

Planung III:

Instrumente der Planung und des Controllings

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis.....	4
Glossar	7
Lehr-/Lernziele.....	11
Literaturhinweise	12
1 Instrumentelle Unterstützung von Planung und Controlling.....	13
Übungsaufgaben zu Kapitel 1.....	16
2 Instrumente der strategischen Analyse	17
2.1 Strategische Frühaufklärung und Frühaufklärungssysteme	17
2.1.1 Konstituierende Merkmale und Ziele der strategischen Frühaufklärung	17
2.1.2 Durchführung der strategischen Frühaufklärung	18
2.1.3 Bedeutung der strategischen Frühaufklärung im Prozess der Strategiebildung	21
2.2 Instrumente der Prognose	23
2.2.1 Aufgabe und Methoden der strategischen Prognose	23
2.2.2 Zeitreihenanalysen als quantitative Prognoseinstrumente	24
2.2.2.1 Methodik und Anwendungsbereiche der Zeitreihenanalysen	24
2.2.2.2 Beurteilung der Zeitreihenanalysen.....	26
2.2.3 Die Delphi-Befragung als qualitatives Prognoseinstrument	27
2.2.3.1 Merkmale und Ablauf der Delphi-Befragung	27
2.2.3.2 Beurteilung der Delphi-Methode	28
2.2.4 Szenariotechnik	31
2.2.4.1 Historische Entwicklung und Merkmale der Szenariotechnik	31
2.2.4.2 Anwendung der Szenariotechnik	34
2.2.4.3 Beurteilung der Szenariotechnik	40
2.3 GAP-Analyse	40

Übungsaufgaben zu Kapitel 2	43
3 Instrumente der Strategiegenerierung	45
3.1 Das Erfahrungskurvenkonzept	45
3.1.1 Beschreibung des Erfahrungskurvenkonzepts	45
3.1.2 Strategische Implikationen des Erfahrungskurvenkonzepts	47
3.1.3 Beurteilung des Erfahrungskurvenkonzepts	51
3.2 Der Produktlebenszyklus als Beispiel der Lebenszyklusanalyse	54
3.2.1 Allgemeine Einführung in die Lebenszyklusanalyse.....	54
3.2.2 Darstellung des Produktlebenszykluskonzepts und seiner strategischen Implikationen.....	55
3.2.3 Beurteilung des Produktlebenszykluskonzepts.....	57
3.3 Die Portfolioanalyse.....	59
3.3.1 Grundlagen der Portfolioanalyse	59
3.3.2 Darstellung ausgewählter Portfoliokonzepte	61
3.3.2.1 Marktwachstums-Marktanteilsportfolio	61
3.3.2.2 Technologieportfolio.....	64
3.3.2.3 Kompetenzorientierte Konzepte	66
3.3.3 Beurteilung der Portfolioanalyse	72
3.4 Gesetzmäßigkeiten strategischen Erfolgs?	73
3.4.1 Abgrenzung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen	73
3.4.2 Entwicklungstendenzen und Probleme der Erfolgsfaktorenforschung.....	74
3.5 Instrumente der Ideenfindung	77
3.5.1 Ideenfindung und Kreativität	77
3.5.2 Bedeutung der Kreativität für die Strategiebildung.....	79
3.5.3 Ausgewählte Kreativitätstechniken	81
3.5.3.1 Brainstorming und Brainwriting	81
3.5.3.2 Synektik	83
3.5.3.3 Design Thinking.....	84
3.5.4 Beurteilung einer instrumentellen Förderung der Kreativität.....	86
3.6 Target Costing.....	87
Übungsaufgaben zu Kapitel 3	93

4	Instrumente der Bewertung von Strategiealternativen	97
4.1	Vorbemerkung	97
4.2	Checklisten und Strategieprofile	97
4.3	Nutzwertanalyse	99
4.4	Wertorientierte Strategiebewertung	101
4.5	Grenzen der Strategiebewertung.....	105
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	108
5	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Basisinstrumente der Strategieimplementierung.....	109
5.1	Begriff und Arten von Kennzahlen	109
5.2	Ziele und Aufgaben des Kennzahleneinsatzes.....	110
5.3	Kennzahlensysteme – Anforderungen und Beispiele.....	112
5.3.1	Anforderungen an Kennzahlensysteme.....	112
5.3.2	DuPont-Kennzahlensystem	113
5.3.3	ZVEI-Kennzahlensystem	115
5.3.4	Rentabilitäts-Liquiditätskennzahlensystem.....	116
5.4	Wertorientierte Kennzahlen	118
5.4.1	Discounted-Cashflow-Methoden	118
5.4.2	Economic Value Added®	119
5.4.3	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added.....	120
5.5	Balanced Scorecard als Managementsystem.....	122
5.6	Kopplung von Anreizen an Ziele	126
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	129
6	Fazit: Interdependenzen zwischen Instrumenten und Unternehmensparadigmen	131
	Fallstudien	133
	Literaturverzeichnis.....	142
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	153
	Lösungen zu den Fallstudien.....	170

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diesen Kurs durchgearbeitet haben, sollten Sie in der Lage sein,

- die Aufgaben und Merkmale von Instrumenten der Planung und des Controllings zu erläutern,
- die Ziele und Vorgehensweisen der dargestellten Instrumente der strategischen Analyse zu erklären,
- die zentralen Aussagen und Handlungsempfehlungen der vorgestellten Instrumente der Strategiegenerierung zu diskutieren,
- fundiert die Möglichkeiten und Grenzen ihres Einsatzes zu erörtern,
- verschiedene Instrumente voneinander abzugrenzen und kritisch einander gegenüberzustellen,
- einfache Berechnungen im Bereich des Target Costing durchzuführen,
- das grundsätzliche Vorgehen bei der Bewertung von Strategiealternativen darzulegen,
- Kennzahlen und Kennzahlensysteme in ihrer Funktion als Implementierungsinstrumente zu diskutieren und
- sich kritisch mit der Bedeutung der Instrumente der Planung und des Controllings auseinander zu setzen.

Literaturhinweise

- Adam, Dietrich: Planung und Entscheidung. Modelle – Ziele – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 1997
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen: Strategisches Management, 6. Aufl., Konstanz, München 2013
- Hahn, Dietger/Taylor, Bernhard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung, 9. Aufl., Heidelberg 2006
- Horváth, Péter: Controlling, 12. Aufl., München 2011
- Klein, Robert/Scholl, Armin: Planung und Entscheidung, 2. Auflage, München 2011
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 8. Aufl., Wiesbaden 2012
- Nicolai, Alexander/Kieser, Alfred: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft 62 (6/2002), S. 578-596
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 6. Aufl., Wiesbaden 2012

2 Instrumente der strategischen Analyse

2.1 Strategische Frühaufklärung und Frühaufklärungssysteme

2.1.1 Konstituierende Merkmale und Ziele der strategischen Frühaufklärung

Ausgangspunkt der Entwicklung einer strategischen Frühaufklärung für Unternehmen war die Erkenntnis, dass auch scheinbar plötzlich auftretende Ereignisse, die die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns möglicherweise massiv beeinflussen, durch vorzeitig auftretende Signale angekündigt werden (vgl. Ansoff 1976). Da das frühzeitige Erkennen dieser Signale („weak signals“) notwendige Voraussetzung für die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ist, sollte es das Ziel jedes Unternehmens sein, ständig nach neuen Chancen und Risiken für das Unternehmen zu suchen und schneller als die Mitbewerber adäquate Maßnahmen einzuleiten. Dies insbesondere auch deshalb, weil die Zahl der grundsätzlich möglichen Handlungsalternativen zu einem früheren Zeitpunkt größer ist als zu einem späteren (vgl. Bea/Haas 2013, S. 301). Neben der Minimierung entgangener Möglichkeiten geht es dabei zugleich darum, durch die Einrichtung einer strategischen Denkkultur möglichst viele Mitarbeiter langfristig in die strategische Frühaufklärung einzubeziehen (vgl. Steinle 2005, S. 319).

Bedeutung schwacher Signale

Der Bedarf einer strategischen Frühaufklärung wurde vor allem in den 1970er Jahren immer augenscheinlicher. Bedingt durch die Energiekrise hatten viele Unternehmen erkannt, dass die entwickelten Programme und Pläne aufgrund von Ereignissen und Entwicklungen in der Unternehmensumwelt sehr schnell Makulatur werden konnten. Dies führte teilweise zu Unternehmenszusammenbrüchen, weshalb die Forderung nach strategischer Frühaufklärung immer lauter wurde. Sie soll gewährleisten, dass die Zukunft der Unternehmen möglichst überraschungsfrei wird.

Energiekrise als Ausgangspunkt

Die Entwicklung hin zu einer strategischen Frühaufklärung lässt sich in drei Generationen einteilen:

drei Generationen

- Frühwarnung
- Früherkennung
- Frühaufklärung

In der ersten Generation (**Frühwarnung**), die als kennzahlenorientierte Frühaufklärung bezeichnet werden kann, sollten computergestützte Planungs- und Kontrollsysteme anzeigen, wenn die ermittelten Kennzahlen außerhalb zuvor definierter Toleranzbereiche lagen. Im Vordergrund dieser in den 1970er Jahren vorherr-

– kennzahlenorientiert

schenden Frühwarnung stand somit das rechtzeitige Identifizieren etwaiger Bedrohungen (vgl. Horváth 2011, S. 339; Welge/Al-Laham 2012, S. 432).

– indikatorgestützt

Die zweite Generation wird als strategische **Früherkennung** bezeichnet und kann als indikatorgestützte Frühaufklärung interpretiert werden. Innerhalb dieser Ansätze werden Indikatoren definiert, die als Maßstab relevanter – unternehmensinterner und unternehmensexterner – Entwicklungen dienen sollen. Mithilfe dieser Indikatoren soll es möglich sein, nicht direkt analysierbare Entwicklungszusammenhänge zumindest in ihren Konsequenzen für das Unternehmen früher erkennbar zu machen und so ein vorzeitiges Gegensteuern zu ermöglichen (vgl. Horváth 2011, S. 339-340). In diesem Zusammenhang kann auch von einer qualitativen Analyse komplexer Sachverhalte gesprochen werden.

– ungerichtete Informationssuche

Erst die dritte Generation der strategischen **Frühaufklärung** wird originär mit diesem Terminus benannt. Hier beschränkt sich die Zielsetzung nicht mehr allein auf die Wahrnehmung von Bedrohungen, sondern vor allem auch auf die Identifikation von Chancen im Sinn von strategischen Erfolgspotenzialen für das Unternehmen. Der ursprünglich verwendete Begriff der *Frühwarnung* erscheint insofern überholt (vgl. Staehle 1999, S. 636; Bea/Haas 2013, S. 300-301 und 305). Dieses Instrument setzt sich somit vor allem mit der Frage auseinander, wie eine ungerichtete Informationssuche effizient für die Ziele der strategischen Planung instrumentalisiert werden kann.

Instrument vs. Steuerungskonzept

Ein weiter gehendes Verständnis von strategischer Frühaufklärung, das auch die Initiierung von Maßnahmen mit einschließt, wird hier bewusst nicht zugrunde gelegt, da ansonsten eine logisch nicht nachvollziehbare Vermengung mit den bekannten Managementfunktionen vorgenommen würde. Im Weiteren soll Frühaufklärung deshalb nicht als umfassendes Steuerungskonzept, sondern als ein Instrument verstanden werden, das im Rahmen der strategischen Analyse eingesetzt werden kann.

2.1.2 Durchführung der strategischen Frühaufklärung

Da im Rahmen der Frühaufklärung selbst zahlreiche Instrumente angewendet werden, ist die strategische Frühaufklärung nicht als ein Instrument im engeren Sinn zu bezeichnen. Resultierend aus dem sehr weit gefassten Anspruch der strategischen Frühaufklärung ist die Zahl möglicher Instrumente, auf die zurückgegriffen wird, kaum überschaubar. Aus diesem Grund ist eine abschließende Darstellung aller denkbaren Instrumente an dieser Stelle weder sinnvoll noch realisierbar. Vielmehr wird der Schwerpunkt auf die Grundprinzipien der strategischen Frühaufklärung und deren kritische Reflexion gelegt.

zwei Arten der Signalwahrnehmung

Wie bereits eingangs angesprochen, zielt die strategische Frühaufklärung wesentlich darauf ab, schwache Signale für relevante Veränderungen frühzeitig zu erkennen und zu analysieren. Dabei kann zwischen zwei verschiedenen Arten der Wahrnehmung von Signalen unterschieden werden. Geht es in der einen Variante

darum, grundsätzlich und ohne besonderen Fokus schwache Signale zu orten, erfolgt in der zweiten Variante eine genauere Betrachtung identifizierter schwacher Signale.

Die Ortung schwacher Signale kann auch als **Scanning** bezeichnet werden (vgl. Aguilar 1967). Diese Art der Wahrnehmung schwacher Signale setzt voraus, dass in dem Unternehmen eine gewisse Offenheit gegenüber internen und externen Entwicklungen vorhanden und diese mit Intuition und Sensitivität gepaart ist. Das Suchen nach schwachen Signale kann sowohl in formaler als auch informaler Form durchgeführt werden. Ersteres beschreibt die Fokussierung auf einen bestimmten Themenbereich, während dies bei Letzterem nicht der Fall ist (vgl. Krystek/Müller-Stewens 2006, S. 182).

Voraussetzungen des Scanning

Problematisch bei der Identifikation von schwachen Signalen ist die Tatsache, dass diese ex definitione vor allem in der Anfangsphase ihres Auftretens nur fragmentarische und teilweise auch widersprüchliche Informationen vermitteln. Sie äußern sich lediglich in Form von Hinweisen auf Diskontinuitäten und lassen noch keinen Rückschluss auf die weitere Fortentwicklung zu (vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 437). Aufgrund der zwingend notwendigen Selektion auf Seiten des Unternehmens führt das Konzept der schwachen Signale in ein Dilemma. Es ist unmöglich, alle einwirkenden Signale in angemessener Zeit zu registrieren und adäquat zu verarbeiten. Andererseits bietet aber gerade eine sehr frühzeitige Wahrnehmung und Umsetzung schwacher Signale dem Unternehmen einen maximalen Handlungsspielraum. Dabei stellt sich ein weiteres, grundlegendes Problem. Aufgrund der unklaren Informationslage bei einem ersten Auftreten schwacher Signale können keine eindeutigen Handlungsalternativen ermittelt werden, die geeignet sind, der zukünftigen Entwicklung gerecht zu werden. Darüber hinaus ist die Identifikation und Interpretation schwacher Signale stark abhängig von subjektiven Wahrnehmungen und Wertungen. Letztlich vergrößert sich zwar der Handlungsspielraum bei frühzeitiger Wahrnehmung von Signalen, jedoch steigen auch die Risiken der eingeleiteten Handlungen. Diese sind umso größer, je schwächer das Signal und je früher der Wahrnehmungszeitpunkt ist.

Dilemma der Informationswertbestimmung

Werden durch das Scanning schwache Signale identifiziert, setzt das **Monitoring** ein. Hier erfolgt eine tiefer gehende Analyse der möglichen Phänomene, indem die Ursachen der wahrgenommenen Signale und eventuell damit verbundene Auswirkungen für das Unternehmen untersucht werden. Dabei gilt es auch die Vernetzung zwischen den Signalen zu untersuchen (vgl. Krystek/Müller-Stewens 2006, S. 182). Zentrale Aspekte bei der detaillierteren Untersuchung relevanter Signale sind die Dringlichkeit und die Eintrittswahrscheinlichkeit möglicher Konsequenzen. Im Rahmen des Monitoring kommen hierbei Instrumente der Prognose (vgl. 2.2), wie z. B. die Zeitreihenanalyse oder die Szenariotechnik, zum Einsatz.

Scanning und Monitoring können dabei sowohl in gerichteter als auch ungerichteter Form durchgeführt werden. Im Gegensatz zu einer ungerichteten Suche, die ein zunächst nicht eingegrenztes Untersuchungsfeld beobachtet, beschränkt sich

gerichtete und ungerichtete Suche

die gerichtete Suche in aller Regel auf die unmittelbar für das Unternehmen und seine Geschäftsfelder relevanten Bereiche. Eine derartige Form der Informationssuche ist normalerweise weniger aufwändig und methodisch sehr viel einfacher als eine ungerichtete Suche (vgl. Krystek/Müller-Stewens 2006, S. 182).

Einen sehr plastischen Hinweis dazu, wie schwache Signale wahrgenommen werden können, geben Krystek/Müller-Stewens mit folgendem Zitat des amerikanischen Nachrichtendienstexperten Eric L. Cuter (vgl. 2006, S. 184): „Als Geheimdienstler macht man immer wieder die verblüffende Entdeckung, dass die interessantesten Informationen in den Zeitungen stehen.“

In den 1960er Jahren häuften sich in den US-amerikanischen Zeitungen die Nachrichten über Todesfälle von Kindern im Zusammenhang mit Kühlschränken. Die Kinder sind bei dem Spielen in die Kühlschränke gekrochen und haben die Tür hinter sich zugeschlossen. Da die Kühlschränke zu dem Zeitpunkt noch Schnappschlösser hatten, gab es dann oft kein Entrinnen mehr. Zur Behebung dieses Problems wurden allmählich Gesetzesvorlagen durch den Kongress vorbereitet. Die technischen Anforderungen bezüglich des Schließmechanismus bei Kühlschränken wurden neu definiert, was für die Branche vorerst einmal eine Gefahr war. Als es dann zu dem Gesetz kam, war es – trotz eines langen Reaktionszeitraums seit den ersten Todesfällen – nur ein Unternehmen, welches die Zeitungsberichte wahr- und ernst genommen hatte und mit einem Magnetverschluss den neuen Gesetzesauflagen gerecht wurde. Damit wurde diese rechtliche Entwicklung für dieses Unternehmen zu einer Chance.

Abb. 2.1: Fallbeispiel Wahrnehmung schwacher Signale (vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 178-179)

Umsetzung strategischer
Frühaufklärung

unternehmensweite Wahr-
nehmung schwacher Sig-
nale

Scanning und Monitoring
in Teams

Zu der praktischen Umsetzung einer strategischen Frühaufklärung ist jeder Mitarbeiter eines Unternehmens aufgefordert, auftretende Veränderungen zu identifizieren und im Unternehmen zu kommunizieren (vgl. Steinle 2005, S. 319). Dies ergibt sich nicht zuletzt aus der Tatsache, dass die Identifikation schwacher Signale letztlich eine Interpretationsaufgabe darstellt, die nur durch die jeweiligen Handlungsträger zu erbringen ist. Vor diesem Hintergrund kann die Wahrnehmung schwacher Signale nicht einer einzigen Abteilung zugeordnet werden, sondern muss unternehmensweit mitgetragen werden. Im Gegensatz dazu werden Aufgaben der systematischen Erfassung und Analyse wahrgenommener Signale sinnvollerweise gebündelt durch so genannte Scanning- bzw. Monitoring-Teams wahrgenommen. Die Erfassung sollte in möglichst standardisierter Form erfolgen. Zu denken wäre hier z. B. an ein – zweckmäßigerweise computergestütztes – Ablagesystem, durch das Häufungen in bestimmten Ablagefeldern ebenso leicht festzustellen sind wie Trendentwicklungen. Stehen mehrere Trendmeldungen in einem zusammenhängenden Kontext, werden diese zu so genannten Trendlandschaften aggregiert (vgl. Krystek/Müller-Stewens 2006, S. 185). Um die Initiierung und Koordination der strategischen Frühaufklärung sicherzustellen, sollten für die Wahrnehmung dieser Aufgaben explizit Mitarbeiter bestimmt werden. Obwohl die Argumente für den Einsatz strategischer Frühaufklärung vielen Unternehmen eingängig erscheinen, lässt sich in der Unternehmenspraxis eine le-

diglich bedingt etablierte Frühaufklärung beobachten (vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 444). Sie ist oftmals Aufgabe einiger weniger Mitarbeiter oder an Stabsabteilungen delegiert, was unter anderem durch den nicht oder nur sehr schwierig nachzuweisenden quantitativen Nutzen der Frühaufklärung begründet wird (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 193). Grundsätzlich ist vor allem bei einem so anspruchsvollen Unterfangen wie der strategischen Frühaufklärung darauf zu achten, dass der betriebene personelle und organisatorische Aufwand in Relation zu dem potenziellen Erfolg des Unternehmens steht. Diese Forderung impliziert wieder die Lösung des Informationswertdilemmas, da auch im Rahmen der Frühaufklärung die Bedeutung eines schwachen Signals erst dann eingeschätzt werden kann, wenn bereits eine Analyse stattgefunden hat. Letztlich ist es aber diese Analyse, die den Aufwand verursacht.

2.1.3 Bedeutung der strategischen Frühaufklärung im Prozess der Strategiebildung

In starkem Maß berücksichtigt das Konzept der strategischen Frühaufklärung die Tatsache, dass Unternehmen zukünftige Entwicklungen nicht sicher vorhersagen können. Aus diesem Grund müssen sie sich auf interne Mechanismen konzentrieren, die sie zu einer frühzeitigen Wahrnehmung auftretender Strukturbrüche befähigen (vgl. Abb. 2.2).

Unsicherheiten der Prognose sollen kompensiert werden.

Induziert durch die weitgehend subjektive und ungerichtete Suche nach schwachen Signalen steigt das Volumen der vom Unternehmen aufgenommenen Informationen bei Einsatz dieses Konzeptes stark an. Letztlich entscheidend ist jedoch die Frage, wie weit es gelingt, diese Informationen innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Erst eine intensive und offene Kommunikation ermöglicht es, auftretende schwache Signale unternehmensweit wahrzunehmen und zu dem Gegenstand einer weiter gehenden Analyse zu machen (vgl. Lasinger/Lasinger 2011, S. 50). Die Förderung dieser Kommunikation kann durch strukturelle Maßnahmen (z. B. Qualitätszirkel, Gruppenarbeit) oder direkt in Form moderierter Gruppendiskussionen erfolgen. Des Weiteren betont die strategische Frühaufklärung die Bedeutung informeller Austauschbeziehungen, die innerhalb des Unternehmens sowie zwischen Unternehmen und Umwelt stattfinden.

gute Kommunikation als Voraussetzung

Was die Reaktion auf die gewonnenen Informationen betrifft, wird gefordert, dass Unternehmen die Fähigkeit zu lernen besitzen müssen (vgl. Liebl 1996, S. 189-199). Ein – insbesondere auch zeitlich – adäquater Umgang mit den wahrgenommenen Signalen setzt voraus, dass Zieldefinitionen und Handlungsmuster innerhalb des Unternehmens in einem kontinuierlichen Prozess verändert werden können. Projektorientierte Konzepte des Wandels scheiden aus, da sie insbesondere in der Phase der Stabilisierung geradezu eine Ausblendung schwacher Signale erfordern, um die zu implementierenden Lösungen nicht zu gefährden.

Bedeutung organisationaler Lernfähigkeit

Bis in die späten 1980er Jahre beherrschte IBM den weltweiten Computermarkt fast nach Belieben. Das Unternehmen besaß bei Großrechnern einen Marktanteil von über 75 %. Es konnte mehr in Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb investieren als die meisten Konkurrenten gemeinsam. Hohe Qualität, eine weltbekannte Marke, eine hoch motivierte Verkaufsmannschaft und hervorragender Service waren Wettbewerbsvorteile, die IBMs Position auf den weltweiten Computermärkten unantastbar zu machen schienen.

Dennoch – vielleicht aber auch gerade deshalb – konnte IBM die Krise nicht verhindern. Obwohl das Unternehmen einer der Pioniere des PC-Geschäfts war, schätzte es die Bedeutung dieses neuen Produkts für den Computermarkt völlig falsch ein: Die Wachstumsraten und Technologiesprünge sowie die damit einhergehenden Veränderungen des Wettbewerbs wurden nicht erkannt. Der PC-Markt entwickelte sich bis 1990 mit einem durchschnittlichen Wachstum von 74 % zu dem größten Segment im weltweiten Computermarkt. PCs wurden zur standardisierten Massenware, bei der nicht Service oder Markenname sondern der Preis das entscheidende Kaufargument bildete. Das Wachstum des PC-Markts wurde von einer sehr schnellen Steigerung der technischen Leistungsfähigkeit vor allem der Prozessoren begleitet. Dadurch entwickelten sich PCs zunehmend zu einer Konkurrenz für Großrechner und Minicomputer – dem traditionellen Hauptbetätigungsfeld von IBM. Auch im Softwarebereich gab IBM gute Positionen kampflos auf. Microsoft kaufte die Rechte am gemeinsam entwickelten Betriebssystem DOS für weniger als 100.000 US-\$ von IBM.

IBM wurde durch diese Entwicklungen quasi überrollt. Durch seine Konzentration auf Vertrieb und Service besaß IBM eine ungünstige Kostenposition. Qualitativ konnte IBM besonders im PC-Bereich nicht mit Produkten junger, dynamischer Unternehmen wie Apple, Sun Microsystems oder Compaq mithalten und verlor die Marktführerschaft. Dies führte in den Jahren 1992 und 1993 zu Verlusten in Höhe von 5 bzw. 8 Mrd. US-\$. Durch drastische Kosten senkende Maßnahmen – die Anzahl der Mitarbeiter wurde von 400.000 auf 200.000 halbiert – sowie neue Computermodelle und Vermarktungsstrategien gelang der Turn-around. Bis 1996 hatte sich IBM wieder als dominanter Spieler auf dem Computermarkt etabliert. Seine alte Stärke konnte das Unternehmen jedoch nicht mehr erreichen.

Abb. 2.2: Fallbeispiel IBM – Vom Marktführer in die Krise und zurück (vgl. Hungenberg 2012, S. 387)

politische Aushandlungsprozesse

Aufgrund der Tatsache, dass die Wahrnehmung und Interpretation schwacher Signale in hohem Maß individualisiert erfolgt, wird die Festlegung auf Handlungsmuster zu einem zunehmend politischen Aushandlungsprozess zwischen den Beteiligten. Dieser Aushandlungsprozess ist nicht zwingend negativ zu bewerten, da er die Berücksichtigung eines intersubjektiven Informationsspektrums und eine hohe Kommunikationsintensität sicherstellt. Problematisch wäre an dieser Stelle vielmehr ein weitgehender Konsens der Führungskräfte, der die Auseinandersetzung mit relevanten Informationen erlahmen ließe.

personelle Voraussetzungen

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass eine effektive Frühaufklärung nur realisiert werden kann, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens für diese Aufgabe hinreichend sensibilisiert sind und über ein ausreichendes Maß an Autonomie verfügen, um notwendig werdende Handlungsweisen auch zu realisieren. Außerdem müssen die beteiligten Mitarbeiter in der Lage sein, Probleme aus einer holistischen Perspektive zu betrachten und kreative Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Vor