht so detailliert. Die einzelnen Ebenen weisen daher unterschiedliche Informationsbedürfnisse auf. Aufgaben, die z. B. unmittelbar auf die Regelung der physischen Produktionsprozesse zielen, verlangen nach aktuellen und detaillierten Informationen über den betrieblichen *Ausschnitt* der Fertigungsprozesse. Die Ebene, die für die Wettbewerbspositionen des Unternehmens verantwortlich ist, muß selektierte und verdichtete Informationen über das *gesamte* Unternehmen sowie über die zu erwartenden Entwicklungen der relevanten Umwelt besitzen.

Führungsgrößen, die eine untere Ebene von einer oberen als Sollwerte erhält, stellen anzustrebende Werte (meist in aggregierter Form) für die untere Ebene dar. Die nachfolgende Ebene hat in disaggregierender Betrachtung ihre einflußbaren Variablen so festzulegen, daß den Führungsgrößen Rechnung getragen wird. Je mehr Möglichkeiten für eine untere Ebene bestehen, die Führungsgrößen zu verwirklichen, umso umfassender ist ihr Entscheidungsspielraum. In diesem Sinne hat jede Führungsebene ihre (Teil-)Autonomie.

Die hierarchische Stufung sollte daher weniger im Sinne des Unter- und Überordnens verstanden werden, sondern mehr in einer funktionalen Abhängigkeit eines arbeitsteiligen Führungsprozesses. Interdependenzen zwischen den Führungsebenen zeigen sich nämlich vor allem darin, daß zielkonformes Verhalten einer unteren Ebene von einer ordnungsgemäßen Vorgabe der Führungsgröße der oberen Ebene abhängt. Umgekehrt kann die Koordination der Entscheidungsebenen und die Integration im Hinblick auf die Ziele des Systems nur

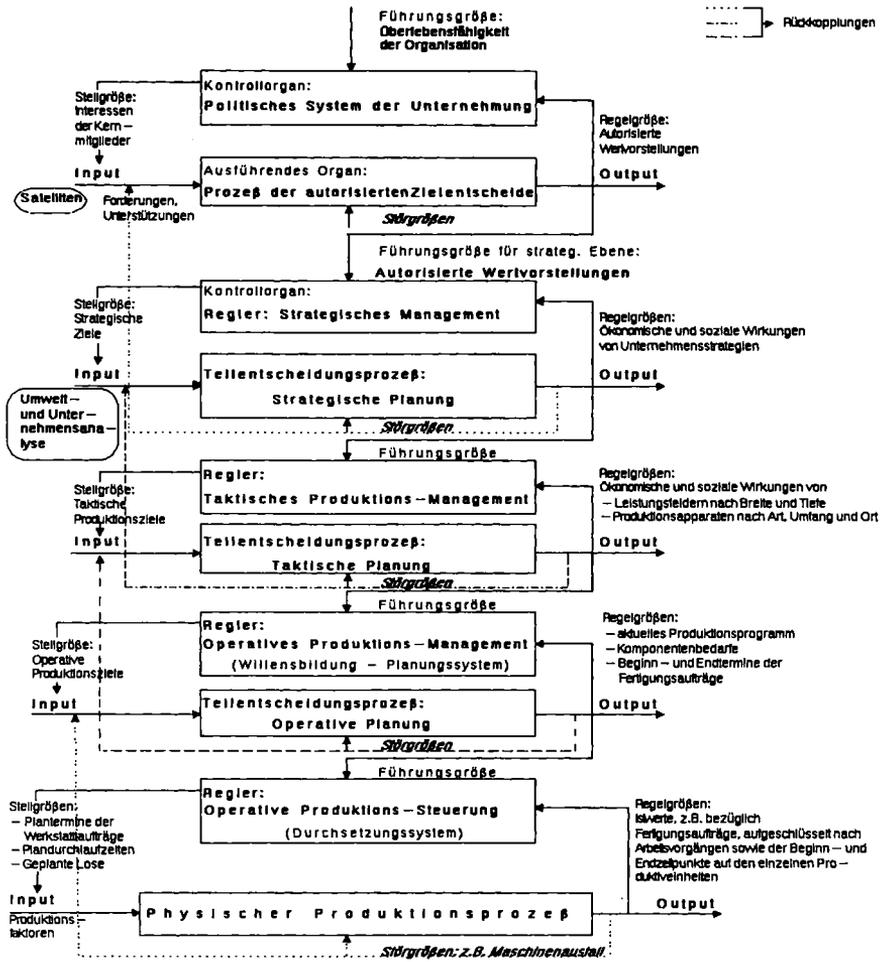


Abb. 2: Regelkreise des strategischen, taktischen und operativen Produktions-Managements

gelingen, wenn alle Ebenen ihre Funktion im Hinblick auf den Systemzweck erfüllen.

Die politischen Prozesse der Unternehmung konstituieren die Zielbildung (Kirsch 1971, Schreyögg 1981). Die Mitglieder des politischen Systems, im besonderen die von der Unternehmensverfassung bestimmten Personen (Kernorgane) sind für die autorisierten Entscheidungen über Ziele verantwortlich. Dabei wirken auf das politische System eine Vielzahl von Forderungen und Beeinflussungen – auch in Form von unterstützenden Aktionen – durch Satelliten-

gruppen ein. Satelliten stellen jene (internen oder externen) Interaktionspartner des politischen Systems dar, die nicht Mitglied dieses Systems sind, aber an dieses mit Forderungen herantreten. Zielbildung ist selbst als multipersonaler Prozeß zu begreifen, bei dem es um wechselseitiges Abstimmen und um Konflikt-handhabung geht. Welche Interessen letztlich zu Stellgrößen werden und welches Zielkonzept als autorisiert anzusehen ist, läßt sich mit dem Hinweis auf die Machtstruktur andeuten. Als Führungsgröße (Oberziel) dieses Regelkreises könnte dabei die Überlebensfähigkeit (Erhaltung des Systembestandes) der betrachteten Organisation angesehen werden. (Diese Sichtweise ist nicht unumstritten, vor allem wenn darin eine unkritische Reflexion einer bestehenden Organisation befürchtet wird. Der Leser vergleiche dazu Luhmann 1968, S. 63.) Die autorisierten Wertvorstellungen bilden die Führungsgröße für das *strategische Management*. Aufgabe dieser Führungsebene ist es nun, unter Vorgabe von strategischen Zielen einen Regelprozeß in Gang zu setzen, der darüber Aussagen macht, auf welchen Leistungsfeldern und auf welchen Märkten ein Unternehmen tätig sein will (*Produkt-Markt-Konzept*) und mit welchen betrieblichen Ressourcen (*Ressourcenkonzept*) das Unternehmen eine vorteilhafte Wettbewerbsposition erreichen möchte. Im besonderen bei oligopolistischen und monopolistischen Marktstrukturen bestehen signifikante strategische Handlungsspielräume für Unternehmen, um die Wettbewerbsposition zu beeinflussen (vgl. dazu Schreyögg 1984).

Aktionsparameter sind beispielsweise neue Produkte, neue Märkte und Absatzwege, Einsatz neuer Technologien, die Wettbewerbsvorteile schaffen können. Durch die Strategien wird die generelle Ausrichtung des Unternehmens in seiner Umwelt mitbestimmt. Als Informationsinput für die rationale Wahl der Strategie ist zum einen eine Umweltanalyse notwendig, die die im Wettbewerb sich bietenden Chancen (aber auch Bedrohungen) zu identifizieren hat, und zum anderen eine Unternehmensanalyse, die den betrieblichen Möglichkeitsraum für notwendige Veränderungen aufgrund der unternehmenseigenen Ressourcen erkennen läßt. Durch diesen Regelkreis ist also sicherzustellen, daß die Unternehmensstrategien mit den autorisierten Wertvorstellungen übereinstimmen.

Aufgabe des Regelkreises, den das *taktische Produktions-Management* (neben anderen funktionalen Bereichen) zu verantworten hat, besteht darin, die Vorgaben über anzustrebende Produkt(Leistungs-)Felder und das gewünschte Produktionssystem, das eine bestimmte Wettbewerbsposition schafft, zu konkretisieren und Maßnahmen zu treffen, um die Produktionsstrategien zu verwirklichen. Das taktische Produktions-Management hat als Stellgrößen die taktischen Ziele zu setzen.

Aktionsparameter der taktischen Planung sind:

- *Programmentscheidungen*, die sich auf die Einführung neuer Produkte oder die Verbesserung bestehender oder die Elimination bisheriger Produkte aus dem Produktionsprogramm beziehen.

- *Ausstattungsentscheidungen*, die auf die Anpassung des Produktionssystems an veränderte Umweltbedingungen zielen und in Form neuer Technologien im Betrieb, neuer Produktionsstandorte, eines veränderten betrieblichen Leistungsvermögens etc. sichtbar werden.

Lassen sich die Ergebnisse dieses Regelprozesses – die Regelgrößen – mit den vorgegebenen Strategien nicht vereinbaren, z. B. aufgrund inzwischen eingetretener Umweltänderungen, so sind Rückkoppelungen zum Regelkreis des strategischen Managements notwendig, um neue Vorgaben für das taktische Management erarbeiten zu können.

Mit den geschaffenen Leistungsfeldern und Ressourcen (hier im speziellen dem Produktionssystem) erhofft sich das Unternehmen während der Einsatzzeit bestimmte positive ökonomische (z. B. ausreichende Deckungsbeiträge) und soziale Wirkungen (z. B. eine bestimmte Beschäftigungssituation) zu erreichen. Diese Aufgabe obliegt dem *operativen Produktions-Management*, d. h. es hat trotz Störgrößen (wie z. B. kurzfristige Bedarfsverschiebungen, Ausfälle von Produktionskapazitäten) eine möglichst optimale Nutzung des vorhandenen Produktionsapparates anzustreben. Als Stellgrößen fungieren operative Ziele (z. B. Maximierung der Kapazitätsauslastung, Minimierung der Durchlaufzeiten).

Aktionsparameter der operativen Planung sind:

- Entscheidungen über das Produktionsprogramm:
Art und Menge der zu produzierenden Leistungen im Zeitablauf.
- Entscheidungen über die einzusetzenden Produktionsfaktoren (Mensch und Betriebsmittel, Werkstoffe)
- Entscheidungen über den Produktionsablauf.

Das (*operative*) *Steuerungssystem* ist auf die Durchführung bezogen und stellt die unterste Führungsebene dar. Seine Führungsgröße stammt aus dem operativen Planungssystem.

Die folgenden Ausführungen behandeln die Aufgaben und Lösungskonzepte des strategischen Produktions-Managements. Eingehendere Darstellungen zum operativen Produktions-Management sind bereits in dem Buch von Zäpfel (1982) zu finden. Probleme des taktischen Produktions-Managements werden umfassend in Zäpfel (1989) abgehandelt.

II. Strategisches Produktions-Management

1. Produktion als Teil der strategischen Unternehmensplanung

Auf jedes Unternehmen wirken im Laufe der Zeit vielfältige Änderungen ein, hervorgerufen durch die Dynamik, mit der sich die wirtschaftliche, technologische, sozio-kulturelle sowie politische Umwelt wandelt. Dadurch können sich für ein Unternehmen die Rahmenbedingungen verändern, die sowohl negative als auch positive Effekte auf seine Wettbewerbsfähigkeit ausüben können, d. h. es werden für das Unternehmen Chancen oder Risiken eröffnet. Wesentliche Einflußfaktoren, die für einen Wandel der Rahmenbedingungen verantwortlich sind und die die Zweckmäßigkeit des bisherigen Produktionssystems in Frage stellen können, sind beispielhaft in der Abb. 3 skizziert. Das strategische Management muß diesem Wandel Rechnung tragen, soll das Unternehmen langfristig bestehen, d. h. es hat die Voraussetzungen zu schaffen, die es erlauben, anhaltend wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Als Ergebnis dieses Management-Prozesses sind also strategische Stoßrichtungen festzulegen, die das Ziel haben, die aus der Umweltdynamik und den Stärken und Schwächen des Unternehmens resultierenden Chancen und Risiken so zu handhaben, daß die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt bzw. per Saldo Fortschritte in der Entwicklung des Unternehmens erzielt werden.

In den meisten Sach- und Dienstleistungsunternehmen ist die Leistungserstellung einer der bedeutendsten funktionalen Bereiche. Sie bindet häufig nicht nur das meiste Kapital, sondern verursacht nicht selten siebzig bis neunzig Prozent der gesamten Kosten. Eine hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und der Kosten wettbewerbsfähige Produktion ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Wesentliche Aufgabe des strategischen Produktions-Managements ist es daher, Entwicklungen von Umweltfaktoren in ihrem Einfluß auf die eigene Leistungserstellung zu erkennen und durch den Aufbau von Produktionspotentialen einen Beitrag zur betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit zu leisten.

Strategische Planung muß sich allerdings am *gesamten* Unternehmensgeschehen orientieren; so darf bei der Entwicklung der Strategien kein Funktionsbereich isoliert betrachtet werden, vielmehr sind alle Bereichsstrategien – der Produktion, der Beschaffung, des Absatzes, der Finanzen u. a. – an den strategischen Unternehmenszielen auszurichten und aufeinander abzustimmen. Das Erarbeiten einer Produktionskonzeption (die eine abgestimmte Produktionsstrategie darstellt) ist daher in den Ablauf des strategischen Planungsprozesses der Unter-

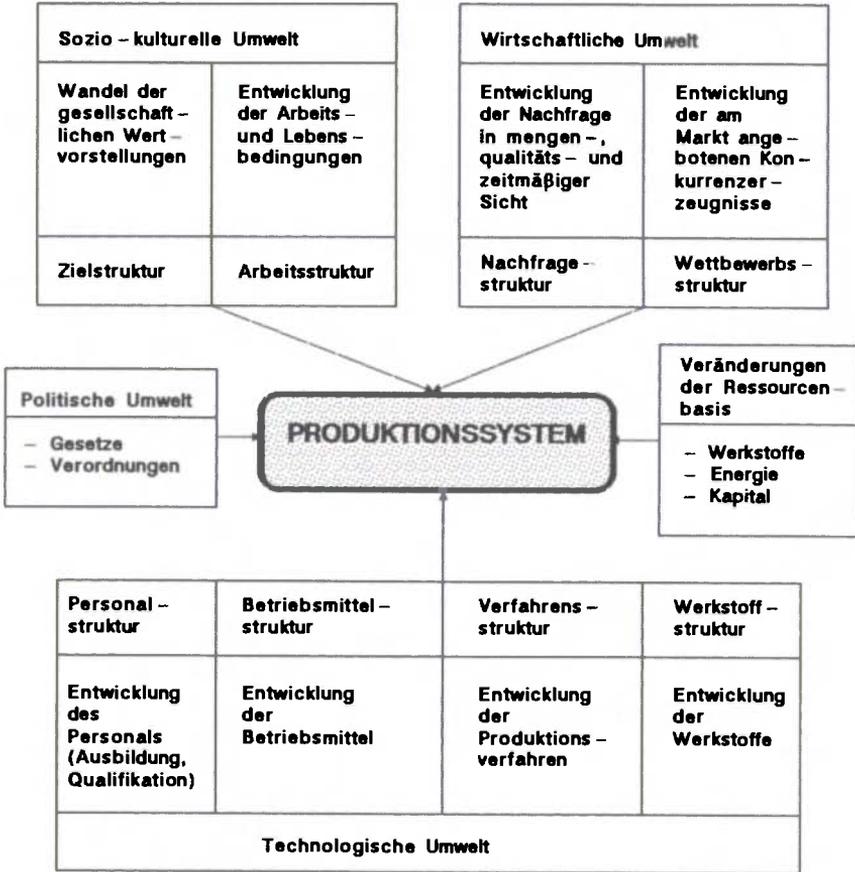


Abb. 3: Umweltänderungen, die auf ein Produktionssystem einwirken

nehmung untrennbar einbezogen, und sie bildet ein bedeutendes Glied des strategischen Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozesses. Im folgenden Abschnitt betrachten wir daher zunächst allgemein die Bausteine der strategischen Unternehmensplanung, bevor wir auf Elemente von Produktionsstrategien eingehen.

2. Zweck und Inhalt der strategischen Planung

„Die Kunst des Fortschrittes besteht darin, im Rahmen des Wandels Ordnung und im Rahmen der Ordnung Wandel zu bewahren“.

Überträgt man diesen von A. N. Whitehead (1984, S. 606) geprägten Satz auf die

Unternehmensführung, so beschreibt dieser in pointierter Weise den Zweck, den eine Strategie zu erfüllen hat.

Strategische Planung hat in diesem Kontext eine Ordnungsfunktion zu erfüllen, nämlich, trotz Wechsel der Umweltbedingungen die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen zu gewährleisten.

Die Kernfrage einer Unternehmung lautet daher:

Welche generelle Marschrichtung ist zu ergreifen, um ihre Entwicklung zu sichern, obwohl die Rahmenbedingungen sich ändern?

Eine Antwort auf diese Frage ist durch die strategische Planung zu erarbeiten. Inhalt der *strategischen Planung* eines Unternehmens ist die Analyse seiner kritischen Erfolgsfaktoren, das Absuchen seiner Umwelt auf Chancen und Bedrohungen, das Ermitteln seiner Stärken und Schwächen sowie die Entwicklung, Bewertung und Auswahl der Strategien im Hinblick auf die (gleichzeitig mit der Alternativensuche und der Situationsbeurteilung sich differenzierenden) strategischen Ziele. Strategische Unternehmensplanung hat dabei die Aufgabe, die Arbeitsgebiete – *Produktkonzeptionen und Märkte* – herauszufinden, sowie über die betrieblichen funktionalen Fähigkeiten (*Ressourcenkonzeption*) so zu entscheiden, daß eine Wettbewerbsposition entsteht, die dem Unternehmen erlaubt, langfristig zu überleben bzw. (in aktiver Sichtweise) sich zu entwickeln.

In der Definition kommt zum Ausdruck:

- (1) Die Ausrichtung eines Unternehmens auf seine spezifischen Umweltbedingungen ist ein konstitutives Element der strategischen Planung.
- (2) Die strategische Planung hat eine Analyse der Erfolgsfaktoren vorzunehmen, d. h. also derjenigen Elemente, Determinanten oder Bedingungen, die den Erfolg strategischen Handelns entscheidend beeinflussen (ähnlich Kreikebaum/Grimm 1983).
- (3) Die Entwicklung, Bewertung sowie Auswahl von Strategien ist eine Kernaufgabe der strategischen Planung.
- (4) Strategieentwicklung macht ein Auseinandersetzen mit strategischen Zielen notwendig; die Zielbildung ist mit der Alternativensuche zeitlich und inhaltlich invariant verbunden (Hauschild 1977, S. 171).
- (5) Strategische Planung befaßt sich nicht nur mit Produkten und Märkten, sondern auch mit spezifisch zu entwickelnden betrieblichen funktionalen Fähigkeiten (z. B. Produktionspotentiale).

In der Literatur ist eine Vielzahl von ähnlichen Definitionen zur strategischen Planung zu finden:

Ansoff/Declerck/Hayes (1976, S. 1): Strategische Planung ist die rationale Analyse der Chancen, die die Umwelt eröffnet, und der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Auswahl einer dementsprechenden Strategie, durch die die Erreichung der Unternehmensziele im bestmöglichen Maße gewährleistet wird.

Kreikebaum (1981, S. 23): Strategische Unternehmensplanung ist der Prozeß, in dem eine rationale Analyse der gegenwärtigen Situationen und der zukünftigen Möglichkeiten und Gefahren zur Formulierung von Absichten, Strategien, Maßnahmen und Zielen führt.

Gälweiler (1981, S. 84): Unter strategischer Unternehmensplanung versteht man das systematische Herausfinden und Entscheiden über die Arbeitsgebiete (Produkte, Leistungen und Märkte) und über die Marktpositionen, die die besten Voraussetzungen für eine langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens bieten.

Der Zweck der strategischen Planung läßt sich daher auch so ausdrücken: Schaffen oder Erhalten von Erfolgspotentialen, die ein langfristiges Überleben des Unternehmens garantieren. Unter einem *Erfolgspotential* wollen wir eine für ein Unternehmen geschaffene Fähigkeit verstehen, die die Voraussetzung dafür darstellt, daß das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleibt bzw. Wettbewerbsvorteile erzielen kann.

Ein Unternehmen hat einen *Wettbewerbsvorteil*, wenn es im Verhältnis zu seinen Konkurrenten eine Lage besitzt, die dauerhaften Erfolg erlaubt. „A competitive advantage is one which offers the opportunity for sustained profitability, relative to competitors rather than a circumstance in which profits are competed away by firms with similar positions“ (South 1980).

Simon (1988) versteht unter einem strategischen Wettbewerbsvorteil „eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung, die drei Kriterien erfüllen muß:

1. Sie muß ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen.
2. Der Vorteil muß vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden.
3. Der Vorteil darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein, d. h. er muß eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen.

Erfolgspotentiale können sich beziehen auf

- produkt- bzw. allgemeiner leistungsbezogene Fähigkeiten
- marktbezogene Fähigkeiten
- betriebliche, funktionale Fähigkeiten.

Pümpin (1982, S. 34) verwendet ähnlich einen Begriff „strategische Erfolgsposition“ (SEP): Bei einer SEP handelt es sich um eine in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewußt geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Da ein Potential (lat. *potentialis*) eine Leistungs- oder Wirkungsfähigkeit bezeichnet, halten wir den Terminus Erfolgspotential für treffender.

Gälweiler (1987, S. 26) hebt ebenfalls den Begriff Erfolgspotential für die strategische Planung hervor. Er sieht im strategischen Erfolgspotential die „... produkt- und markt-spezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“ Der Unterschied zu dem in diesem Buch verwendeten Begriff besteht in erster Linie darin, daß wir Erfolgspotential nicht nur produkt- und marktbezogen ansehen, sondern daß dieses auch funktionsbezogen aufgebaut werden kann.

Erfolgspotentiale gründen also auf den besonderen Fähigkeiten, die es dem Unternehmen erlauben, eine im Vergleich zur Konkurrenz günstige Wettbe-

<i>Erfolgspotentiale</i>	<i>Beispiele</i>
Produkt- bzw. leistungs- bezogene Fähigkeiten bestehende neue	– Umfassende Produktpalette – Qualitativ hochwertige Produkte im Verhältnis zur Konkurrenz – etc.
Marktbezogene Fähigkeiten bestehende neue	– Wirkungsvolle Erschließung von Märkten – Befähigung zu einer hervorragenden Kundenberatung – etc.
Funktionale Fähigkeiten bestehende neue	– Erfolgspotentiale in der Produktion, z. B. durch – kostengünstige Produktion – anpassungsfähige Produktion an Bedarfschwankungen – die Befähigung, qualitativ hochwertige Produkte erzeugen zu können – Erfolgspotentiale des Marketing, z. B. durch – eine schlagkräftige Verkaufsorganisation – ein effizientes Distributionssystem – Erfolgspotentiale der Beschaffung, z. B. durch – kostengünstige Beschaffungsquellen – ein wirkungsvolles Beschaffungssystem – Erfolgspotentiale des Finanzbereichs, z. B. durch – Verfügung über hohe Finanzmittel

Abb. 4: Erfolgspotentiale mit Beispielen

werbsposition einzunehmen. Beispiele für produkt- und marktbezogene sowie funktionale Fähigkeiten sind in der Abb. 4 aufgeführt.

Hinzuweisen ist, daß die einzelnen Dimensionen der Erfolgspotentiale nicht unabhängig voneinander sind. So kann beispielsweise die Fähigkeiten eines Unternehmens, erfolgreiche Erzeugnisse auf den Markt zu bringen, davon bestimmt sein, daß es qualitative Spitzenprodukte produzieren kann.

Der Aufbau von Erfolgspotentialen ist eine mittel- bis langfristige Angelegenheit. Zeitbedarfe von fünf oder mehr Jahren sind keine Seltenheit, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit zu schaffen. Beispiele für durchschnittliche Zeitbedarfe gibt Pümpin (1982, S. 90) im Rahmen einer empirischen Untersuchung wieder (Abb. 5).

Strategische Entscheidungen wirken über einen langen Zeitraum hinweg. Dabei läßt sich dieser Zeitraum unterteilen in:

- den Zeitraum, der für den Aufbau von Erfolgspotentialen erforderlich ist,
- den Zeitraum, in dem die Erfolgspotentiale Erfolgs- und Liquiditätswirkungen für das Unternehmen hervorbringen.

Benötigter Zeitaufwand zur Entwicklung besonderer Fähigkeiten	
– im Produktbereich	4,3 Jahre
– im Marktbereich	4,4 Jahre
– im Innenbereich	4,6 Jahre
– im Bereich Innovation	6,6 Jahre
– im Bereich Dienstleistung/Service	4,8 Jahre
– im Bereich Distributionsnetz	5,0 Jahre
– im Bereich Managementpotential	7,0 Jahre
<i>Durchschnitt</i>	5,3 Jahre

Abb. 5: Durchschnittlicher Zeitaufwand zur Schaffung von besonderen Fähigkeiten.

Heutige Erfolgs- und Liquiditätswirkungen sind daher auch das Ergebnis weit zurückliegender (bewußt oder unbewußt getroffener) strategischer Entscheidungen. Das macht aber auch deutlich, warum ein strategischer Planungsprozeß notwendig ist. Damit ein Unternehmen überlebt bzw. damit es sich entwickelt, muß es im Zeitablauf liquide sein, d. h. es ist erforderlich, daß das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt fristgerecht seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Ist das Unternehmen illiquide und läßt sich dieser Zustand nicht beseitigen, so ist es am Ende, auch wenn z. B. noch so gute Produktideen und noch so hochentwickelte Produktionspotentiale vorhanden sind.

Für betriebliche Entscheidungen, die kurzfristige Wirkungen auf die Liquidität haben (z. B. Tage, Wochen), genügt es, die Sicherstellung der Liquidität durch eine kurzfristige (tägliche, wöchentliche) Liquiditätsplanung sicherzustellen. Je weiter vorauseilend aber Entscheidungen – aufgrund ihrer Realisierungsdauer und ihren zeitlichen Wirkungen auf Ein- und Auszahlungen – getroffen werden müssen und je häufiger derartige Entscheidungen in den Bereichen eines Unternehmens auftreten, desto schwieriger ist es, allein durch eine kurzfristige Liquiditätsplanung unerwünschte Zahlungsdefizite vorauszusehen. Für operative Entscheidungen, die innerhalb eines Planjahres wirksam werden, läßt sich eine weitere Führungsgröße verwenden: der Erfolg. Die (jährliche) Erfolgsplanung, die auf geplanten Erträgen und Aufwendungen aufbaut, kann *Hinweise* für die Liquiditätsentwicklung, die durch die operativen Entscheidungen determiniert ist, geben. Insofern spricht Gälweiler (1981, S. 85) davon, daß die Erfolgssteuerung im Grunde nichts anderes ist als eine Liquiditäts-Vorsteuerung, denn mit der Erfolgssteuerung werden die zu irgendeinem späteren Zeitpunkt wirksam werdenden Liquiditätsdeterminanten gesetzt. Für strategische Entscheidungen, die die Weichen für die künftigen Aktivitäten bzw. Fähigkeiten des Unternehmens stellen, genügt eine derartige (jährliche) Erfolgssteuerung nicht, da Strategien – wie wir gesehen haben – weit in die Zukunft wirken. Besteht nur eine (kurzfristige) Erfolgsplanung, so werden strategische Versäumnisse erst sichtbar, wenn es für eine Sicherung des Erfolges oder gar der Liquidität zu spät ist

oder die Strukturanpassungen, die das Überleben sichern, nur durch einen ungewöhnlich hohen Mitteleinsatz zu erreichen sind.

In Anlehnung an Gälweiler (1987) lassen sich also unterschiedliche Planungsaufgaben im Rahmen der Unternehmensführung differenzieren:

- Die *operative Planung* hat für einen kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont (z. B. ein Jahr) die Führungsaufgabe, die Liquidität zu sichern und den betrieblichen Erfolg zu realisieren. Die kurzfristigste Orientierungsgröße ist die Liquidität. Sie stellt das wirtschaftlich und juristisch definierte Überlebenskriterium dar. Die Zahlungsbereitschaft ist dabei als eine momentbezogene Größe zu sehen. Eine Erfolgsplanung (die auf Erträgen und Aufwendungen basiert) läßt sich als eine wirksame *Voraussteuerung der Liquidität* interpretieren. Sie bietet die Möglichkeit, auf die Bestimmungsgrößen der Liquidität rechtzeitig Einfluß zu nehmen und unerwünschten Entwicklungen in der finanziellen Gebarung entgegenzuwirken. Eine negative Entwicklung des Erfolgs stellt also eine Warnung für die finanzielle Sicherung des Unternehmens dar, da die Wahrscheinlichkeit (gegenüber einem positiven Erfolg) sinkt, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.

Wird eine Illiquidität erst kurzfristig bei einer Liquiditätsrechnung entdeckt, so liegt bereits eine akute Bedrohung vor, und es verbleibt dem Unternehmen nur eine geringe Reaktionszeit, diese Gefahr abzuwenden.

- Die *taktische und strategische Planung* hat für einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont (z. B. 2–10 Jahre) die Führungsaufgabe, den Aufbau und Erhalt von Erfolgspotentialen zu gewährleisten mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu sichern.

Die strategische und taktische Planung kann wiederum als *Erfolgsvorsteuerung* gesehen werden.

Im Rahmen dieser Planungen werden nämlich die Voraussetzungen für den (in späteren Perioden zu realisierenden) Erfolg geschaffen. Risiken und Chancen für eine zukünftige Erfolgsrealisierung sollen damit rechtzeitig erkannt werden. Das erfordert einen längerfristigen Planungshorizont, der dem Unternehmen noch die Anpassungsfähigkeit verschafft, aktives Chancen- und Risikenmanagement zu betreiben. Die bereits in der strategischen Planung erkannten unerwünschten Entwicklungen sind als Frühwarnung zu begreifen, und es verbleibt dem Unternehmen noch ein genügend großer Zeitraum, diesen entgegenzuwirken. Versäumnisse und Fehlentwicklungen, die dagegen erst bei der Erfolgsrechnung sichtbar werden, lassen häufig lediglich Maßnahmen zu, die nur kurzfristige und nicht selten die Erfolgspotentiale schädigende Wirkungen haben (vgl. auch Malik 1985).

Als Orientierungsgrößen für das Erfolgspotential lassen sich vor allem die Marktattraktivität (z. B. Marktwachstum und Marktgröße) und die Wettbewerbsposition (z. B. Marktanteil) heranziehen (vgl. im einzelnen Kap. II.3.1.4.2).

	<i>Operative Planung</i>		<i>Strategische und taktische Planung</i>
Ziel	Sicherheitsstreben	Erfolgsstreben	Streben nach Wettbewerbsfähigkeit
Zeithorizont	kurzfristig	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig
Führungsaufgabe	Liquiditätssicherung	Erfolgsrealisierung	Aufbau und Erhalt von Erfolgspotentialen
Ausgewählte Analyseinstrumente	Liquiditätsrechnung	Erfolgsrechnung und Erfolgsplanung	strategisches und taktisches Planungssystem
Orientierungsgrößen	Einzahlungen/Auszahlungen (Zahlungsüberschuß)	Ertrag/Aufwand (Erfolg)	Marktattraktivität/Wettbewerbsposition
Negative Entwicklung stellt dar:	Bedrohung	Warnung	Frühwarnung

Abb. 6: Operative, taktische und strategische Sichtweise

Zusammenfassend ist die operative, taktische und strategische Sichtweise nochmals in der Abb. 6 skizziert.

Allgemein hat dabei die strategische Planung den Zweck, das Risiko von Fehlentscheidungen zu mindern, Handlungsspielräume zu schaffen bzw. zu erkennen und spezifisch das Handeln so zu leiten, daß die längerfristigen Absichten und Ziele des Unternehmens bestmöglich erfüllt werden.

Um zu sehen, welche Aufgaben dabei im einzelnen zu lösen sind, ist der Prozeß der strategischen Planung zu analysieren.

3. Prozeß der strategischen Planung

Als Inhalte der strategischen Planung eines Unternehmens haben wir kennengelernt: die Analyse seiner Erfolgsfaktoren, das Absuchen seiner Umwelt auf Chancen und Bedrohungen, das Ermitteln der eigenen Stärken und Schwächen,

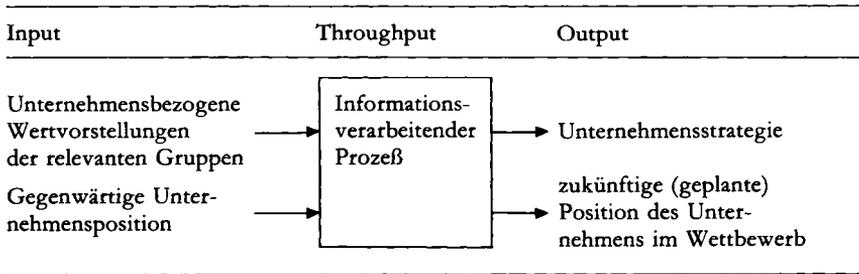


Abb. 7: Strategische Planung als informationsverarbeitender Prozeß

die Entwicklung, Bewertung und Auswahl der Strategien im Hinblick auf die strategischen Ziele. Die dabei durchzuführenden Aufgaben lassen sich als ein Prozeß der Informationsaufnahme und -verarbeitung verstehen (Abb. 7).

Output: die Ausgangs-Information

Ergebnis des informationsverarbeitenden Prozesses sind die Unternehmensstrategien. Sie definieren die allgemeine Richtung, die ein Unternehmen in Zukunft beabsichtigt zu gehen, und sie geben an, auf welche geplante, zukünftige Position das Unternehmen zusteuern möchte.

Unter *Unternehmensposition* verstehen wir dabei – entsprechend dem lat. Wort *positio*: Stellung, Lage – die Stellung, die das Unternehmen im Wettbewerb einnimmt. Da die Qualität des informationsverarbeitenden Prozesses von der Art und Qualität der eingehenden Informationen abhängt, kann sich bei Fehleinschätzung der Zukunft eine andere – als die gewünschte – Unternehmensposition einstellen.

Input: die Eingangs-Informationen

Im Rahmen der Informationsaufnahme sind als Eingangs-Informationen zu erarbeiten:

- die gegenwärtige Unternehmensposition sowie Informationen über relevante zukünftige Entwicklungen,
- die relevanten Wertvorstellungen und Leitbilder.

Beginnpunkt des Planungsprozesses sind Informationen zur betrieblichen Ausgangslage. Dabei stellt sich sofort die Frage, wie die Ausgangslage – die gegenwärtige Unternehmensposition – eines Unternehmens konkret beschrieben werden soll und welche Informationen dazu heranzuziehen sind. Da auf ein Unternehmen bezogen in der Regel eine sehr große Anzahl von Daten vorliegt, kommt es darauf an, die Informationen zu selektieren, die im Rahmen der strate-

gischen Planung die größte Bedeutung haben. Eine geeignete Selektion aus den Informationen setzt also voraus, daß wir von bestimmten Fragestellungen ausgehen und daraus schließen, welche Tatbestände und Aspekte der Wirklichkeit für die Beantwortung relevant sind. Informationen für strategische Entscheidungen lassen sich nach zwei Kriterien selektieren:

- nach dem Informationsbedarf der Benutzer. Dieser orientiert sich an dem benötigten zweckorientierten Wissen jener Unternehmenseinheiten, an die der Prozeß der Strategieplanung und -ausführung delegiert ist (*strategische Geschäftseinheiten*).
- nach der Informationsrelevanz für die Benutzer. Das sind die Informationen über *strategische Erfolgsfaktoren*, d. h. jene Größen, die den Erfolg (oder Mißerfolg) strategischen Handelns beeinflussen.

Für die Beurteilung der Ausgangslage ist es nicht ausreichend, auf Informationen über vergangene Entwicklungen aufzubauen, vielmehr sind Informationen über vergangene und zukünftige Entwicklungen des Wettbewerbs (*Wettbewerbsanalyse und -prognose*) erforderlich.

Der Wahrheitsgehalt von Prognosen läßt sich erst prüfen, wenn die prognostizierte Entwicklung mit der tatsächlichen verglichen werden kann. Zukünftige Ereignisse lassen sich häufig nicht mit Sicherheit vorhersagen, so daß es stets möglich ist, verschiedene Zukunftslagen vorherzusagen. Ein Kennzeichen der strategischen Planung besteht gerade darin, daß zukünftige Umweltdaten durch hohe Unsicherheiten gekennzeichnet sind und eine perfekte Prognose – selbst bei erheblichem Prognoseaufwand – eine Utopie bleibt. In diesem Sinne ist die pointierte Aussage zu verstehen: „Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum. Aus Irrtümern aber kann man lernen“. Es ist daher ein fundamentales (wenn nicht das grundlegende) Problem bei der strategischen Planung, die Unsicherheit, mit der zukünftige Entwicklungen eintreten können, bewußt in den Planungsprozeß einzubeziehen und das Risiko transparent zu machen.

Die Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen versucht man dadurch zu erfassen, daß dem Unsicherheitsbereich durch verschiedene als möglich angesehene Szenarien Ausdruck verliehen wird. Ein *Szenario*

- beschreibt eine mögliche zukünftige Situation und
- zeigt den Entwicklungsverlauf auf, der zu dieser zukünftigen Situation hin­führt.

Szenarien entstehen, indem Experten in Teamarbeit

- eine fundierte Analyse der Ist-Situation eines Untersuchungsfeldes vornehmen,
- wesentliche Einflußfaktoren für das Untersuchungsfeld identifizieren und konsistente Annahmen über deren zukünftige Entwicklung machen,
- sowohl quantitative als auch qualitative Informationen in diesen Prozeß einbeziehen,

- und daraus letztlich alternative, in sich stimmige Zukunftsbilder (Szenarien) entwickeln.

Das Erstellen von Szenarien stellt einen kreativen Prozeß dar, der Intuition und Hintergrundinformation erfordert, aber im Vorgehen in allen Schritten transparent und nachvollziehbar ist. Prognosetechniken stellen dabei lediglich Hilfsmittel dar. Eine praktisch erprobte Vorgehensweise der Szenariotechnik ist in der Abb. 8 skizziert (vgl. dazu z. B. Geschka/von Reibnitz 1983).

Aufgrund der verschiedenen Annahmen über die Entwicklung der Umfeldler lassen sich also differierende Zukunftsbilder ableiten. Alternative Zukunftsbilder machen die Bandbreite (und damit die Prognoseunsicherheit) der möglichen relevanten Entwicklung transparent. In der Praxis stellt man nicht alle denkbaren Szenarien auf, vielmehr begnügt man sich häufig (aus Aufwandsgründen) mit zwei, drei oder seltener mehreren alternativen Zukunftsbildern.

Besonders empfohlen wird, Umweltszenarien in drei Versionen zu erarbeiten (vgl. Hanssmann 1985, Felzmann 1982):

- optimistischer Verlauf
- mittlerer Verlauf
- pessimistischer Verlauf.

Für Methoden zur Erstellung von Szenarien wird auf Brauers/Weber (1986) verwiesen.

Zusammenfassend läßt sich die Szenario-Technik durch die Abb. 9 veranschaulichen. Wie ein Trichter öffnen sich zur Zukunft hin die denkbaren Möglichkeiten der Entwicklung.

Jede mögliche zukünftige Situation ist durch einen nachvollziehbaren Entwicklungsverlauf beschrieben.

Informationen über bereits eingetretene und für die Zukunft zu erwartende Tatbestände genügen allein zum Treffen strategischer Entscheidungen keineswegs, sie zeigen vielmehr den Rahmen, innerhalb dem das Unternehmen sich bewegen kann. Die relevanten Entscheidungsträger mit ihren Wert- und Zielvorstellungen müssen hinzukommen, um den sich eröffnenden strategischen Spielraum zu bewerten und eine Auswahl unter den Handlungsmöglichkeiten herbeizuführen. Dieser Bewertungs- und Auswahlprozeß stellt bereits einen Hauptteil des informationsverarbeitenden Prozesses im engeren Sinne – des Throughputs – dar.

<i>Verfahrensschritte der Szenario-Technik</i>	<i>Charakteristikum</i>
1. Strukturierung und Definition des Untersuchungsfeldes	Damit ist eine möglichst exakte Formulierung der Aufgabenstellung gemeint. Ziel ist es, zu einem gleichgearteten Problemverständnis für alle beteiligten Experten zu gelangen.
2. Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Einflußbereiche auf das Untersuchungsfeld (Umfelder)	Alle Einflußfaktoren auf das Untersuchungsfeld werden zusammengetragen. Im Anschluß an die Ideensammlung sind die einzelnen Umfelder zu strukturieren. Die Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Umfeldern (z. B. Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Konkurrenz, technologische Entwicklung etc.) sind zu identifizieren.
3. Ermittlung von Entwicklungstendenzen und kritischen Deskriptoren für die Umfelder	Jedes einzelne Umfeld wird durch bestimmte Kenngrößen (= Deskriptoren) charakterisiert. Für alle für ein Umfeld relevanten Deskriptoren ermittelt man den Istzustand. Dabei hat man zwischen quantifizierbaren (z. B. Bruttosozialprodukt, Inflationsrate) und nichtquantifizierbaren Deskriptoren zu unterscheiden. Nicht-quantifizierbare Deskriptoren beschreiben qualitative Kenngrößen (z. B. Image, Arbeitsplatzzufriedenheit). Im nächsten Schritt wird die künftige Entwicklung der Deskriptoren prognostiziert. Dabei ist zu differenzieren nach <ul style="list-style-type: none"> – Deskriptoren, die eine eindeutige Entwicklung aufweisen (<i>nichtkritische Deskriptoren</i>) – Deskriptoren, die eine mehrdeutige Entwicklung aufweisen, also alternative Möglichkeiten zulassen (<i>kritische Deskriptoren</i>).
4. Bildung und Auswahl alternativer, konsistenter Annahmebündel	Die Ausprägungen der verschiedenen kritischen Deskriptoren sind in der Regel nicht alle miteinander verträglich. Aus diesem Grunde ist zu ermitteln, welche Ausprägungen der Deskriptoren sich gegenseitig ausschließen, welche sich begünstigen und welche neutral zueinander sind. Für Konsistenzuntersuchungen existieren auch formale Verfahren (vgl. zur cross-

<i>Verfahrensschritte der Szenario-Technik</i>	<i>Charakteristikum</i>
5. Interpretation der ausgewählten Umweltszenarien	<p>impact-Methode Blohm/Beer u. a., 1987, S. 196–199).</p> <p>Als Ergebnis erhält man in der Reihenfolge ihrer Konsistenz mögliche Kombinationen von Annahmen (Annahmebündel). Annahmebündel, die eine hohe Konsistenz aufweisen (als auch eine hohe Unterschiedlichkeit zu anderen Annahmebündeln haben) bilden das Gerüst für ein zu erstellendes Szenario.</p>
6. Einführung und Auswirkungsanalyse signifikanter Störereignisse	<p>Zu den ausgewählten Annahmebündeln müssen die dazu passenden – im Schritt 3 erarbeiteten – Projektionen der unkritischen Deskriptoren hinzugefügt und die Ganzheit interpretiert und als Zukunftsbild ausgestaltet werden. Dabei hat es sich bewährt, in Zeitschritten in die Zukunft vorzugehen. Bei der Entwicklung eines Szenarios in Zeitschritten sind auch die im Schritt 2 ermittelten Wirkungszusammenhänge der Umfelder einzubeziehen. Ergebnis ist die verbale Ausformulierung der Szenarien.</p> <p>Plötzlich auftretende, singuläre Ereignisse, die trendmäßig nicht vorhersehbar sind, können die Entwicklung in eine andere Richtung lenken (z. B. Konkurs eines Großabnehmers oder neue Konkurrenten, sprunghafter Anstieg der Rohstoffpreise). Diese für ein Unternehmen nicht unbedingt negativen Ereignisse müssen auf ihre Auswirkung auf die einzelnen Szenarien überprüft werden. Es wird also kritisch hinterfragt, wie bestimmte Entwicklungen von singulären Ereignissen betroffen werden, ob sie zu Trendabweichungen führen oder nicht.</p>
7. Ausarbeiten der Szenarien bzw. Ableitung von Konsequenzen für das Untersuchungsfeld	<p>Nach der endgültigen Ausarbeitung der Szenarien sind die Bedrohungen und Chancen, die sich für das Unternehmen aus dem Untersuchungsfeld ergeben, herauszuarbeiten.</p>

Abb. 8: Verfahrensschritte der Szenario-Technik

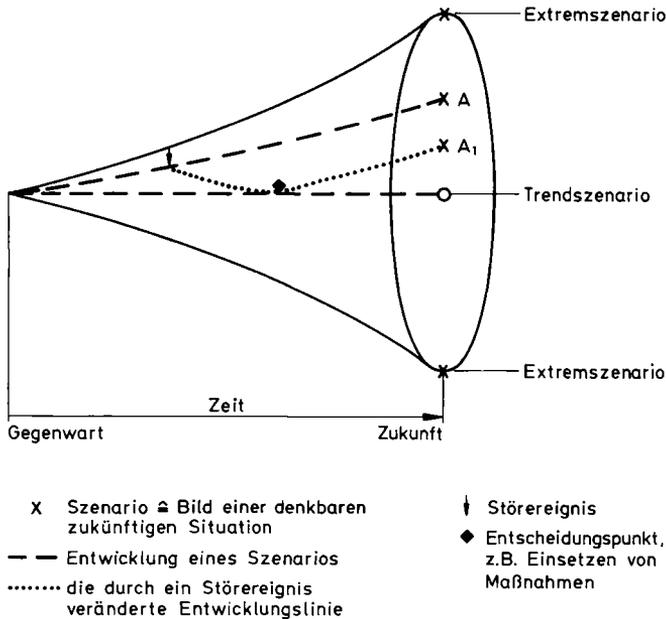


Abb. 9: Konzept der Szenario-Technik (vgl. Geschka/von Reibnitz 1983)

Throughput: der informationsverarbeitende Prozeß

Im Mittelpunkt des informationsverarbeitenden Prozesses steht die Entwicklung, Bewertung und Auswahl der Strategien im Hinblick auf die strategischen Ziele, die – wie bereits betont – nicht losgelöst vom Problemlösungsprozeß entwickelt, sondern vielmehr in enger Verbindung mit der Alternativensuche präzisiert werden. Basis, um Alternativen zu bewerten, sind die unternehmensbezogenen *Wertvorstellungen* der relevanten betrieblichen Entscheidungsträger, also die Werte, Wertungen, Einstellungen und Verhaltensnormen, welche das Verhalten in seinen Grundsätzen bestimmen. Da bei strategischen Entscheidungen meist mehrere Personen beteiligt sind, geht es darum, unterschiedliche auf das Unternehmen bezogene Wertvorstellungen zu klären und im Laufe des Zielbildungsprozesses die wesentlichen Zielvorstellungen zu konkretisieren.

Strategische Alternativen lassen sich als konkurrierende generelle Richtungen für ein Unternehmen auffassen. Welche strategischen Alternativen einem Unternehmen offenstehen – und wie diese zu bewerten sind – diese Fragen begründen eine äußerst komplexe Planungsaufgabe. Diese läßt sich nicht durch ein *geschlossenes Entscheidungsmodell*, das ein wohlstrukturiertes Problem abbildet, lösen. Ein *wohlstrukturiertes Problem* ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet (z. B. Heinen 1985, Adam/Witte 1979, Witte 1979):

- Die Art und Anzahl der Variablen, über die die Planenden zu entscheiden haben, liegen fest.
- Den Planenden sind eindeutige Ziele vorgegeben.
- Der Wirkungszusammenhang zwischen dem Niveau der Variablen und den Handlungsergebnissen (Zielerfüllung) ist bekannt.
- Für die Bestimmung der optimalen Problemlösung existiert ein effizientes Lösungsverfahren, welches die Auswahl der günstigsten Alternative (in einer für den Entscheidenden annehmbaren Zeit) erlaubt.

Die strategische Planungsaufgabe ist *schlecht strukturiert*, da ihr Merkmale wohlstrukturierter Probleme fehlen. Gründe dafür sind:

- Es liegen keine eindeutigen Zielfunktionen vor. Vielmehr hat strategisches Planen gerade die Aufgabe, sich mit den normativen Fragestellungen auseinanderzusetzen, die entstehen, wenn Wertvorstellungen der Entscheidungsträger in mehr oder weniger präzise betriebliche Ziele zu transformieren sind. Konfliktäre Ziele sind in einem Verhandlungsprozeß zu harmonisieren.
- Alternativen können ebenfalls nicht als generell vorgegeben angesehen werden. Vielmehr sind strategische Alternativen im Laufe des Planungsprozesses zu erarbeiten. Dabei steht man vor dem Problem, daß Alternativen im Hinblick auf eine unsichere Zukunft entwickelt werden müssen. Da strategisches Planen sich mit der eigenen, zukünftigen Position im Wettbewerb beschäftigt, ist genaugenommen die Dynamik des zukünftigen Wettbewerbsgeschehens zu prognostizieren. Da diese Dynamik in der Regel verschiedene Verläufe haben kann, ist eine umfassende Ermittlung aller denkbaren Strategien kaum möglich, sondern höchstens im Hinblick auf bestimmte Szenarien.
- Informationen über die Konsequenzen, die Strategien auf Zielvariable haben, sind nicht in allen Fällen vorhanden. Das hängt wiederum damit zusammen, daß das Eintreten zukünftiger Ereignisse unsicher ist und eine Vielzahl von Einflußgrößen die Dynamik des Wettbewerbsgeschehens bestimmt. Alle funktionalen Beziehungen zwischen den Einflußgrößen und den strategischen Zielen herstellen zu wollen, stellt eine schwer erreichbare Idealvorstellung dar.

Unterstellt man daher, daß strategisches Planen ein wohlstrukturiertes Problem sei, das durch ein geschlossenes Entscheidungsmodell darstellbar ist, so erkennt man, daß im Mittelpunkt strategischen Tuns gerade die in geschlossenen Modellen vorausgesetzten Prämissen zu hinterfragen sind: Wie entstehen Alternativen, wie lassen sich Informationen über die Wirkungszusammenhänge zwischen der Ausprägung der Variablen und den Handlungsergebnissen gewinnen und welche Auswirkungen hat dabei die Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen und wie werden Ziele in Auseinandersetzung mit Handlungsmöglichkeiten präzisiert?

Strategische Planung stellt aus den angegebenen Gründen ein schlechtstrukturiertes Problem dar. *Ein* praktisch bewährtes Vorgehen, um schlechtstrukturier-

te Probleme zu lösen, besteht in der stufenweisen Zerlegung der Planungsaufgabe in Teilprobleme. Sofern sich eine Teilaufgabe wohlstrukturiert formulieren läßt, kann es durchaus möglich sein, als Lösungshilfe ein geschlossenes Modell für dieses (eingeschränkte) Problem zu formulieren (vgl. dazu z.B. das Kap. II.3.2.2.2.2).

Im folgenden gehen wir nach diesem Konzept vor und behandeln die Teilaufgaben des strategischen Planungsprozesses:

1. Bestimmung und Beurteilung der gegenwärtigen Unternehmensposition
 - Unternehmensbezogene Leitbilder und Zielkonzeptionen
 - Definition der strategischen Geschäftseinheiten
 - Wettbewerbsanalyse
 - Umweltanalysen
 - Unternehmensanalyse
 - Darstellungsformen der Unternehmensposition
2. Bestimmung der zukünftigen, geplanten Unternehmensposition
 - Erarbeitung von Strategien
 - Bewertung von Strategien.

3.1 Bestimmung der gegenwärtigen Unternehmensposition

3.1.1 Unternehmensbezogene Leitbilder und Zielkonzeptionen

Im Kapitel I haben wir als oberstes Ziel für ein auf Dauer angelegtes Unternehmen seine langfristige Systemerhaltung bzw. -entwicklung definiert. Dieses Überlebensprinzip einer Organisation ist allerdings zu abstrakt und vieldeutig, um daraus konkrete strategische Handlungsanweisungen gewinnen zu können.

So läßt sich unter dem Überlebensprinzip verstehen, daß

- das Unternehmen in der Lage ist, zu jedem Zeitpunkt alle Zahlungsverpflichtungen fristgerecht und in voller Höhe erfüllen zu können (Selbsterhaltungsfähigkeit),
- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf Dauer gewährleistet ist,
- die Unternehmensidee bzw. die traditionellen Arbeitsgebiete dauerhaft beibehalten wird bzw. werden,
- die Eigentumsverhältnisse auf lange Sicht erhalten bleiben,
- die Arbeitsplätze (oder die Anzahl der Arbeitsplätze) langfristig gesichert oder erweitert werden,
- etc.

Um dieses Oberziel als Basis für die strategische Planung fruchtbar zu machen, ist es in einer *Zielkonzeption* zu präzisieren, die einen zukünftigen – gegenüber

dem gegenwärtigen im allgemeinen veränderten – erstrebenswerten Zustand oder ein erwünschtes Resultat beschreibt. Dabei ist dieser Prozeß, der zu einer Zielkonzeption führt, durch nachstehende Merkmale gekennzeichnet:

- Er ist nur situationsspezifisch zu verstehen.
- Er verläuft nicht losgelöst von den Informations-, Verhandlungs-, Steuerungs- und Entschlußaktivitäten des Problemlösungsprozesses.
- Er ist durch Machtphänomene beeinflusst.

Das Entwickeln von Zielen und die Problemlösung stehen damit zumindest bei innovativen Entscheidungsvorgängen (und um solche handelt es sich bei strategischen Fragestellungen) in einem wechselseitigen Zusammenhang. Zielbildung geht der Mittelentscheidung nicht zeitlich voraus. Die Entscheidungsträger müssen sich vielmehr mit Alternativen und Situationsgegebenheiten auseinandersetzen, um zu erkennen und zu lernen, was sie im einzelnen wollen. Ziele lassen sich in der Regel – zumindest ab einem bestimmten Konkretisierungsgrad – nicht unabhängig von den wahrgenommenen Alternativen formulieren, sondern die Handlungsmöglichkeiten beeinflussen ihrerseits den Inhalt der Zielvorstellungen.

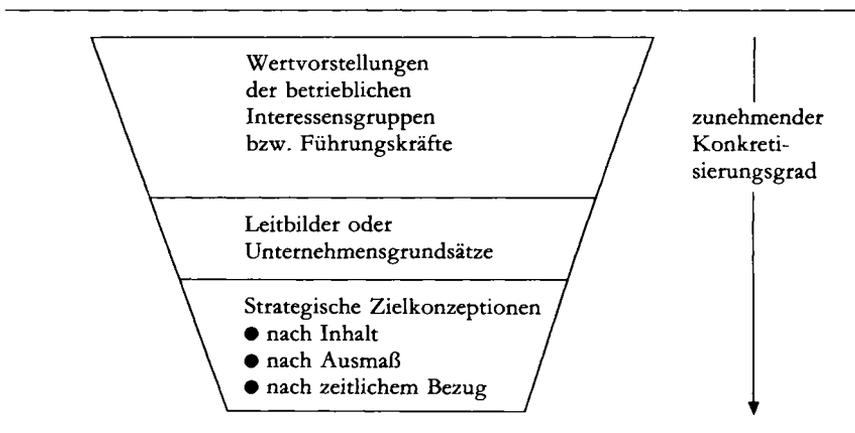


Abb. 10: Unternehmenszielsetzung

Rational gefällte strategische Entscheidungen setzen nun bestimmte Vorstellungen über gewünschte zukünftige Zustände voraus, andererseits werden, nach dem bisher Gesagten, Ziele erst im Laufe des Prozesses der Strategieentwicklung gebildet bzw. präzisiert. Dieser scheinbare Widerspruch läßt sich dadurch auflösen, daß wir in dem Prozeß der Unternehmenszielsetzung verschiedene, präzise formulierte strategische Ziele unterscheiden (Abb. 10 und vgl. ähnliche Unterscheidungen bei Steiner 1971, Kreikebaum 1981).

Wertvorstellungen repräsentieren innere Steuerungsgrößen des Menschen (vgl. auch Schanz 1985).

Als solche sind die Wertvorstellungen zweifellos ausschlaggebend dafür, wie ein Manager Situationen beurteilt, Probleme löst und Entscheidungen trifft, andere Mitarbeiter und Gruppen einschätzt, zu seinem Unternehmen steht, die Richtung seiner Geschäftstätigkeiten bestimmt, ein ethisches bzw. nicht ethisches Verhalten definiert oder die organisatorische Verhaltensweise akzeptiert (Steiner 1971, S. 203 zitiert nach England).

Ulrich (1978, S. 53) versucht Wertvorstellungen der Führungskräfte durch Wertvorstellungsprofile transparent zu machen (Abb. 11). Da in der Regel mehrere Organisationsmitglieder am unternehmerischen Entscheidungsprozeß mitwirken, entsteht das Problem, unterschiedliche Wertvorstellungen dieser Mitglieder zu harmonisieren. Damit verbunden ist der Prozeß der Einigung der verschiedenen Mitglieder auf gemeinsame unternehmensbezogene Werthaltungen. Dies führt auf ein Phänomen, das als *Organisations-* oder *Unternehmenskultur* bekannt ist. Sie umfaßt die Gesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster, die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen (vgl. besonders Heinen/Dill 1986; Heinen u. a. 1987). Merkmale der Unternehmenskultur sind also zum einen die allgemein anerkannten Wert- und Normenvorstellungen in der Organisation und zum anderen die von Mitgliedern entwickelten spezifischen Denk- und Verhaltensmuster, die in bestimmten Symbolen sichtbar werden (Riten, Rituale, Zeremonien, Mythen, Sprache etc.).

Schein (1984) hat ebenfalls die Eigenschaften der Unternehmenskultur besonders deutlich herausgearbeitet: Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Unternehmenskultur basiert auf Gruppenprozessen. Ein Unternehmen, das mehrere abgrenzbare Gruppen aufweist, kann auch verschiedene Zentren der Organisationskultur besitzen. Schein (1984, S. 5) sieht dabei eine Gruppe als eine Menge von Menschen an, die (1) einen genügend langen Erfahrungshorizont haben, also miteinander wesentliche Probleme geteilt haben und (2) die Gelegenheit hatten, Probleme miteinander zu lösen und die Effekte ihrer Lösungen zu beobachten und die (3) neue Mitglieder integrieren.

Gemeinsame Werte und Normen entstehen also in einem Unternehmen aus einem historischen Prozeß: „Durch die Auswahl von Zielen im politischen System (des Unternehmens) wird grundsätzlich das Ausmaß, in dem die partikulären Interessen befriedigt werden, bestimmt und damit auch eine gewisse Wertehier-

Ausprägungen						
Faktoren						
ausschüttbarer Gewinn	so wenig wie möglich	stabile, bescheidene Dividende	nach Ergebnis wechselnde Dividende			so viel wie möglich
			gering	„angemessen“	hoch	
reinvestierbarer (zurückzuhaltender) Gewinn	Null	Anteil am erzielten Gesamtgewinn			so viel wie möglich	
		gering ... %	mittel ... %	hoch ... %		
Risikoneigung	grösst-mögliche Sicherheit	Eingehen „kalkulierter“ Risiken			höchste Risiken akzeptieren	
		gering	mittel	hoch		
Umsatz-wachstum	Schrump-fung	stabil bleiben	„angemessenes“ Wachstum		maximales Wachstum	
			klein	mittel		gross
Marktleistungs-qualität	keine Bedeutung	angemessenes Qualitätsniveau			maximale Qualitäts-vorstellung	
		gering	mittel	hoch		
geographische Reichweite	lokal	Landes-Region	national	beschränkt international	multi-national	
Eigentums-Verhältnisse	Einzel-besitz	Familien-besitz	kleiner Eigentümer-kreis	Publikums-gesellschaft	Mitbeteili-gung der Mitarbeiter	
Innovations-neigung	sehr gering	angemessene Innovationsfähigkeit			sehr hoch	
		gering	mittel	hoch		
Verhältnis zum Staat	negativ, Abwehr-haltung	politische Abstinenz	politische Neutralität	politische Aktivität in bestimmter Richtung	maximale Unterstüt-zung, Unter-ordnung	
Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele	keine Berücksichtigung	nur wenn im Eigen-interesse	von Fall zu Fall		generell so weit als möglich	
			wenn Opfer gering	wenn mit eigener Über-zeugung über-einstimmend		
Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen	keine Berücksichtigung	nur soweit leistungs-fördernd	auch wenn mit Opfern verbunden		maximale Berück-sichtigung	
Führungsstil	„autori-tär“	„kooperativ“			„demo-kratisch“	
		beschränkt		weitgehend		

Abb. 11: Wertvorstellungsprofile