

Jetzt mit  
eLearning

# *besser  
lernen*

# Strategisches Management

Grundlagen für Studium und Praxis

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Sabine Reisinger  
Regina Gattringer  
Franz Strehl

 Pearson

MIT  
**E**LEARNING

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die Informationen in diesem Buch werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht.

Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt.

Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben

und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Autor dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt.

Der Umwelt zuliebe verzichten wir auf Einschweißfolie

10 9 8 7 6 5 4 3 2

22 21 20

ISBN 978-3-86894-319-1 (Buch)  
ISBN 978-3-86326-806-0 (E-Book)

Zugangscode einlösbar bis 30.06.2024

© 2017 by Pearson Deutschland GmbH  
St.-Martin-Straße 82, D-81541 München

Alle Rechte vorbehalten

[www.pearson.de](http://www.pearson.de)

A part of Pearson plc worldwide

Programmleitung: Martin Milbradt, [mmilbradt@pearson.de](mailto:mmilbradt@pearson.de)

Lektorat: Elisabeth Prümm, [epruem@pearson.de](mailto:epruem@pearson.de)

Korrekturat: Petra Kienle

Herstellung: Claudia Bäurle, [cbaeurle@pearson.de](mailto:cbaeurle@pearson.de)

Satz: Gerhard Alfes, mediaService, Siegen ([www.mediaservice.tv](http://www.mediaservice.tv))

Druck und Verarbeitung: Ovimes, Deventer

Printed in Poland

- **Verteilung der Entscheidungsaufgaben:** Wo werden Entscheidungen getroffen? Zentral: Entscheidungen konzentrieren sich auf die oberste Hierarchieebene (Unternehmensleitung). Dezentral: Entscheidungen werden tendenziell auf nachgeordneten Stellen auf unteren Hierarchieebenen getroffen.

Im Folgenden werden fünf grundsätzliche Strukturtypen, die sich aus der unterschiedlichen Ausprägung der dargelegten Dimensionen ergeben, charakterisiert.

Bei einer **funktionalen Organisation** erfolgt die Aufgabenspezialisierung nach betrieblichen Funktionen (z.B. Einkauf, Forschung & Entwicklung (F&E), Produktion, Marketing, Vertrieb, Finanzen). Sie ist eine Einlinienorganisation mit tendenziell hohem Zentralisationsgrad.

#### Funktionale Organisation

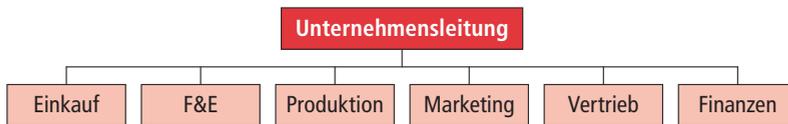


Abbildung 3.11: Funktionale Organisation

In der **divisionalen Organisation** erfolgen die Aufgabenspezialisierung und die Rollenverteilung nach Objekten. Objekte können Produkte bzw. Produktgruppen, Kundengruppen, Technologien oder Regionen sein. Innerhalb dieser Gliederung werden die betrieblichen Funktionen objektbezogen wahrgenommen. Der divisionalen Organisation liegt ebenfalls das Einlinienprinzip zugrunde, Entscheidungen werden jedoch, im Vergleich zur funktionalen Organisation, vor allem dezentral getroffen. Die Division agiert ähnlich einem „Unternehmen im Unternehmen“.

#### Divisionale Organisation

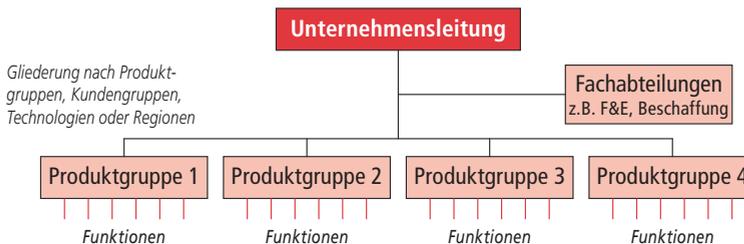


Abbildung 3.12: Divisionale Organisation

Die **Matrixorganisation** ist eine zwei- (oder seltener auch) mehrdimensionale Organisationsstruktur, in der zwei (oder mehr) Dimensionen der organisatorischen Gestaltung kombiniert werden. Die wesentlichen Formen der Aufgabenspezialisierung sind Funktionen, Produkte (Produktgruppen), Kundengruppen, Regionen oder Projekte. Grundidee der Matrixorganisation ist die flexible Integration unterschiedlicher fachlicher und methodischer Kompetenzen und Erfahrungen („knowledge sharing“) über Abteilungsgrenzen hinweg.<sup>77</sup> So werden z.B. spezifische Kenntnisse von Produktmanagern mit jenen von Regionalverantwortlichen kombiniert oder Projektmanager rufen in den funktionalen Abteilungen das Know-how für ihre Projekte ab. Aufgrund der Mehr-

#### Matrixorganisation

linienorganisation erhalten Mitarbeiter mitunter gleichberechtigte Anweisungen von verschiedenen Vorgesetzten (Konfliktpotenzial).

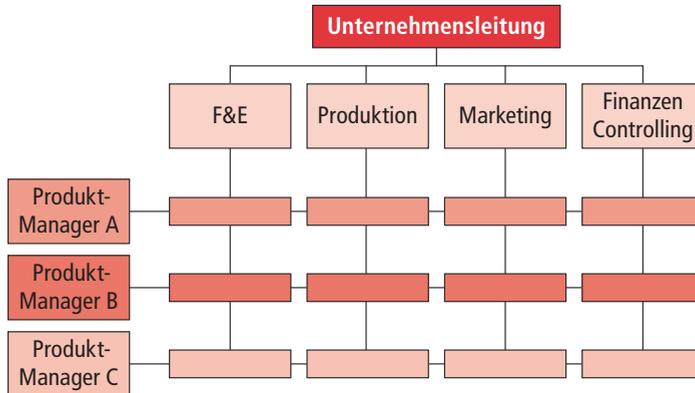


Abbildung 3.13: Matrixorganisation

#### Projektorganisation

**Projektorganisationen** sind besonders dann von Relevanz, wenn Projekte mit zeitlich befristeter Dauer abzuwickeln sind (z.B. Bauprojekt, Investitionsprojekt, Forschungs- und Entwicklungsprojekt, Marketingprojekt). Aufgrund der Vielfalt möglicher Projekte können auch die Ausgestaltung dieser Organisationsform und damit die Kompetenz und Verantwortung des Projektmanagers sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Der Projektmanager kann direkter Vorgesetzter des Projektteams mit umfangreichen Kompetenzen und Verantwortungen sein (Linien-Projektmanagement) oder er kann als Projektkoordinator in der Stabstelle (die nur koordinierende Funktionen hat) agieren. Die Funktions- und Kompetenzverteilung zwischen der Projektleitung und den am Projekt beteiligten Organisationseinheiten kann auch gemäß den Prinzipien der Matrixorganisation erfolgen.

#### Netzwerkorganisation

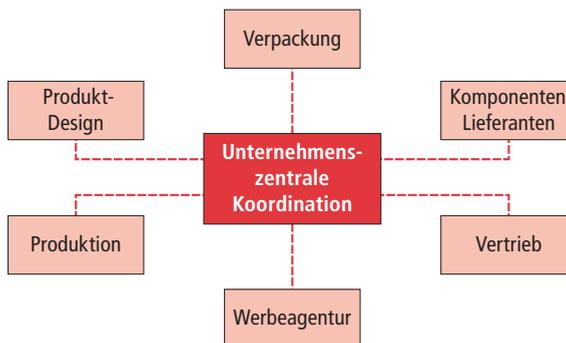


Abbildung 3.14: Netzwerkorganisation

Die **Netzwerkorganisation** ist ein Beispiel für eine Struktur, die auch als „Nicht-Struktur“ bezeichnet werden kann, da Funktionen, die vom Unternehmen selbst wahrgenommen werden (könnten), an andere Unternehmen ausgelagert werden. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass das Unternehmen die Funktionen Produktdesign, Verpackung,

Produktion und Vertrieb an Partnerunternehmen übergibt und nicht mehr selbst wahrnimmt. Die Kooperation erfolgt auf der Grundlage von Vereinbarungen bzw. Verträgen in einer flexiblen nichthierarchischen Form. In ihrer höchsten Ausprägung integriert eine Netzwerkorganisation eine Reihe voneinander unabhängiger Unternehmen, die entlang der Wertschöpfungskette ihre spezifischen Funktionen wahrnehmen und Beiträge zur Gesamtleistung liefern.<sup>78</sup>

Internationale Aktivitäten von Unternehmen stellen eine spezifische Herausforderung dar. Mit verschiedenen Strukturformen wird versucht, die diesbezüglichen Anforderungen zu meistern:<sup>79</sup>

- **Internationale Division:** eine Organisationseinheit im Unternehmen, die, strikt getrennt vom Inlandsgeschäft, für alle internationalen Tätigkeiten zuständig ist. Sie untersteht direkt der zentralen Unternehmensleitung.
- **Lokale Tochtergesellschaft:** Sie agiert im jeweiligen Land und ist im hohen Maße selbstständig. Sie ist lokal markt- bzw. kundenorientiert und verfügt beispielsweise über viel Autonomie im Entwurf, in der Fertigung und im Marketing der Produkte.
- **Globale Produktdivision:** Die globale Produktdivision übernimmt die weltweite Verantwortung für ein bestimmtes Produkt. Alle produktspezifischen Fragen können mit dieser Strukturform sehr gut koordiniert werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass lokale Besonderheiten vernachlässigt werden.
- **Transnationale Struktur:** Dieser Strukturtyp versucht, die Vorteile der lokalen Tochtergesellschaft mit jenen der globalen Produktdivision zu integrieren. Er kombiniert lokale Orientierung und Ausrichtung mit globaler Koordination.

Die verschiedenen dargelegten Organisationsstrukturen haben jeweils bestimmte Stärken und Schwächen in Bezug auf die Bewältigung interner und externer Herausforderungen. Der folgende Strukturvergleich in Anlehnung an Johnson et al.<sup>80</sup> soll einen diesbezüglichen Überblick liefern (► *Tabelle 3.2*). Dabei werden die verschiedenen Strukturtypen mit folgenden ausgewählten Herausforderungen in Verbindung gebracht:

- **Steuerung und Kontrolle:** Fördern oder behindern die Strukturen eine systematische Steuerung und Kontrolle des Unternehmens? Beispielsweise erschwert die Mehrlinienstruktur der Matrixorganisation die Steuerung und Kontrolle.
- **Wandel:** Unterstützen die Strukturen die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit in Bezug auf Umwelt- und Marktänderungen? Beispielsweise kann in divisionalen Organisationen meist rascher auf Umweltveränderungen reagiert werden als in funktionalen Organisationen. Darüber hinaus gewinnt die Projektorganisation in vielen Unternehmen an Bedeutung. Sie ermöglicht es, flexibel auf die Anforderungen eines VUKA-Umfelds zu reagieren. Zudem fördert die digitale Transformation das Entstehen von Netzwerkorganisationen.

Internationale Organisationsstrukturen

Strukturvergleich

- **Wissen:** Begünstigen die Strukturen die Zusammenführung von Expertise und Wissen? Wie gut ist der Blick für das „Ganze“ gegeben? Werden die Mitarbeiter motiviert, Know-how mit anderen zu teilen? Beispielsweise unterstützt die funktionale Organisation in hohem Maße eine Zusammenführung von funktionalem Wissen durch die Spezialisierung in den Funktionen. Gleichzeitig besteht zwischen den Funktionen die Gefahr von Informationsdefiziten. Der Koordinationsaufwand – zur Erreichung übergeordneter Ziele – ist dementsprechend hoch (Belastung der obersten Führung).
- **Internationalisierung:** Unterstützen die Strukturen eine internationale Orientierung des Unternehmens?

Die folgende ► *Tabelle 3.2* zeigt, wie gut diese Herausforderungen mit den einzelnen Strukturtypen grundsätzlich bewältigt werden können: gering (X), mittel (XX), sehr gut (XXX).

Herausforderung	Funktional	Divisional	Matrix	Projekt	Netzwerk
Steuerung und Kontrolle	XXX	XX	X	XX	X
Wandel	X	XX	XXX	XXX	XXX
Wissen	XX	X	XXX	XX	X
Internationalisierung	X	XX	XXX	XX	XXX

**Tabelle 3.2:** Strukturvergleich in Bezug auf Leistungsfähigkeit

#### Strukturanalyse

Die Strukturanalyse bezieht sich auf die oben genannten Dimensionen und Strukturvarianten. Dabei geht es insbesondere um das Identifizieren einzigartiger Fähigkeiten bzw. das Feststellen der Leistungsfähigkeit der Organisationsstruktur für die Bewältigung der internen und externen Anforderungen. Die Strukturanalyse soll damit einerseits organisationale Ressourcen identifizieren und andererseits mögliche Defizite zwischen der Struktur und der (neuen) Strategie aufzeigen.

#### Modell von Van den Ven und Ferry

In der Literatur stehen eine Vielzahl von Ansätzen zur Organisationsdiagnose zur Verfügung. Eines dieser Konzepte, das Modell von Van den Ven und Ferry,<sup>81</sup> das bereits seit mehr als 30 Jahren Verwendung findet, soll im Folgenden kurz erläutert werden. Dabei handelt es sich um ein umfassendes Rahmenmodell, das auch komplexe Analysen ermöglicht (► *Abbildung 3.15*). Im Mittelpunkt stehen fünf Analysebereiche:

- **Analyse des Unternehmens:** Dient zur Erhebung von Merkmalen des gesamten Unternehmens, z.B. Zielerreichung, Geschäftsbereiche, Ressourcen, Marktanteile, Gewinn, Return on Investment.
- **Analyse der Unternehmenseinheiten:** Ermittelt die Aufgaben, Strukturen und Prozesse auf Abteilungsebene. Dieser Bereich untersucht den funktionalen Beitrag dieser Einheiten zum Gesamtunternehmen (z.B. Positionierung in der Organisationsstruktur, Spezialisierung, Art der durchgeführten Aufgaben, Größe, Flexibilität, Leistungsstandards).
- **Analyse einzelner Stellen:** Misst die Merkmale der einzelnen Stellen wie Aufgabenstruktur, technische und funktionale Anforderungen, Entscheidungs- und Handlungsspielraum und Anreize. Auch die

Bedürfnisse und die Motivation der Mitarbeiter und ihre Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit werden erhoben.

- **Analyse von Beziehungen:** Untersucht wird die Abhängigkeit bzw. die Koordination zwischen den unterschiedlichen Abteilungen (z.B. Ressourcenabhängigkeit, Konfliktpotenzial, Informationsfluss, Machtverteilung, Formalisierung und Standardisierung der Beziehungen) und die Beziehung zu anderen Unternehmen.
- **Analyse der Gesamtleistung:** Dient der Zusammenfassung von Effizienz- und Effektivitätsmessungen auf den verschiedenen Ebenen.

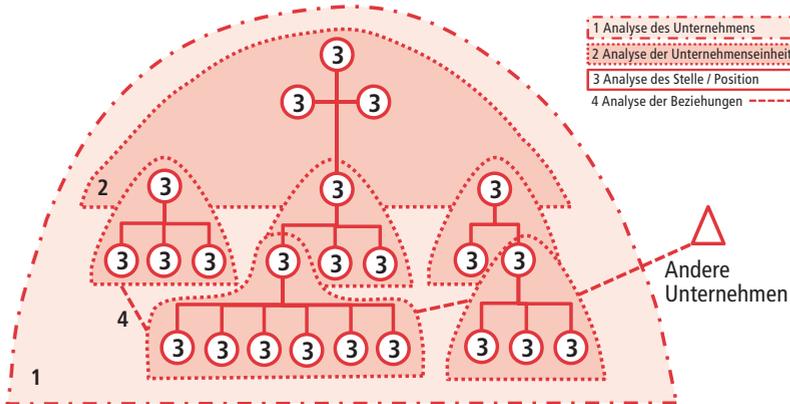


Abbildung 3.15: Analyserahmen der Organisationsstruktur

Zur Datengenerierung finden unterschiedlichste Methoden Verwendung. Ein Ansatz ist die Erhebung der Variablen mittels Befragung (Erhebungsfragebögen stehen für alle fünf Module zur Verfügung). Die Befragung kann mittels mündlicher Einzel- bzw. Gruppeninterviews oder mittels Fragebögen in elektronischer oder Papierform durchgeführt werden. Die Befragung richtet sich sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiter. In den Fragen werden die Themen operationalisiert und auf Antwortskalen quantitativ definiert und erhoben. Dabei spielt eine vorherige detaillierte Information über die Fragen, die verwendeten Begriffe und deren Bedeutung eine wichtige Rolle. Des Weiteren können Berichte, Organigramme oder auch Stellenbeschreibungen zur Datensammlung eingesetzt werden.

Datengenerierung

### 3.2.6 Kernkompetenzanalyse

Mittels der dargelegten Analysen bestehen vielfältige Möglichkeiten, Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen zu identifizieren. Diese Analysen bilden jedoch in vielen Fällen noch keine Basis dafür, jene Ressourcen und Fähigkeiten zu erkennen, die besonders erfolgskritisch sind und als Kernkompetenzen bezeichnet werden können. Die zentrale Frage ist, ob durch die Kombination bestimmter Ressourcen und Fähigkeiten Kernkompetenzen und damit Wettbewerbsvorteile erlangt werden können.<sup>82</sup>

- VRIN-Konzept** Zur Identifikation von Kernkompetenzen stehen verschiedenste Methoden zur Verfügung. Ein klassisches Analysetool stammt von Barney,<sup>83</sup> der eine Reihe von Schlüsselfragen entwickelte, mit denen Kernkompetenzen erkannt werden können. In der Originalversion von 1991 formuliert Barney das sog. VRIN-Konzept. VRIN steht für die vier Anfangsbuchstaben der Schlüsseldimensionen V: Valuable Resources (wertvolle Ressourcen), R: Rare Resources (seltene Ressourcen), I: Imperfectly Imitable Resources (nicht perfekt imitierbare Ressourcen) und N: Non-Substitutable Resources (nicht substituierbare Ressourcen). Die Analyse erfolgt dabei mittels folgender Fragestellungen:
- Value** **Die Value-Frage:** Ermöglichen es die Ressourcen und Fähigkeiten dem Unternehmen, die externen Chancen zu nutzen und die Risiken zu bewältigen und die Effektivität und Effizienz zu erhöhen? Ein „Ja“ zu dieser Frage bedeutet, dass die Ressourcen wertvoll sind und damit als Stärke eingestuft werden können. Wichtig ist, dass auch aus Kundensicht ein Wert vorliegen muss, der im Vergleich zur Konkurrenz zu einem überlegenen Preis-Leistungs-Verhältnis führt.
- Rarity** **Die Rarity-Frage:** Verfügen nur wenige (oder keine) Konkurrenzunternehmen über diese Ressourcen und Fähigkeiten? Wettbewerbsvorteile können nur generiert werden, wenn diese Ressourcen und Fähigkeiten nicht von zahlreichen Wettbewerbern am Markt angeboten werden.
- Imitability** **Die Imitability-Frage:** Können Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens von der Konkurrenz überhaupt nicht oder nur schwer bzw. mit hohen Kosten imitiert werden? Ist dies der Fall, dann stellt diese Dimension einen weiteren Faktor für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen dar. Die schwierige Imitierbarkeit kann u.a. in folgenden Aspekten begründet sein: (1) in der historischen Entwicklung (z.B. langjährig erworbene Fähigkeiten von Mitarbeitern in einem Beratungsunternehmen), (2) in der sozialen Komplexität (Wettbewerbsvorteile, die erst in einer bestimmten sozialen Struktur entstehen, z.B. in einer innovativen Unternehmenskultur) oder (3) in der kausalen Ambiguität (z.B. wenn unklar ist, wie verschiedene Ressourcen zusammenwirken, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzeugen).
- Non-Substitutability** **Die Non-Substitutability-Frage:** In welchem Ausmaß können Produkte oder Dienstleistungen bzw. Ressourcen und Fähigkeiten substituiert werden, d.h. durch eine andere Form der Bedürfnisbefriedigung ersetzt werden? Je eher dies möglich ist, desto höher ist das Risiko, dass andere Unternehmen dem Kunden einen gleichen oder ähnlichen Nutzen stiften.
- In einer weiteren Version dieses Konzepts ersetzen Barney und Hesterly<sup>84</sup> die Dimension „Non-Substitutability“ durch die Dimension „Organization“ und bezeichnen das Framework mit „VRIO“. Die Frage der Organisation setzt sich dabei mit folgenden Aspekten auseinander:
- Organization** **Die Organization-Frage:** Ist die Organisation eines Unternehmens so gestaltet, dass das Wettbewerbspotenzial der Ressourcen und Fähigkeiten voll ausgeschöpft werden kann? Das heißt, ein Unternehmen muss auch in der Lage sein, die Kernkompetenzen erfolgreich in der Organisation und am Markt einzusetzen. Dazu sind beispielsweise geeignete Organisa-

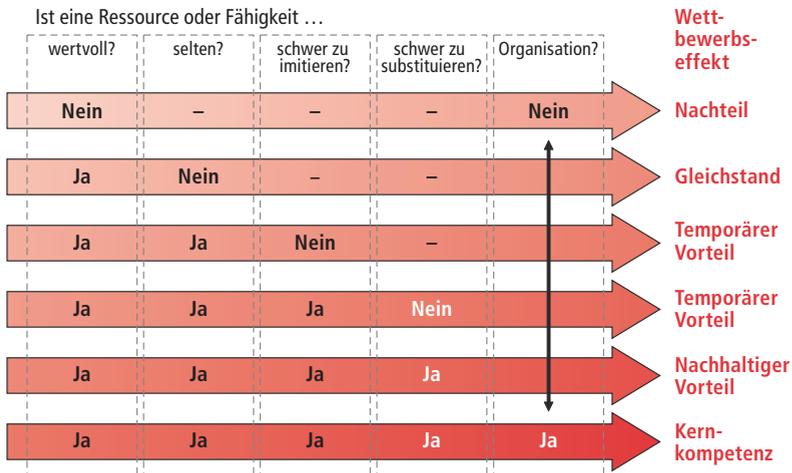
tionsstrukturen, Wertschöpfungsprozesse bzw. Steuerungs- und Kontrollsysteme von Relevanz.

Für die Darlegungen in diesem Abschnitt wird eine Kombination aus beiden Modellen verwendet, da so eine umfassende Betrachtung aller relevanten Aspekte ermöglicht wird (► *Abbildung 3.16*).



**Abbildung 3.16:** VRINO Framework

Die ► *Abbildung 3.17* stellt die Annahmen dieses VRINO Frameworks nochmals im Überblick dar:



**Abbildung 3.17:** VRINO-Analyse

Wenn eine Ressource oder Fähigkeit nicht wertvoll ist, spielen Seltenheit, Imitierbarkeit, Substituierbarkeit und organisatorische Unterstützung keine Rolle: Es handelt sich um einen Wettbewerbsnachteil. Ist die Ressource zwar wertvoll, jedoch nicht selten, dann liegt Wettbewerbsgleichstand vor. Ist die Ressource zwar selten, aber nicht schwer oder teuer zu imitieren, kann von einem temporären Vorteil gesprochen werden. Gleiches gilt, wenn sie leicht zu substituieren ist, da in beiden

Fällen ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil aufgrund der Imitation durch andere Unternehmen nicht möglich ist.

Wenn entsprechend diesem Konzept alle fünf Fragen mit „Ja“ beantwortet werden können, liegt eine Kernkompetenz vor, die die Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellt.

### 3.3 Strategische Frühaufklärung

Nachdem der Fokus der Umwelt- und Unternehmensanalyse vorrangig in der Vergangenheit und Gegenwart bzw. nahen Zukunft liegt, stellt sich die Frage, wie Unsicherheiten bezüglich längerfristiger Veränderungen berücksichtigt werden. Wie wird sich die Umwelt in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln? Welche neuen Innovationen werden benötigt? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sind dazu erforderlich? <sup>85</sup>

#### Umgang mit Trendbrüchen und Diskontinuitäten

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Dynamik in den Weltmärkten und der schnellen Veränderung der Rahmenbedingungen in der globalen Umwelt (z.B. gesellschaftliche und technologische Trends) und im Wettbewerb ist das Management immer häufiger mit Trendbrüchen und Diskontinuitäten konfrontiert. Unternehmen sind daher heute mehr denn je dazu aufgefordert, neue Entwicklungen in Bezug auf Technologien, Geschäftsmodelle, Kundenbedürfnisse, Branchentrends (z.B. Auflösen von Branchengrenzen) oder Gesetzgebung früher als die Wettbewerber wahrzunehmen und zu nutzen. Das Ziel ist, Chancen und Risiken möglichst bald zu erkennen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. <sup>86</sup>

Damit gewinnen der flexible Umgang mit zukünftigen Herausforderungen, das Hinterfragen bisheriger Denkmodelle und „Out-of-the-Box-Thinking“ vermehrt an Bedeutung. Die systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft – z.B. mittels strategischer Frühaufklärung – wird ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor. <sup>87</sup>

#### 3.3.1 Aufgaben und Ablauf der strategischen Frühaufklärung

##### Frühwarnsysteme

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen gewannen Anfang der 1970er-Jahre betriebswirtschaftliche Konzepte, die sowohl externe als auch interne kritische Entwicklungen gezielt und frühzeitig erkennen, an Bedeutung. Erste Ansätze waren unter dem Begriff „Frühwarnsystem“ auf das Aufzeigen von Gefahren konzentriert. Ziel war die Entwicklung spezifischer Kennzahlen, die bei Über- oder Unterschreitung eines festgelegten Schwellenwerts eine Frühwarnmeldung auslösen. <sup>88</sup>

##### Strategische Frühaufklärung

In der Weiterentwicklung dieser ersten Ideen bildete sich das Konzept der strategischen Frühaufklärung heraus (siehe auch strategische Vorausschau bzw. Strategic Foresight). Neben dem Erkennen von Risiken steht in diesem Ansatz auch das Aufzeigen von Chancen im Mittelpunkt. Weitere Besonderheiten liegen in der verstärkten strategischen Orientierung und in einer ungerichteten Suchstrategie. Mittels einem

„strategischen Radar“ sollen möglichst früh Anzeichen relevanter Entwicklungen identifiziert werden.<sup>89</sup>

Unter strategischer Frühaufklärung wird dementsprechend eine spezielle Art von Informationssystem verstanden, das Informationen über mögliche zukünftige Chancen und Risiken mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf übermittelt.<sup>90</sup>

**Definition**

Der Fokus liegt auf der systematischen Erfassung, Beobachtung und Beurteilung von strategisch relevanten Bereichen. Gefahren sollen erkannt und bearbeitet werden, bevor sie zu unlösbaren Risiken werden, und Gelegenheiten sollen genutzt werden, bevor die Konkurrenz das tut. Dazu ist vorrangig das Erkennen von schwachen Signalen, die relevante Veränderungen möglichst frühzeitig aufzeigen sollen, von Relevanz.<sup>91</sup> Das Konzept der „Schwachen Signale“ beruht auf den Überlegungen von Ansoff, dass das plötzliche Auftreten von Chancen und Bedrohungen, sogenannte Diskontinuitäten, bereits frühzeitig durch schwache Signale angekündigt wird.<sup>92</sup> Schwache Signale sind Informationen aus der Umwelt, deren Inhalt noch relativ unstrukturiert ist. Quellen schwacher Signale sind u.a. die plötzliche Häufung gleichartiger Ereignisse, die für das Unternehmen von strategischer Relevanz sind, die Verbreitung von neuen Meinungen (z.B. in Medien bzw. von Schlüsselpersonen) oder Tendenzen in der Rechtsprechung bzw. Gesetzgebung.<sup>93</sup>

**Schwache Signale**

Für die Durchführung der strategischen Frühaufklärung steht in der Literatur eine Vielzahl von Prozessmodellen zur Verfügung. In Anlehnung an Fink, Siebe und Sepp<sup>94</sup> wird folgendes Vorgehen empfohlen:

**Prozess der strategischen Frühaufklärung**

- 1 Ungerichtetes Abtasten der Unternehmensumwelt (strategisches Radar):** Zu Beginn steht das Identifizieren von Faktoren und Trends (schwache Signale), die einen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben.
- 2 Interpretation und Priorisierung:** Anschließend werden die Faktoren und Trends analysiert, interpretiert und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unternehmensentwicklung überprüft. Besonders der Priorisierung kommt dabei hohe Bedeutung zu, um zu vermeiden, dass zu große Informationsmengen dem Planungsprozess zugeführt werden.
- 3 Systematische Beobachtung:** Besonders kritische Faktoren werden in weiterer Folge intensiv beobachtet und analysiert.
- 4 Vorausschau:** Wahrscheinliche zukünftige Entwicklungen oder Szenarien werden in der Phase der Vorausschau entwickelt.
- 5 Integration der Erkenntnisse:** Die gewonnenen Erkenntnisse werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Unternehmensziele und -strategien betrachtet und in die Strategieformulierung integriert.

Für die Analyse relevanter Umweltentwicklungen und zur Bildung von möglichen Zukunftsbildern stehen eine Reihe von quantitativen (z.B. bibliometrische Analysen, Modellierungen) und qualitative Methoden (z.B. Brainstorming, Zukunftswerkshops, morphologische Analysen, Literaturreview) zur Verfügung.<sup>95</sup> Qualitative Methoden sind vor allem

dann von Bedeutung, wenn geeignete Vergangenheitsdaten nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.<sup>96</sup> Diesbezüglich haben besonders Szenarien in der strategischen Frühaufklärung hohe Relevanz und werden daher im nächsten Kapitel ausführlich dargestellt. Darüber hinaus gewinnen kollaborative Foresight-Aktivitäten (Open Foresight), bei denen sich verschiedene Unternehmen gemeinsam mit zukünftigen Entwicklungen auseinandersetzen, verstärkt an Relevanz.<sup>97</sup>

### 3.3.2 Szenariomanagement

Viele Unternehmen sind heute mit einer komplexen, sich ständig wandelnden Umwelt konfrontiert. Veränderungen sind mit hoher Unsicherheit behaftet und können nur schwer vorherbestimmt werden. Das Denken in Alternativen bzw. in Szenarien gewinnt in einem derartigen Umfeld an Bedeutung.<sup>98</sup>

**Definition** *„Ein Szenario ist ein mögliches Zukunftsbild, dessen Eintreten wir nicht mit Sicherheit vorhersagen können. Es basiert daher weniger auf Prognosen, sondern vor allem auf Projektionen und Vorhersagen.“<sup>99</sup>*

Im Rahmen des Szenariomanagements werden alternative Zukunftsbilder entwickelt, bewertet und systematisch in das strategische Management integriert. Besonders in turbulenten Umwelten besteht die Herausforderung darin, sich von einer prognostizierbaren Zukunft zu verabschieden und dafür in alternativen Entwicklungsmöglichkeiten zu denken und zu handeln.<sup>100</sup> Der Betrachtungshorizont liegt dabei meist zwischen mindestens fünf und maximal 20 bis 30 Jahren.

**Szenariotrichter** Der Szenariotrichter stellt die diesbezüglichen Überlegungen grafisch dar (► *Abbildung 3.18*<sup>101</sup>): Entwicklungen der nahen Zukunft (2–5 Jahre) sind durch die Strukturen der Gegenwart in hohem Maße geprägt. Je weiter der Blick jedoch in die Zukunft reicht, desto mehr nimmt der Einfluss der Gegenwart ab und das Ausmaß der Unsicherheit zu. Die Anzahl möglicher Alternativen (Szenarien) und die Spannweite möglicher Zukunftsbilder steigen. Das Möglichkeitsspektrum öffnet sich ähnlich einem Trichter. Den Rand des Szenariotrichters bilden zwei möglichst gegensätzliche Extremszenarien. Zwischen den beiden Extremszenarien findet sich das Trendszenario, bei dem von einer Fortführung der aktuellen Entwicklung ausgegangen wird. Störereignisse (z.B. Wirtschaftskrisen) können diesen Trend jedoch beeinflussen und in eine andere Richtung lenken. Das Ziel von Gegenmaßnahmen ist, diese negativen Auswirkungen abzuschwächen und die Entwicklungslinie wieder in eine vorteilhaftere Bahn zu lenken.<sup>102</sup>

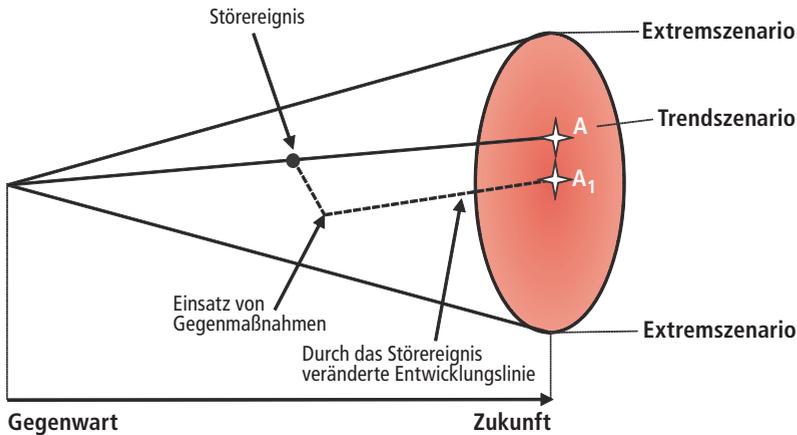


Abbildung 3.18: Szenariotrichter

Für die Szenarioentwicklung soll hier folgender Szenarioprozess, basierend auf den Überlegungen von Geschka u.a.,<sup>103</sup> dargelegt werden (►Abbildung 3.19):

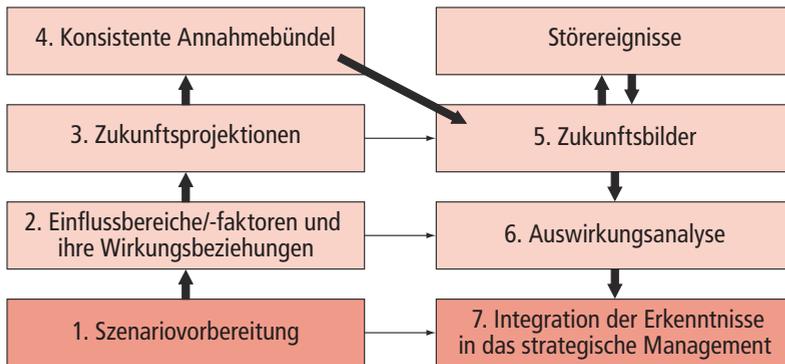


Abbildung 3.19: Szenarioprozess

Zu Beginn des Szenarioprozesses steht die Formulierung des Untersuchungsfelds und der Aufgabenstellung durch die Geschäftsführung. Der präzisen, nicht zu allgemeinen, aber auch nicht zu engen Abgrenzung des Untersuchungsfelds kommt dabei eine hohe Bedeutung zu.

Zielsetzung der Phase 2 ist es, die relevanten Einflussfaktoren (z.B. wirtschaftliche Entwicklung, Benzinpreis) im Untersuchungsfeld zu identifizieren und zu strukturieren. Wichtig ist dabei, dass alle relevanten Einflussbereiche berücksichtigt werden. Häufig besteht die Gefahr der „schleichenden Schwerpunktbildung“. Marketingleiter konzentrieren sich beispielsweise auf Marktaspekte und Produktionsleiter auf den Produktionsprozess. Daher ist es sinnvoll, das Szenario zunächst durch Einflussbereiche zu beschreiben. Die unterschiedlichen Analysefelder in ►Abbildung 3.1 können dabei zur Strukturierung dienen. Für jeden dieser Einflussbereiche werden geeignete Einflussfaktoren identifiziert (z.B. durch Sekundärrecherche in Datenbanken oder ein Literatur-

1. Szenariovorbereitung

2. Einflussbereiche und -faktoren und ihre Wirkungsbeziehungen

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** ZugangsCodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<https://www.pearson-studium.de>**