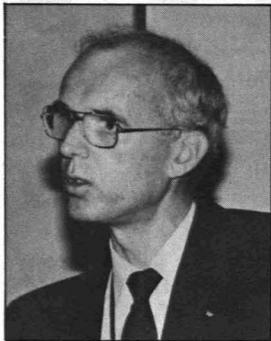


Strategische Unternehmensführung — Versuch einer Entmystifikation



Reinhard HABERFELLNER, o. Univ.-Prof., Dipl.-Ing., Dr. sc. techn., Jahrgang 1942. Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU-Graz, Graduierung 1965. Promotion zum Dr. sc. techn. 1973 an der ETH-Zürich. 1966 bis 1979 in der Beratungsabteilung des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH. Ab 1979 Ordinarius für Unternehmensführung und Organisation am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU-Graz.

Das Konzept der strategischen Unternehmensführung als »Kronjuwel des modernen Management« steht in den USA vermehrt unter Beschuß. Die Vorwürfe sind zum Teil berechtigt und haben ihre Ursachen in einer relativ engen Auffassung des Begriffs der »corporate strategy« seitens der Amerikaner. Der vorliegende Aufsatz setzt sich im 1. Teil mit diesen Fragen und den sich daraus ergebenden Schwierigkeiten auseinander. Im 2. Teil werden einige Eckpfeiler eines Konzepts skizziert, das diese Probleme vermeiden könnte. Der vorliegende Aufsatz basiert auf einem Vortrag, den der Autor am 30.5.1986 im Rahmen des Wirtschaftsingenieur-Kongresses 1986 in Graz gehalten hat.

Österreich steht nicht im Ruf, eine Hochburg von Unternehmensstrategen zu sein, die ihre Unternehmungen bewußt und gezielt und in einer für die interessierte Öffentlichkeit erkennbaren Form in erfolgreiche Positionen führen. Einige markante Ereignisse der jüngeren Vergangenheit waren nicht gerade geeignet, um dieses Bild zu verbessern. Und doch gibt es auch bei uns eine Reihe von Firmen, denen man eine ausgezeichnete strategische Positionierung zugestehen kann — technologisch hochstehende Produkte, die einen hohen Kundennutzen bieten, geographisch und branchenmäßig geschickte Streuung der Absatzmärkte, effiziente Produktion und Distribution, geschicktes Marketing, große Aufgeschlossenheit für Innovationen, klare Zielvorstellungen der Führungskräfte usw. W. Huber hat dies in seiner Dissertation »Merkmale erfolgreicher strategischer Unternehmensführung« klar herausgearbeitet [1].

Dieses Fremdbild, das wir als Unternehmensstrategen vermitteln, ist ein Grund, um dieses Thema hier zu behandeln. Ein weiterer liegt darin, daß mir in Gesprächen mit Praktikern oft klar wird, daß der Begriff Strategie in der Art interpretiert wird, daß man in Zukunft etwas ganz anderes machen müßte, etwas Modernes, etwa in Richtung High-Tech, Mikroelektronik, Biotechnologie, Werkstofftechnik oder was sonst noch als »glamorous business« gilt.

Diese Erwartung ist gefährlich, denn sie kann einerseits geistige Verklümmungen verursachen. Man ist vielleicht versucht, an Betätigungsfelder zu denken, die weit weg von dem liegen, was man heute macht, wo man sich sicherer fühlt und wo man — oft mit Recht — glaubt, mit mehr Professionalismus durchaus erfolgreich sein zu können. Diese Erwartung kann andererseits

aber auch ungerechtfertigte Euphorien zur Folge haben, in der Art einer Flucht aus einer unbewältigten Gegenwart in eine unverbindliche Zukunft. Damit täuscht der Begriff »Strategie« eine mir unerwünschte Vorstellung vor und ich will versuchen, ihn zu entmystifizieren.

Und ein dritter Grund, mich mit diesem Thema zu beschäftigen, liegt darin, daß das strategische Management, in der Art, wie es bisher in den »Business Schools« gelehrt wurde, in den USA zunehmend unter massiven Beschuß gerät.

Dazu ein paar Schlagzeilen der neueren Managementliteratur.

- Corporate strategy, the crown jewel of modern management is under siege [2].
- Strategisches Management unter Beschuß [3].
- Strategische Planung — ein Managementinstrument »mit einer großen Zukunft hinter sich«? [4]

Bevor ich auf diese Punkte näher eingehe, müssen wir wohl eine gemeinsame Begriffsbasis schaffen, indem wir klären, was wir unter dem Begriff einer Unternehmensstrategie verstehen wollen.

1. Strategiebegriff

Strategie = Weg zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil [10]. Dieser Weg soll einen Zusammenhang zwischen dem heutigen Tun und dem beabsichtigten Ergebnis erkennen lassen.

Strategie = Weg zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Wettbewerbsvorteil = Fähigkeit, eine definierte Zielgruppe besser oder billiger als die Konkurrenz zu bedienen.

Der Begriff Unternehmensstrategie enthält also 3 Komponenten:

- es ist eine **Zielgruppe** auszumachen,
- es ist ein nachhaltiger **Wettbewerbsvorteil**, also ein solcher, der auch längerfristig zu halten ist, zu identifizieren,
- es sind **Mittel** und **Wege** zu suchen, um diese Wettbewerbsvorteile erreichen bzw. verteidigen zu können.

Ich glaube, daß zum besseren Verständnis des Strategiebegriffs das Konzept der strategischen Erfolgsposition (SEP) von C. Pümpin hilfreich ist. Strategische Erfolgspositionen sind dabei »Voraussetzungen, die durch bewußten Aufbau und Pflege von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten geschaffen werden, um langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen« [5].

Beispiele: Überdurchschnittliche Fähigkeiten bzw. Möglichkeiten, um

- Kundenbedürfnisse zu erkennen und rasch/gut in Marktleistungen umzusetzen.
- Problemlösungen erarbeiten und anbieten zu können.
- Bestimmte Technologien bzw. Verfahren zu beherrschen.
- Märkte zu bearbeiten bzw. zu erschließen.

Strategische Unternehmensführung wäre also ein kontinuierlicher Prozeß, der darin besteht:

- a) Strategische Erfolgspositionen herauszufinden, die im Hinblick auf bestimmte Zielgruppen wirksam sein sollen, d.h. einen Wettbewerbsvorteil darstellen und
- b) alle Unternehmungsaktivitäten gezielt auf diese Erfolgspositionen auszurichten (Entwicklung, Marketing, Produktion, Personalentwicklung, Organisation, Administration etc.).

2. Strategische Unternehmensführung unter Beschuß

Es ist nun nicht ohne weiteres verständlich, was an dieser Auffassung von strategischer Unternehmensführung falsch sein sollte bzw. in welcher Hinsicht Anlaß zur Kritik besteht.

Um dies näher zu beleuchten, möchte ich



zunächst über eine Attacke berichten, die 2 Harvard-Professoren, B. Abernathy und R. Hayes, bereits 1980 begonnen haben und die eine gewisse »back to the basics«-Mentalität erkennen läßt [6]: Portfolio-Management, kurzfristiges ROI-Denken, Überbewertung von Marktforschung und Konsumentenverhalten — so meinen sie — würden eine Art »Management by the numbers«-Mentalität begünstigen. Sie würden die Illusion stützen, pseudo-professionelle Manager könnten, ohne technologischen Hintergrund, ohne die Schlüsselfaktoren des Geschäfts zu kennen, lediglich aufgrund ihres in Business Schools erworbenen Wissens managen.

Abernathy und Hayes meinen — ich zitiere freizügig —: Die neuesten und besten Prinzipien des Management ermutigen ... zu einer Überbewertung einer analytischen Unvoreingenommenheit zu Lasten einer vertieften Sachkenntnis und Erfahrung sowie zu einer Überbewertung von kurzfristigen Kostenreduktionen zu Lasten der Entwicklung einer längerfristigen technologischen Wettbewerbsfähigkeit. Es seien diese neuen Management-Evangelien, so meinen sie, die eine Hauptrolle bei der Aushöhlung der Vitalität der amerikanischen Industrie spielten.

R. Hayes doppelt in einem erst kürzlich erschienenen Artikel nach [7]: Er meint, daß es dem vermehrten Auftreten von smarten, professionell trainierten Managern zuzuschreiben wäre, wenn die amerikanischen Fabriken laufend Boden gegenüber Fabriken in jenen Ländern verloren hätten, in denen der Begriff »strategy« weniger geläufig und die Professionalisierung des Management weniger fortgeschritten wäre. Er berichtet, daß er in den vergangenen Jahren in hunderten Fabriken Gespräche mit Linien-Managern geführt hätte. Viele dieser Fabriken wären in Wettbewerbsschwierigkeiten: Ihre maschinelle Ausrüstung wäre veraltet, oft sogar unbrauchbar. Und der Grund dafür läge darin, daß die strategischen Pläne zwar größere Investitionen vorsähen, aber anderswo, in Firmenzukäufen, im Aufbau neuer Geschäftszweige, in neuen Fabriken an neuen Standorten.

Jene Bereiche, die keine nennenswerten Mittel erhielten, resignierten. Die besten Leute gingen weg, der Rest verlore zusehends die Fähigkeit, sich mit Neuem auseinanderzusetzen. Und die bevorzugten, glücklicheren Bereiche stünden vor der Aufgabe, Firmenzukäufe, die eigentlich gar nicht dazupafßen, zu integrieren. Sie seien dem Erwartungsdruck ausgesetzt, schneller zu wachsen als möglich bzw. sogar sinnvoll wäre und sie erhielten finanzielle Mittel massiver nachgeworfen, als sie vernünftig verwenden könnten.

Ich glaube, daß diese Argumente auch verschiedene Fehlentwicklungen in unseren Breitengraden sehr gut beschreiben.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen möchte ich mich jetzt der Frage zuwenden: Wie kann es eigentlich dazu kommen, ausgerechnet die strategische Unternehmensführung für das von Hayes beispiel-

haft skizzierte Dilemma verantwortlich zu machen?

Ich glaube, die Hauptursache liegt in einer unterschiedlichen Auffassung über den Begriff der Unternehmensstrategie zwischen den Amerikanern und der von mir eingangs dargelegten Auffassung. Die amerikanische Auffassung lautet »Corporate strategy is generally defined as a pragmatic set of plans and policies to reach one or more, usually financial business objectives« [2].

Wettbewerbsvorteil = Fähigkeit, eine definierte Zielgruppe besser oder billiger als die Konkurrenz zu bedienen.

1. Die Ausrichtung an überwiegend **finanzielle Ziele** macht m.E. den fundamentalen Unterschied. Das Konzept der strategischen Erfolgsposition geht unausgesprochen vom Ziel aus, einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** zu erreichen, der es wiederum — wie eingangs erwähnt — ermöglichen sollte, eine definierte Kundengruppe besser oder billiger zu bedienen. Ich interpretiere es so, daß geschäftlicher Erfolg und gute finanzielle Ergebnisse das Honorar dafür sind. Der Erfolg kommt gewissermaßen durch die Hintertür. Die amerikanische Auffassung geht direkter auf das Honorar, den finanziellen Erfolg, los. Es ist klar, daß es vor diesem Hintergrund schwieriger ist, Erfolgspositionen anzustreben, deren Aufbau mehrere Jahre beansprucht. Die Verlockung, zwischen durch immer wieder attraktivere Optionen zu entdecken, ist groß. Aus dieser Sicht scheint mir die Argumentation von Hayes verständlich zu sein. Ich warne allerdings davor, sich jetzt den Amerikanern gegenüber überlegen zu fühlen: Es handelt sich ja nur um unser Konzept einer strategischen Unternehmensführung. Die Erkenntnis, daß strategische Erfolgspositionen notwendig sind, schafft diese ja noch nicht. Dies ist ja nur der 1. Schritt eines langen, mühevollen Weges.

Die Japaner haben übrigens angeblich gar kein Wort für Strategie, sie tun es, ohne davon zu reden.

2. Ein weiterer, auch für uns ernst zu nehmender Kritikpunkt scheint mir die Tatsache zu sein, daß Strategien bisweilen von »Nicht-Kämpfern«, weit weg vom eigentlichen »Kampfgeschehen« und in Unkenntnis der Schlüsselfaktoren des Geschäfts gemacht werden. Diesen kann keine realistische Lagebeurteilung im Alleingang gelingen. Sie werden Stärken, Schwächen, Chancen oder Gefahren nur unzureichend erkennen können. Das Ergebnis der Planung wird entweder falsch oder so blutleer sein, daß die engagierte und konsequente Durchführung durch die Kämpfer unwahrscheinlich ist.

In den USA hat dies dazu geführt, daß z.B. General Electric, Texas Instruments, ITT u.a. in der Art reagiert haben, daß sie

die zentralen Planungsstäbe drastisch reduziert, die Planungssysteme stark vereinfacht und die Planungsverantwortung weitgehend den Ausführenden, d.h. den »Kämpfern« übertragen haben.

3. Es ist hier auch die Frage zu stellen, für wen denn eine Strategie eigentlich gemacht wird, wen also die »Verfasser« der Strategie als »Empfänger« primär vor Augen haben und wer über sie entscheiden oder sie wenigstens gutheißen muß: die Mitkämpfer, die diese Strategie durchsetzen müssen, die Eigentümer, der Aufsichtsrat, potentielle Geldgeber, Bundes- oder Regionalpolitiker, die Medien o.ä. Ich glaube, daß Inhalt und Verpackung der Strategie sehr nachhaltig von dieser Frage abhängen.
4. Für weitere, berechtigte Kritikpunkte an strategischen Konzepten halte ich — die Fiktion, eine Strategie könnte in einem gezielten 1-Schuß-Projekt gefunden werden. Viel häufiger werden gute Strategien das Ergebnis »halb-guter« Ideen sein, die sukzessive verbessert werden [8]. Die Japaner sind Meister dieser Vorgangsweise.
- eine Überbewertung von Methoden und strategischen Kochrezepten, insbesondere den Irrglauben, die Kenntnis der Portfolio-Matrix, des Boston-Effekts und vielleicht einiger Kapitel der PIMS-Studie und deren konsequente und lehrbuchmäßige Anwendung würden zu einer logisch-rational ableitbaren Norm-Strategie und durch diese zum Erfolg führen, automatisch oder wenigstens halb-automatisch.

3. Vorschlag

Ich glaube, ich war lange und ausführlich genug destruktiv und ich sollte mich langsam dazu bequemen, darzulegen, wie ich mir denn die ganze Angelegenheit vorstelle. Das ist im Grunde genommen ganz einfach: Um 180 Grad anders, als in der Kritik dargestellt.

1. Strategisches Denken ist notwendig

Wir sollten die Idee der strategischen Unternehmensführung nicht über Bord werfen, nur weil Fehler bei der praktischen Anwendung passieren.

2 Gründe möchte ich dazu anführen:

- a) Es geht um die Schaffung und Sicherung strategischer Vorteile. Diese ergeben sich weder zufällig, noch von selbst, sondern müssen durch die bewußte und konstruktive Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensbereiche bzw. der sie vertretenden Personen gezielt herbeigeführt und in der Folge erhalten werden.
- b) Wir Menschen und damit auch die Unternehmen, in denen wir tätig sind, sind mit dem Problem der verfestigten Annahmen konfrontiert: Annahmen über uns selbst, über den Markt, unsere Kunden, die Konkurrenz, die Entwicklung der Technik, die wirtschaftliche und politische Entwicklung, Annahmen über die gegenwärtige Situation, Annahmen über die Zukunft.



Wir neigen dazu, uns in bestimmten Denkkategorien zu bewegen und Situationen mit mehr oder weniger gleichartigen Denkmustern zu beurteilen bzw. Slogans abzutun. Beide Gründe erfordern ein periodisches Ingangsetzen von Denkprozessen im Sinne einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Situation und mit möglichen zukünftigen Entwicklungen. Wichtige Reizworte sind dabei:

- Markt, Konkurrenz, Schlüsselfaktoren des Geschäfts (Produkte, Technologien, Produktion, Marketing, Organisation, Personal etc.)
- Chancen, Stärken, Bedrohungen, Schwachstellen
- Stoßrichtungen, Hauptgeschäft, Randbereiche etc.

Dazu sind natürlich geistige Offenheit und die Bereitschaft, Bestehendes in Frage zu stellen bzw. stellen zu lassen, erforderlich. Das klassische Beispiel eines Versagens auf diesem Gebiet war Henry Ford. Er war der Ansicht, der entscheidende Erfolgsfaktor in seiner Branche wären günstige Produktionskosten aufgrund einer extrem straffen Organisation. Er feuerte 1920 eine Reihe seiner Direktoren, die auf einer Neuorientierung beharrten. Der Marktanteil von Ford sank in der Folge von 55% auf 10%, die Ford Motor Company ging fast in Konkurs. General Motors hatte die Zeichen der Zeit besser interpretiert, war viel stärker innovations- und marktorientiert und konnte

seinen Marktanteil auf 40% steigern. Ein neues, positives Beispiel im Sinne der geistigen Offenheit und der Bereitschaft, Bestehendes in Frage zu stellen ist die Swatch-Uhr. Sie müssen sich vorstellen, was es für die Schweizer Uhren-Industrie bedeutet, ihre Präzisionsinstrumente neuerdings von Leuten entwerfen und vermarkten zu lassen, die aus der Mode-, Schuh- und Sportartikelbranche kommen.

Wenn dieses Überdenken, vielleicht auch in mehreren Anläufen, zu einer einigermaßen einheitlichen Grundauffassung führt und eine gezielte Zuordnung bzw. Überprüfung der Aktivitäten und der Ressourcen in den Bereichen Entwicklung, Marketing, Produktion, Personal, Organisation, Informationssysteme etc. zur Folge hat, ist strategisches Denken bereits Realität.

Strategische Überlegungen sind also keineswegs zwangsläufig mit neuen Produkten und neuen Märkten verbunden. Es kann sich auch um die Reduktion des Bestehenden im Sinne einer Konzentration auf erfolgversprechende Geschäftsfelder handeln, die es erlauben, eigene Stärken zur Geltung zu bringen. Und es soll ganz allgemein um ein intensiveres Bemühen und bewußteres Nutzen von vorhandenen Stärken und möglichen Chancen gehen.

Konzentration auf Bestehendes soll dabei nicht als eine Art Neo-Konservatismus verstanden werden, der Neuerungen verhindern soll. Wir werden in Zukunft sogar

sehr viel Innovation benötigen. Wir sollten uns dabei aber nicht übernehmen: Zuerst das Standbein festigen und dann das Spielbein in Aktion setzen.

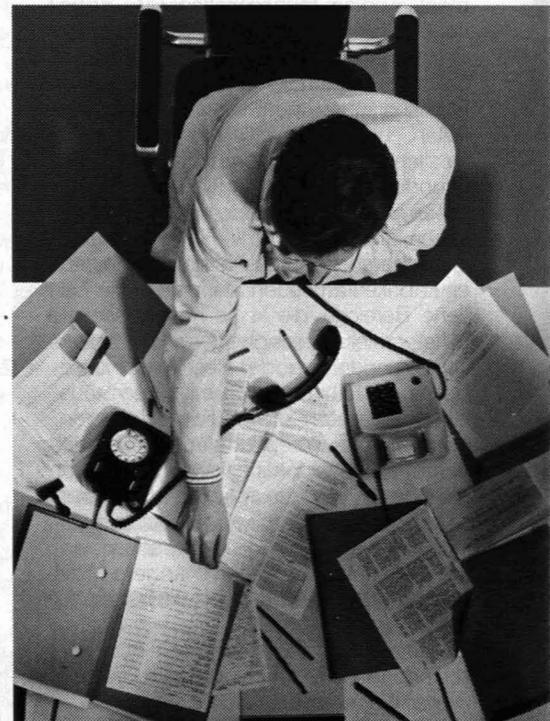
2. Das Engagement der Linienstellen und Fachleute ist unerlässlich

Und zwar sowohl bei der Beurteilung des Marktes, der Konkurrenz, der Schlüsselfaktoren des Geschäfts als auch bei der Beurteilung der eigenen Situation und der Durchsetzung von Maßnahmen. Hier sind sowohl Sach- und Situationskenntnis, wertende Aussagen als auch emotionales Engagement im Sinne des Vertretens und Argumentierens einer Position unerlässlich. Hier liegen m.E. die ganz wesentlichen Ursachen dafür, daß der Großteil der Strategieprojekte irgendwo steckenbleibt oder Strategien sich nicht durchsetzen lassen: Führungskräfte sind überbeansprucht und haben aufgrund der Hektik des Tagesgeschäfts keine Zeit über die Grundsätze des Geschäfts gemeinsam nachzudenken. Oder sie sind inkonsequent und verstoßen bei der nächstbesten Gelegenheit gegen Vereinbarungen, die man gemeinsam als sinnvoll erachtet hat. Oder sie sind uneinig und nicht imstande, sich zu einer gemeinsamen Auffassung durchzuringen.

3. Führungsgremien müssen handlungsfähig und handlungswillig sein

Eine Unternehmung kann nur von **einem** Zentrum geleitet werden. Das heißt keineswegs, daß eine Strategie ein einsamer Kraft-

Immer im Streß.





akt dieses Machtzentrums sein soll, es ist sehr wohl sinnvoll und sogar notwendig, die Sachkenntnis der Fachleute beizuziehen. Ich meine damit, daß man zwar an die Richtigkeit eines Weges glauben, sie aber nicht im voraus beweisen kann. Also braucht es Persönlichkeiten, die den Mut und den Willen haben, diese Unsicherheit zu tragen und die Verantwortung auf sich zu nehmen, und es muß die Kompetenz vorhanden sein, um die nötigen Schritte in die Wege zu leiten: Ein Auto, dessen 4 Räder einzeln von 4 verschiedenen Personen gelenkt werden können, wird nur schwerlich irgendein Ziel erreichen.

Diese Führungsgremien brauchen aber auch eine Mitarbeiterbasis im Sinne von Zugpferden, die bereit sind, sich für ihr Produkt bzw. ihr Geschäftsfeld zu engagieren.

4. Es braucht Methoden und Denkhilfen zur Analyse der Situation und zur Erarbeitung von Strategien

Diese sollen aber nicht Ersatz für das eigene Denken, sondern Hilfsmittel zu dessen Unterstützung sein.

Insbesondere denke ich dabei an

- die Idee der Aufgliederung des Schlachtfeldes im Sinne der Bildung von **strategischen Geschäftseinheiten**.
- einen Denkraster in der Art des **Portfolio-Schemas** als Anregung zur strategischen Positionierung von Produkten und/oder Produktgruppen bzw. von Kunden.

— das Denken in **Produkt-/Lebenszyklen**.

— ein **Schema zur Verdeutlichung der Wettbewerbssituation**, die neben der unmittelbaren und potentiellen Konkurrenz von der Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten, dem Reifezustand der Branche u.ä. Faktoren abhängt [15].

— ein Schema einer **Homogenitätsanalyse**, das zu einer Beurteilung von Produkten und Märkten sowie der dazu erforderlichen Infrastruktur anregen soll [16].

Interessant ist dabei, daß es durchaus auch in Klein- und Mittelbetrieben historisch gewachsene »Konglomerate« gibt, die kaum Homogenitäten zwischen verschiedenen Produkten oder Produktlinien erkennen lassen und damit auch kaum Möglichkeiten zur Ausnützung von Synergieeffekten bieten.

Konsequenz einer derartigen Einsicht kann entweder die behutsame Änderung der Produktstruktur oder eine entsprechende organisatorische Änderung sein.

— Einsicht in **charakteristische Merkmale erfolgreicher Unternehmungen**, wie sie z.B. Peters und Waterman [9] in den USA oder W. Huber an unserem Institut für österreichische Unternehmungen durchgeführt haben [1].

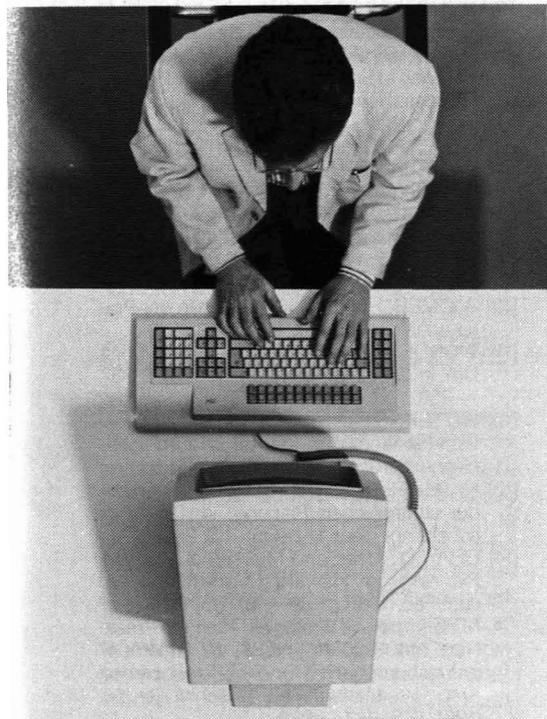
Alle diese Methoden und Denkhilfen stellen

Verallgemeinerungen dar, die logisch erscheinen und zum Teil sogar mehr oder weniger gut statistisch abgesichert sind. Aber es sind Anregungen, die — blind angewendet — Untergangsrezepte sein können [10]. Charakteristisch ist, daß sie einen relativ breiten Interpretationsspielraum offen lassen und lediglich in ihrem harmonischen Zusammenspiel Sinn geben, nicht aber, wenn Einzelargumente herausgegriffen und isoliert beurteilt werden.

Insbesondere bei der Interpretation von Erfolgsmerkmalen tritt etwas auf, was ich — in Anlehnung an R. Wunderer [11] — als Siddharta-Syndrom bezeichnen möchte. Hermann Hesse hat in seinem wunderbaren Buch »Siddharta« die Unmöglichkeit der Weitergabe von Erfahrungen dargelegt. Siddharta's Sohn geht den gleichen Lebensweg, wie sein Vater. Es ist diesem nicht möglich, ihn dabei zu beeinflussen und Siddharta erkennt schließlich, daß er seine Erfahrungen eigentlich erst dann loswerden kann, wenn sein Sohn sie selbst gemacht haben wird.

Auf Unternehmungen übertragen würde das heißen, daß die ohnehin Erfolgreichen am ehesten bereit und in der Lage sind, Erfolgsrezepte zu akzeptieren und umzusetzen. Denn sie erkennen ihr eigenes Verhalten auf weiten Strecken wieder, sie können es sich bewußter machen oder in Teilbereichen ergänzen oder korrigieren. Die wenig Erfolgreichen sind mentalitätsmäßig oft so

Immer mit der Ruhe.



Was Sie alles im Kopf haben! Sie kennen tausende Daten und Fakten, die für Ihre Arbeit wichtig sind. Minute für Minute kommen neue dazu.

Und manchmal wird es zuviel. Sie werden nervös, geraten in Streß. Warum?

Weil Ihr Arbeitsplatz nicht eben so sinnvoll organisiert ist, wie die kleinen grauen Zellen in Ihrem Kopf. Mit einem IBM Terminal am Schreibtisch hätten Sie es besser. Damit können Sie die Informationen und Daten koordinieren, wie Sie wollen. Sie können damit alles rascher finden, besser bearbeiten, schneller weiterleiten.

Damit die Arbeit so abläuft, wie Sie wollen. Und nicht so, wie es der Zufall will.

Besser mit **IBM**



weit entfernt, daß sie die in Erfolgsrezepten enthaltenen Anregungen nicht verstehen, falsch interpretieren und deshalb oder wegen der in ihrer Unternehmung vorhandenen Denk- und Verhaltensweise nicht imstande sind, sie erfolgreich umzusetzen.

5. Mehr selbstentdeckte Logik

Die hier angeführten Methoden und Denkhilfen sollen mehr Einsicht in die Schlüsselfaktoren des eigenen Geschäfts und mehr »selbstentdeckte Logik« verschaffen [12]. Es geht nicht darum, fremde Erfolgsargumente halbherzig in innerbetriebliche Diskussionen einzubringen. Es geht darum, die **wesentlichen Faktoren und Zusammenhänge selbst zu entdecken und mit Überzeugung in Aktionen umzusetzen.**

6. Es ist nötig, sich auf Vorgehensmodelle zu einigen

Ich habe ein mir als zweckmäßig erscheinendes Vorgehensmodell in einem der letzten Hefte der WIV-Zeitschrift dargelegt [13]. Ich halte es nach wie vor für praktikabel und möchte hier nur einzelne Facetten deutlicher hervorheben:

Ohne Zweifel bildet eine Situationsanalyse im Sinne einer realistischen Beurteilung der Lage eine solide Basis für die Erarbeitung bzw. die Beurteilung einer Strategie. Es besteht aber die Gefahr, daß z.B. Umwelt- und Unternehmungsanalysen zu einer Beschäftigungstherapie in Phasen der Ratlosigkeit ausarten. Insbesondere scheinen mir die in vielen Publikationen angeführten Checklisten zur Umwelt- und Unternehmungsanalyse nicht ungefährlich zu sein. Denn sie können zu einem unzweckmäßigen Aufblähen der Analyse verleiten. Bevölkerungsentwicklung, Entwicklung der Kaufkraft in den relevanten Märkten, die Analyse des politischen Systems u.ä. Fragen mögen in Einzelfällen interessante und wichtige Bestandteile einer Analyse sein. Gefährlich ist nur, daß derartige umfassende Analysen in der Regel eine Vielzahl von Informationen enthalten, die bisweilen kaum eine erkennbare Beziehung zum eigenen Geschäft haben. Die »Macher« werden durch das Irrelevante abgestoßen, Planung erhält für sie einen üblen Beigeschmack. Es ist ein Irrglaube, zu hoffen, daß aus einer umfassenden und »vollständigen« Analyse automatisch die optimale Strategie erwachsen müsse. Im Gegenteil, der Blick für das Wesentliche wird dadurch erheblich getrübt.

Hier kann eine Umkehrung der Denkrichtung sinnvoll sein: Zuerst Stoßrichtungen, Handlungsmöglichkeiten im Sinne von Arbeitshypothesen definieren und vor diesem Hintergrund die Lagebeurteilung organisieren. Dadurch wird einsichtiger und klarer, welche Fragen einer Klärung bedürfen: Jene, die helfen, die Zweckmäßigkeit von Stoßrichtungen zu beurteilen. Die Analyse erhält dadurch mehr Gehalt, es wird für alle Beteiligten klarer ersichtlich, warum bestimmte Fragen geklärt werden müssen, warum man unterschiedliche Einschätzungen nicht im Raum schweben lassen darf, sondern klären muß.

4. Zusammenfassung

1. Eine Strategie ist der Weg zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Diese Begriffsauffassung halte ich für sinnvoller als die Ausrichtung an überwiegend finanziellen Zielen.
2. Wir brauchen eine verstärkte strategische Orientierung, die eine gezieltere Ausrichtung unseres Denkens und Handelns ermöglicht.
3. Wir brauchen dazu Methoden und Denkhilfen; wenige, robuste und nicht komplizierte, deren Anwendung uns abschreckt und verunsichert. Der Prozeß der Strategiebildung muß transparent bleiben, die »Kämpfer« müssen diesen Prozeß verstehen, mittragen und mit emotionalem Engagement erfüllen können.
4. Diese Methoden und Denkhilfen sind nicht Ersatz für das eigene Denken, sondern sollen es unterstützen. Sie sollen helfen, die Logik des Geschäfts vermehrt selbst zu entdecken.
5. Führungsgremien müssen handlungswillig und handlungsfähig sein.
6. Eine Strategie finden heißt nicht zwangsläufig, etwas grundsätzlich anderes, neues zu machen. Es heißt vor allem, sich auf seine Stärken zu besinnen und sie mit Chancen zu verbinden.
7. »Management by the numbers« ist nicht prinzipiell schlecht. Es muß aber Faktoren wie »Liebe zum Produkt«, »Liebe zum Geschäft« Raum lassen. Es darf die »Kämpfer« nicht abstoßen, sondern soll sie positiv einbinden und Leistungsansporn sein.
8. Eine strategische Orientierung ist kein 1-Schuß-Projekt, sondern ein Suchprozeß, der Zeit beansprucht und Korrekturen ausgesetzt sein darf. Sie hilft, die Sensibilität für die Schlüsselfaktoren des Geschäfts zu schärfen, diese zunächst aufzuspüren und in der Folge aufmerksam zu beobachten. Nicht das Ergebnis der Planung im Sinne des Vorliegens von glasklaren und zwingenden Konzepten ist das Wesentliche, sondern der Prozeß, die Tatsache, daß sich die Führungskräfte und die maßgebenden Fachleute gemeinsam Gedanken machen über Sinn und Wesen ihres Geschäfts, ihres anstrengenden und aufreibenden Tuns.
9. Der Prozeß einer strategischen Neuorientierung bzw. bewußten Verfestigung eines eingeschlagenen Weges erfordert die Einigung auf Vorgehensmodelle. Dabei gibt es keine Zwangsfolge von Vorgehensschritten. Visionen und kräftige positive Meinungsäußerungen von Führungskräften und unternehmerisch denkenden Mitarbeitern sollen den Charakter von Leitlinien und Arbeitshypothesen haben, vor deren Hintergrund eine Lagebeurteilung durchzuführen ist. Diese kann wiederum eine Korrektur bzw. Verbesserung der Leitlinien bzw. Arbeitshypothesen zur Folge haben.

Das Motto unseres Kongresses lautet:

»Wirtschaftsingenieur — Manager mit Zukunft«. Ich glaube an diese Zukunft, wenn es uns weiterhin gelingt, 3 unterschiedliche Komponenten unter einen Hut zu bringen, d.h. wenn wir

— uns analytischer **Methoden und Denkhilfen** bedienen, ohne uns von ihnen beherrschen zu lassen.

— unsere **Technologieorientierung** nicht vergessen, d.h. die Chancen begreifen, die in den neuen Technologien stecken, und die durchaus kritische Auseinandersetzung mit ihnen suchen und

— das Ganze im Sinne der Fortsetzung der einführenden Gedanken des Kollegen Müller-Merbach imstande sind, zu einem »stimmigen« **Ganzen zu verbinden**, das im Einklang steht mit unserer Intuition, mit unseren Gefühlen und Werten.

In diesem Sinne möchte ich mich der Meinung von Daniel Gray anschließen: »In the most effective companies I've observed, strategic planning is no longer an added managerial duty. It's a way of thinking about a business and how to run it.« [14]

Literatur:

- [1] HUBER, W.: Merkmale erfolgreicher strategischer Unternehmensführung, dbv-Verlag, Graz 1985.
- [2] MAIDIQUE, M.A.: Point of View. The New Management Thinkers, in: California Management Review, No. 1, Fall 1983, p. 151 — 161.
- [3] SCHEUSS, R.: Trends im strategischen Management in den USA, in: Die Unternehmung (1985) 1, S. 17 — 27.
- [4] NEUBAUER, F.F.: Strategische Planung — Ein Management »mit einer großen Zukunft hinter sich«, in: Die Unternehmung (1985) 4, S. 406 — 425.
- [5] PÜMPIN, C.: Management strategischer Erfolgspositionen, Bern — Stuttgart 1982.
- [6] HAYES, R.; ABERNATHY, W.: Managing Our Way to Economic Decline, in: Harvard Business Review, July/August 1980, p. 67 — 77.
- [7] HAYES, R.: Strategic Planning — Forward in Reverse?, in: Harvard Business Review, Nov./Dec. 1985, p. 111 — 119.
- [8] PASCALE, R.; ATHOS, A.: The Art of Japanese Management, New York 1981.
- [9] PETERS, T.; WATERMAN, R.: In Search of Excellence, New York 1982.
- [10] WIDMER, H.: Woran Strategien in der Praxis scheitern, Vortrag, Zürich 1985.
- [11] WUNDERER, R.: Führung — wohin führtst Du?, in: Die Unternehmung, (1985) 4, S. 337 — 350.
- [12] WITTEK, B.: Unternehmensstrategie — vom Planungsinstrumentarium zur Ergebnisorientierung, Vortrag, Zürich 1985.
- [13] HABERFELLNER, R.: Schwierigkeiten bei der strategischen Planung, in: Der Wirtschaftsingenieur 17 (1985) 3, S. 2 — 6.
- [14] GRAY, D.: Uses and Misuses of strategic Planning, in: Harvard Business Review, Jan./Feb. 1986, p. 89 — 97. [15] PORTER, M.: Competitive Strategies, The Free Press, New York 1980. [16] HESS, W.: Unternehmungshomogenität für die Erfolgsoptimierung, in: Management-Zeitschrift io, 50 (1981) 6, S. 283 — 288.

