

| | |
|--|------------|
| a) Grundlagen | 141 |
| b) Pragmatische Aussagen | 145 |
| c) Beurteilung und Kritik..... | 147 |
| 3. Wachstumsmodelle | 152 |
| a) Überblick..... | 152 |
| b) Das Modell von Greiner | 154 |
| c) Weiterentwicklungen des Greiner-Modells..... | 157 |
| d) Das Wachstumskrisenmodell von Albach..... | 162 |
| 4. Das Unternehmenskrisenmodell von Argenti..... | 172 |
| 5. Das Unternehmensentwicklungsmodell von Miller/Friesen | 175 |
| a) Statische Konfigurationstypen als Grundlage der Entwicklungstheorie | 176 |
| b) Evolutions- und Umbruchphasen in der Unternehmensentwicklung..... | 181 |
| c) Empirische Fundierung der Untersuchungsergebnisse | 185 |
| IV. Beitrag theoretischer Aussagensysteme und Aufgaben einer Planungsmethodik zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten..... | 188 |
| 1. Stand und Entwicklungsperspektiven theoretischer Aussagensysteme zur Unternehmensentwicklung | 188 |
| 2. Planungsmethodik als pragmatischer Ansatz zum Ausgleich des Theoriedefizits..... | 191 |
| D. Konzeption einer Planungsmethodik zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten | 197 |
| I. Aufgaben und Aufbau einer Planungsmethodik | 199 |
| 1. Aufgaben einer Planungsmethodik | 199 |
| a) Generelle Aufgaben | 199 |
| b) Spezifische Aufgaben bei Desinvestitionsentscheidungen | 205 |
| c) Spezifische Aufgaben bei der Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten | 217 |
| 2. Der Beitrag der strategischen Planung und Kontrolle zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten | 220 |
| 3. Der Beitrag strategischer Frühwarnsysteme zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten | 228 |
| II. Informationsgewinnung: Ermittlung von Beobachtungsbereichen und Signalprognose | 236 |
| 1. Einordnung in den Gesamtablauf eines Frühwarnsystems und Aufgabenstellung | 236 |

| | |
|--|-----|
| 2. Methodik der Gewinnung von Frühwarninformationen | 240 |
| a) Szenario-Analyse als Rahmenmethode | 240 |
| aa) Strategische Ausrichtung | 242 |
| bb) Anwendungsbereich | 245 |
| cc) Szenario-Analyse als Meta-Technik | 247 |
| b) Entwicklung eines Methodenverbundes | 253 |
| aa) Analyse | 254 |
| bb) Prognose | 258 |
| α) Aufgabenstellung | 258 |
| β) Träger, Ablauf und Elemente | 260 |
| γ) Einsatz quantitativer Prognosetechniken | 262 |
| cc) Synthese | 264 |
| α) Aufgabenstellung | 264 |
| β) Konsistenzanalyse | 264 |
| γ) Auswahl von Basisszenarien | 270 |
| δ) Abbildung von Diskontinuitäten | 271 |
| 3. Die Gewinnung von Frühwarninformationen im Rahmen eines integrierten Planungs-, Kontroll- und Frühwarnsystems | 272 |
| a) Integration des Methodenverbundes in die strategische Planung | 275 |
| b) Unmittelbare Gewinnung von Frühwarninformationen aus dem strategischen Planungs- und Kontrollsystem | 276 |
| c) Das strategische Planungs- und Kontrollsystem als Anknüpfungspunkt für die mittelbare Gewinnung von Frühwarninformationen | 279 |
| III. Bewertung von Frühwarninformationen und Ableitung von Reaktionsstrategien | 282 |
| 1. Grundmodell | 282 |
| 2. Konzeption abgestufter strategischer Reaktionen | 285 |
| 3. Einfluß von Entscheidungsträgerpräferenzen auf strategische Reaktionen | 289 |
| IV. Folgerungen für Organisation und Personalpolitik | 291 |
| 1. Organisation | 291 |
| a) Grundüberlegungen | 291 |
| b) Informationserfassung | 293 |
| c) Informationsverarbeitung | 295 |
| d) Informationsnutzung | 300 |
| 2. Personalpolitik | 301 |
| a) Personalpolitische Maßnahmen | 302 |

| | |
|---|------------|
| Inhaltsverzeichnis | 13 |
| b) Gestaltung des Anreizsystems..... | 303 |
| V. Beitrag der Planungsmethodik zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten | 306 |
| E. Ausblick | 311 |
| Literaturverzeichnis | 315 |
| Sachregister | 351 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|-----|
| Abb. 1 : | Typen der Strategiefindung..... | 30 |
| Abb. 2 : | Problemidentifikation im strategischen Planungsprozeß | 34 |
| Abb. 3 : | Auslösefaktoren bei Desinvestitionen..... | 69 |
| Abb. 4 : | Einflußfaktoren auf Desinvestitionsentscheidungen | 71 |
| Abb. 5 : | Die fünf Wachstumsphasen der Unternehmung..... | 155 |
| Abb. 6 : | Merkmale der Lebenszyklusphasen von Unternehmen..... | 158 |
| Abb. 7 : | Ausprägung und Bedeutung der Ziele in den einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung | 161 |
| Abb. 8 : | Das Forschungskonzept der Untersuchung von Albach/Bock/ Warnke | 164 |
| Abb. 9 : | Verlauf von Umsatzwachstum und Umsatzrentabilität bei unter- schiedlichen Entwicklungstypen von Unternehmen | 166 |
| Abb. 10 : | Drei Verlaufstypen von Unternehmenskrisen | 173 |
| Abb. 11 : | Bildung von Konfigurationstypen auf der Grundlage (mehrdi- mensionaler) Variablenbandbreiten | 178 |
| Abb. 12 : | Konfigurationstypen strategisch nicht erfolgreicher Unterneh- men..... | 180 |
| Abb. 13 : | Archetypen von Umbruchphasen in Unternehmen..... | 183 |
| Abb. 14 : | Entwicklungspfade von Unternehmen | 184 |
| Abb. 15 : | Zeitbedarf und Zeitbudget bei unterschiedlicher Anpassungsge- schwindigkeit an strategische Bedrohungen | 200 |
| Abb. 16 : | Merkmale und Ablauf von Desinvestitions-Entscheidungen | 207 |
| Abb. 17 : | Aufbaustufen eines Frühwarnsystems..... | 230 |
| Abb. 18 : | Beobachtungsbereiche eines Frühwarnsystems | 231 |
| Abb. 19 : | Ablaufmodell eines Frühwarnsystems zur Identifikation strate- gisch gefährdeter Geschäftseinheiten | 237 |
| Abb. 20: | Ablaufphasen einer Szenarioanalyse | 249 |
| Abb. 21: | Gewinnung von Frühwarninformationen..... | 273 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Abb. 22: | Bewertung von und Reaktion auf Frühwarninformationen | 284 |
| Abb. 23: | Reaktionsstrategien bei unterschiedlichen Ungewißheitsgraden ... | 286 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------------|---|
| AER | The American Economic Review |
| AME | The Academy of Management Executive |
| AMJ | Academy of Management Journal |
| AMP | Academy of Management-Proceedings |
| AMR | The Academy of Management Review |
| ASQ | Administrative Science Quarterly |
| BCG | Boston Consulting Group |
| BFuP | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| BW | Business Week |
| CMR | California Management Review |
| DB | Der Betrieb |
| DBW | Die Betriebswirtschaft |
| DU | Die Unternehmung |
| HBR | Harvard Business Review |
| HdWW | Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften |
| HWB | Handwörterbuch der Betriebswirtschaft |
| IO | IO Management Zeitschrift |
| JBS | The Journal of Business Strategy |
| JoF | The Journal of Finance |
| LRP | Long Range Planning |
| Man.Sc. | Management Science |
| MIR | Management International Review |
| MK | McKinsey |
| SMJ | Strategic Management Journal |
| SP | Strategische Planung |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| Wiwo | Wirtschaftswoche |

| | |
|-------------|--|
| ZfB | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |
| ZfbF | Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| zfo | Zeitschrift Führung und Organisation |

A. Einführung

Die betriebswirtschaftliche Teildisziplin der strategischen Unternehmensplanung befindet sich in einer Orientierungskrise. Nach einer zwei Jahrzehnte andauernden Periode stürmischer Entwicklung in Forschung und Lehre wie auch in Unternehmens- und Beratungspraxis offenbaren sich Grenzen der bislang dominierenden Sichtweisen strategischer Problemstellungen und Konzeptionen strategischer Problemlösung.

Das Problemverständnis der strategischen Planungswissenschaft hat sich zwar in den letzten Jahren insofern erweitert, als die Interdependenz zwischen strategischer Planung, Unternehmensorganisation und Unternehmenssystemen im Rahmen einer integrierten strategischen Managementkonzeption zunehmend Beachtung fand. Vernachlässigt wurde dagegen die Vernetzung der strategischen Planung (im engeren Sinne) mit den vor- und nachgelagerten Planungsphasen: Die Planrealisation - einschließlich der Umsetzung strategischer Pläne in taktische und operative Planvorgaben, vor allem aber die Plankontrolle und die *Problemidentifikation* fanden zu wenig Aufmerksamkeit. Aufgrund des die strategische Planung kennzeichnenden außerordentlich hohen Unsicherheitsgrades ist für deren Erfolg jedoch eine aus der Kontrolle von Planergebnissen und Planannahmen abgeleitete Problemidentifikation von entscheidender Bedeutung. In dieser Diskrepanz zwischen materieller Bedeutung und wissenschaftlicher Durchdringung der strategischen Problemidentifikation ist die Wahl des Untersuchungsgegenstandes der vorliegenden Arbeit begründet.

Auch die Einschränkung des Untersuchungsfeldes auf die Identifikation *strategisch gefährdeter* Geschäftseinheiten läßt sich auf eine Verengung der vorherrschenden wissenschaftlichen Perspektive zurückführen: Während Probleme des Unternehmenswachstums im Vordergrund des Interesses der Betriebswirtschaftslehre (und insbesondere auch der strategischen Planungswissenschaft) stehen, finden die mit dem Niedergang von Unternehmen bzw. der Schrumpfung von Unternehmensaktivitäten verbundenen Fragestellungen weit weniger Beachtung.

Gab die Verengung der Problemsicht der strategischen Planungswissenschaft Anlaß für die Festlegung des Untersuchungsgegenstandes, ist die Wahl der *Untersuchungsziele* der vorliegenden Arbeit in unzureichenden Problemlösungsansätzen der strategischen Planungswissenschaft begründet. Während Planinhalte, etwa Elemente einer strategischen Unternehmens- und Umweltanalyse oder der strategische Alternativenraum, sowie die formale Ablaufstruktur des Planungsprozesses große Aufmerksamkeit fanden, wurden Fragen der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -beurteilung vernachlässigt. Der Lösung des Problems, wie und durch wen die für die strategische Planung erforderlichen (vor allem Prognose-) Informationen zu ermitteln, zu verarbeiten und zu interpretieren sind, kommt jedoch angesichts der Komplexität und des Unsicherheitsgrades strategischer Planung eine entscheidende Bedeutung für deren Erfolg zu. Um so mehr gilt dies für die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten, den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Zu den generellen Schwierigkeiten der Problemerkennung kommen hier zum einen spezifische Hindernisse bei der individuellen Problemwahrnehmung und Widerstände bei der Problemaakzeptanz in der Organisation hinzu, welche eine rechtzeitige Problemidentifikation gefährden; zum anderen ist gerade bei strategischen Gefährdungen von Geschäftseinheiten eine besonders frühzeitige Identifikation erforderlich, um erfolgreiche Umkehr- bzw. Liquidationsstrategien in die Wege leiten zu können.

Die Erarbeitung einer *Planungsmethodik*, welche Gestaltungsvorschläge zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten hinsichtlich *Planinhalten* und *Planungsprozeß*, vor allem aber *Planungstechniken* und *Planungsorganisation* enthält, ist ein zentrales Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit. Hiermit eng verknüpft ist das weitere Untersuchungsziel: die Analyse des *Erklärungsgehaltes theoretischer Ansätze* der strategischen Planungswissenschaft für die Identifikation strategischer Gefährdungen. Eine theoretische Fundierung strategischer Planung ist unverzichtbar, sofern der Planung nicht nur eine Symbolfunktion beigemessen werden soll. Wenn in der strategischen Planungsliteratur - insbesondere der aufgabenstarken populärwissenschaftlichen Literatur - zuweilen der Eindruck entsteht, daß in Einzelfällen bewährte strategische Vorgehensweisen als generell gültige Erfolgsrezepte vermarktet werden, d.h. die Realität rezipiert wird, kann dies als Indiz für ein Theoriedefizit dieser Wissenschaftsdisziplin interpretiert werden. Andererseits findet sich in diesen Arbeiten auch eine Vielzahl expliziter Erklärungsmuster bzw. der

Ableitung strategischer Gestaltungsempfehlungen implizit zugrundeliegender Theorien; Beispiele hierfür sind etwa dynamische Entwicklungsmodelle von Unternehmungen bzw. die verschiedenen Versionen von Portfolio-Analysemodellen.

In der vorliegenden Arbeit sollen die Eignung dieser Ansätze für die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten analysiert und Perspektiven für eine Weiterentwicklung der strategischen Planungstheorie aufgezeigt werden. Die Entwicklung einer Planungsmethodik als zweites zentrales Untersuchungsziel steht hierzu in einer komplementären Beziehung: Die Planung bedarf einer theoretischen Fundierung und für die Umsetzung theoretischen Wissens ist eine Planungsmethodik erforderlich.