

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 Entwicklungs- theorie	176
b) Evolutions- und Umbruchphasen in der Unternehmensentwick- lung.....	181
c) Empirische Fundierung der Untersuchungsergebnisse	185
IV. Beitrag theoretischer Aussagensysteme und Aufgaben einer Planungs- methodik zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten.....	188
1. Stand und Entwicklungsperspektiven theoretischer Aussagensy- steme zur Unternehmensentwicklung	188
2. Planungsmethodik als pragmatischer Ansatz zum Ausgleich des Theoriedefizits.....	191
D. Konzeption einer Planungsmethodik zur Identifikation strategisch ge- fährdeter 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 gefähr- deter Geschäftseinheiten	217
2. Der Beitrag der strategischen Planung und Kontrolle zur Identifi- kation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten	220
3. Der Beitrag strategischer Frühwarnsysteme zur Identifikation stra- tegisch gefährdeter Geschäftseinheiten	228
II. Informationsgewinnung: Ermittlung von Beobachtungsbereichen und Signalprognose	236
1. Einordnung in den Gesamtablauf eines Frühwarnsystems und Auf- gabenstellung	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 Kontrollsyste	276
c) Das strategische Planungs- und Kontrollsyste	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 gefährder- ter 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 unterschiedlichen Entwicklungstypen von Unternehmen	166
Abb. 10 :	Drei Verlaufstypen von Unternehmenskrisen	173
Abb. 11 :	Bildung von Konfigurationstypen auf der Grundlage (mehrdimensionaler) Variablenbandbreiten	178
Abb. 12 :	Konfigurationstypen strategisch nicht erfolgreicher Unternehmen	180
Abb. 13 :	Archetypen von Umbruchphasen in Unternehmen	183
Abb. 14 :	Entwicklungspfade von Unternehmen	184
Abb. 15 :	Zeitbedarf und Zeitbudget bei unterschiedlicher Anpassungsgeschwindigkeit 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 strategisch 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 Problemakzeptanz 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 beige messen werden soll. Wenn in der strategischen Planungsliteratur - insbesondere der auflagenstarken 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 Theoriefehler 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.