

Vom Anpasser zum Gestalter: Erfolgreiche Unternehmungsführung auf gesättigten Märkten

I.

Problemstellung

In der betrieblichen Praxis wie in der betriebswirtschaftlichen Theorie haben in letzter Zeit Probleme der „Strategischen Unternehmungsführung“, also der langfristig orientierten, gesamthaften Steuerung, Gestaltung und Entwicklung von Erfolgspotentialen der Unternehmung, stark an Bedeutung gewonnen. Dies wurde durch die zunehmende Vielfalt und Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte und Technologien bedingt. Zudem prägen verstärkte Internationalisierung und gesteigerter Konkurrenzdruck sowie nachlassendes oder fehlendes Wachstum die Situation.

Auf gesättigten oder gar schrumpfenden Märkten haben vor allem die Unternehmungen Probleme, bei denen in Wachstumszeiten die operativen Fragen des Leistungsprozesses im Vordergrund standen. Es dominierte die „Inside-out-Perspektive“, oder, vereinfacht ausgedrückt: verkauft wurde, was die Produktion hergab, unabhängig von den Umweltauforderungen. Mängel, z. B. in der Strategie und Struktur der Unternehmung, fielen weniger ins Gewicht. Sie wurden durch Wachstum überdeckt bzw. kompensiert. Bei Sättigung oder Schrumpfung treten solche Schwächen dann erbarmungslos in den Vordergrund. Wer im Wachstum noch als „Grenzanbieter“ mithalten konnte, gerät jetzt in Existenzkrisen oder muß ausscheiden. Wer als „Anpasser“ erfolgreich war, rutscht nun in die Rolle des Grenzanbie-

ters. Nur wer seine Unternehmung gesamthaft aktiv zu gestalten und zu entwickeln in der Lage ist und wer dabei dem Umweltwandel hinreichend Rechnung trägt, wird nachhaltigen Erfolg aufweisen. Es ist eine „Outside-in-Perspektive“ gefordert, die eine Voraussetzung für die Rolle des „Gestalters“ darstellt.

Es wurden bisher unterschiedliche Versuche unternommen, diese Herausforderung zu bewältigen. Die Ansätze der Strategischen Planung und der Krisentheorie sind ebenso zu nennen wie die der Frühwarnsysteme und des Controlling. Über die Vielfalt dieser Ansätze ist der Blick für zwei allgemeine Grundfragen etwas verloren gegangen, die neu gestellt und beantwortet werden müssen, um eine konzeptionell befriedigende Problemlösung zu erhalten:

1) Woran ist zu erkennen, ob eine Unternehmung erfolgreich geführt wird, welches sind also die Kriterien für Unternehmungserfolg?

2) Von welchen Einflußgrößen hängen diese Kriterien ab?

Die Antwort auf die erste Frage ist für jeden Ökonomen in einem marktwirtschaftlichen System scheinbar vollkommen selbstverständlich: der Gewinn ist Maßstab unternehmerischen Erfolges.

Zweifelloos gilt diese Aussage unverändert. Zugleich aber muß darauf aufmerksam gemacht werden, daß der Gewinn auf vorgelagerten Ursachen-Wirkungs-Ketten beruht. Bildlich gesprochen: Wer sich allein am Gewinn orientiert, sieht nur die Spitze des Eisbergs. Eine Theorie der Unternehmungsführung, die ausschließlich

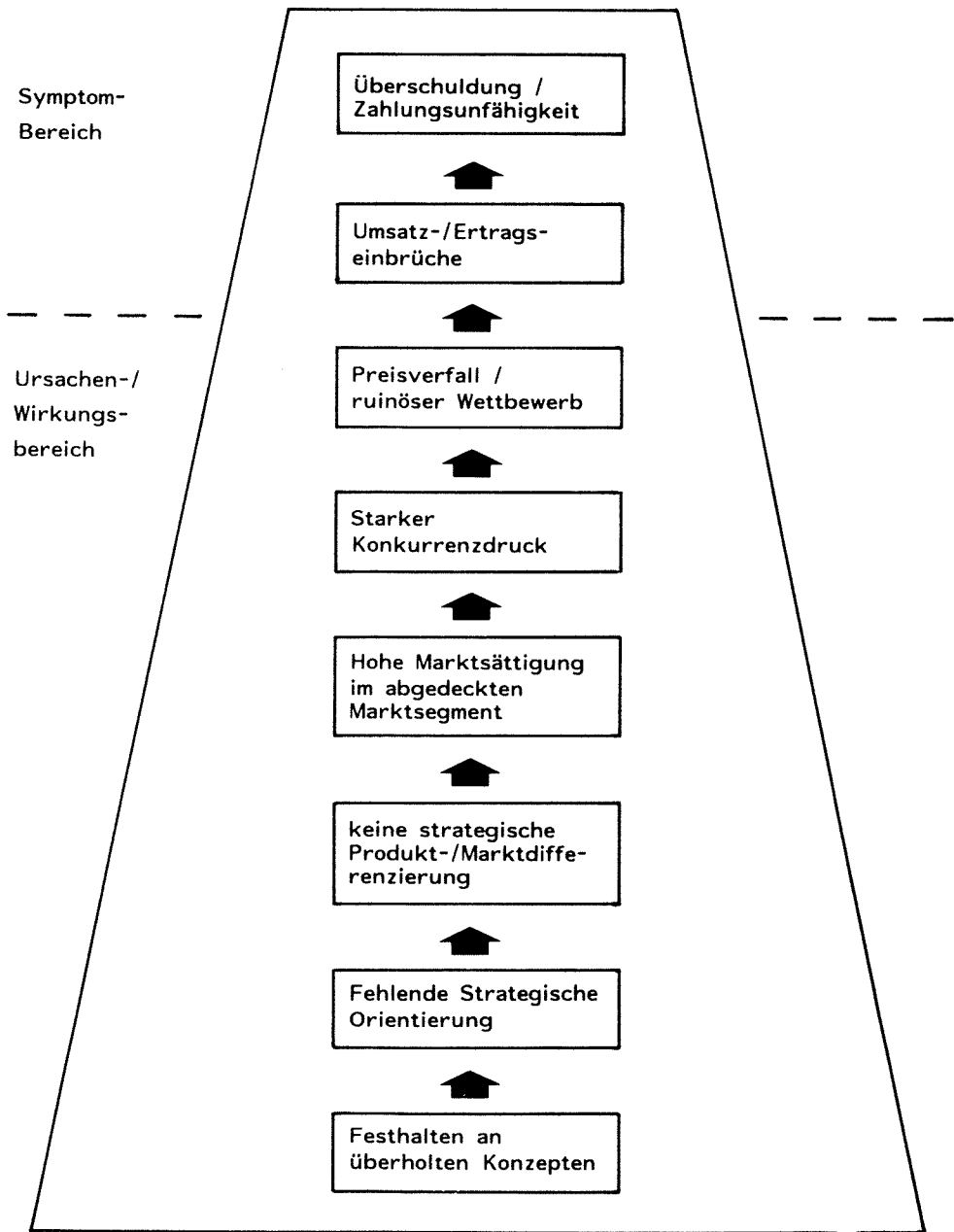


Abb.1

Ursachen - Wirkungs - Hierarchie (Beispiel)

den Gewinn in den Mittelpunkt stellt, wäre etwa mit einer Theorie der Eisberge zu vergleichen, die nur deren Überwasserteil behandelte. Auch hier gilt, daß der größere und wichtigere Teil des Problems der unmittelbaren Wahrnehmung entzogen ist. Ein Beispiel hierfür zeigt Abb. 1. Es ist daher nach Erfolgskriterien zu suchen, die den „Unterwasserbereich“ des Gewinns abdecken. Nur so ist eine problemadäquate Diagnose und Therapie von Unternehmungskrisen möglich.

Für die Beantwortung der zweiten Frage sei ebenfalls auf das klassische betriebswirtschaftliche Denken zurückgegriffen. Die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge der Erfolgseinstellung werden seit E. Gutenberg als Input-Output-Relation begriffen. Produktionsfaktoren (z. B. Betriebsmittel, Werkstoffe und menschliche Arbeitsleistung) werden eingesetzt, kombiniert und transformiert, und es entstehen daraus – hoffentlich absatzfähige – Güter und Dienstleistungen. Der Bestimmung und Analyse der Produktionsfaktoren und ihrer funktionalen Abhängigkeiten kommt demzufolge ein hoher Stellenwert zu. Analoges ist nun für die Strategische Unternehmungsführung zu fordern. Es sind Inputgrößen zu ermitteln, die den Charakter von „strategischen Erfolgsfaktoren“ tragen und den strategischen Erfolg als Outputgröße verursachen.

Im folgenden Abschnitt soll versucht werden, auf beide Fragen eine zumindest vorläufige Antwort zu geben.

II.

Theoretische Erklärung: Strategische Erfolgssegmente und Erfolgsdimensionen

Als erstes soll die Frage nach den Einflußgrößen, von denen strategischer Erfolg abhängt, behandelt werden. Empirisch ist

diese Frage insbesondere in der Insolvenz- und in der Mißmanagementanalyse geprüft worden. Als Mißerfolgsursachen werden in der Insolvenzforschung vorzugsweise Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und Finanzierungsursachen angesehen. Diese Ursacheneinteilung läßt die funktionsbereichsübergreifenden Führungsprobleme nicht sichtbar werden. Differenzierter und explizit auf die Führungsgesichtspunkte Human Capital, Strategische Ausrichtung, Strukturelle Gestaltung und operative Umsetzung eingehend ist die Insolvenzanalyse von Töpfer. Als weitere Ursachenkomplexe werden Leistungserstellung und Leistungsfinanzierung aufgeführt.

Anhand einer Analyse von Mißmanagementberichten filtert Hauschildt 60 Einzelursachen heraus, die er zu 6 Ursachenbündeln zusammenfaßt. Personelle Variablen, Strukturfehler und Fragen der Strategie vermischen sich dabei teilweise mit Ursachen in betrieblichen Teilfunktionen.

Allen Konzepten gemeinsam ist die Vernachlässigung von Situations- und Umweltabhängigkeiten. Sie drücken sich darin aus, daß einige Einzelursachen sowohl dann mißerfolgsverursachend sind, wenn sie stark, als auch wenn sie schwach ausgeprägt sind. Eine zu hohe Produktqualität hat sich z. B. als ebenso schädlich herausgestellt wie eine zu niedrige, zu späte Investitionen ebenso wie zu frühe.

Aus der kritischen Analyse dieser und ähnlicher Ansätze sowie aus dem Vergleich mit angloamerikanischen Konzepten (z. B. Peters/Watermann, Pearce/Robinson) wird hier der Vorschlag abgeleitet, die unterschiedlichen strategischen (Miß-)Erfolgsfaktoren zu sieben „Strategischen Erfolgssegmenten“ zu bündeln (vgl. Abb. 2).

□ *Träger:* Die Unternehmungsträger als diejenigen Personen bzw. Gruppen, die

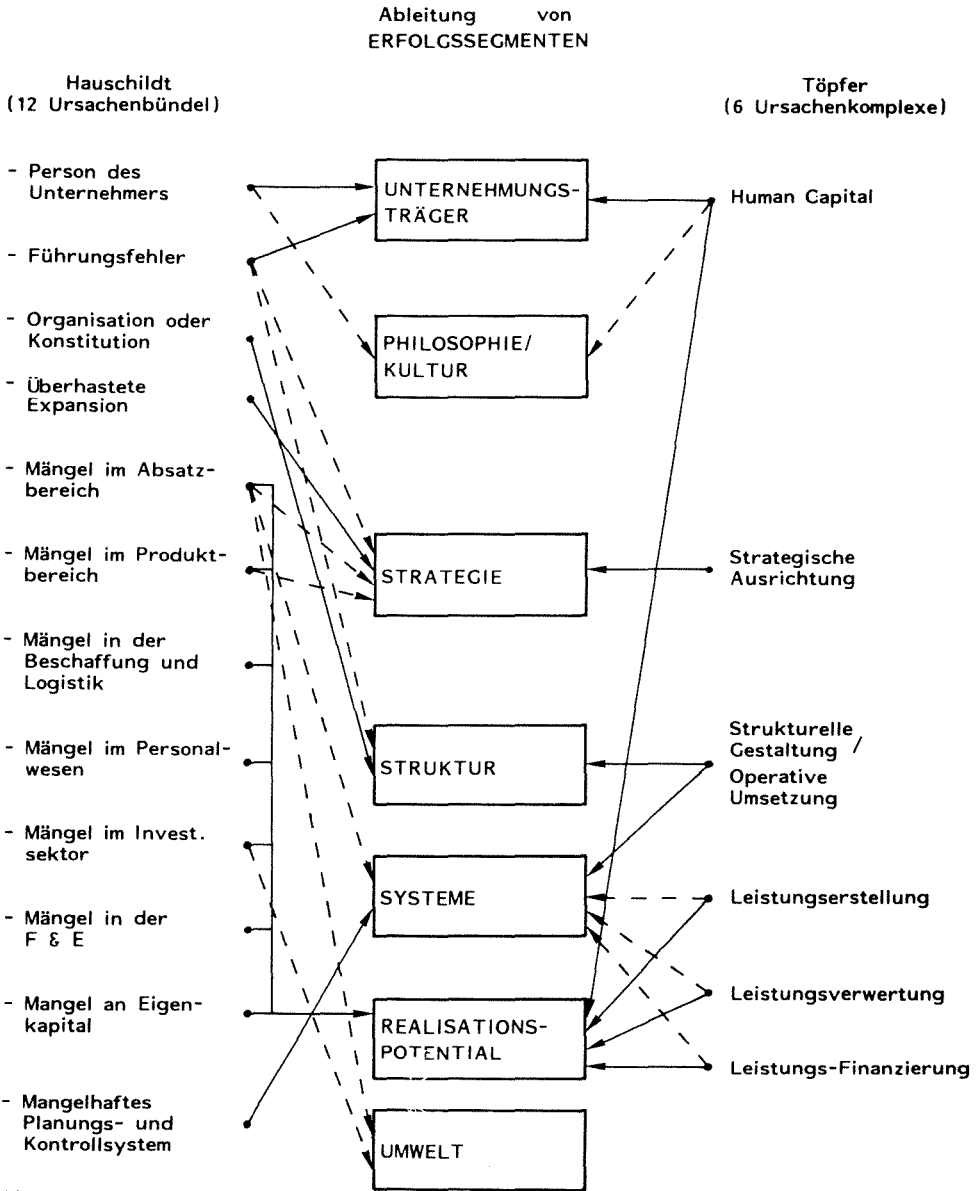


Abb. 2

maßgeblichen Einfluß auf die Unternehmung ausüben (R.-B. Schmidt), stellen ein erstes Erfolgssegment dar. Hierzu zählt vor allem die Führungsspitze mit ihrer Qualifikation und Motivation sowie ihrem Führungsverhalten.

□ *Philosophie und Kultur*: Das Wertesystem der Unternehmung sowie die spezifischen Komponenten der Unternehmungskultur (z. B. Symbole, Mythen, bestimmte Verhaltensweisen) tragen ebenfalls zum Erfolg bei. Diese Variablen wer-

den in allerjüngster Zeit in der Organisations- und Führungstheorie immer stärker in ihrer Bedeutung erkannt (vgl. z. B. Bleicher, Heinen/Dill) und sollten daher besonders beachtet werden.

□ *Strategie*: Die Bestimmung der Produkt-Markt-Kombinationen und deren langfristige und gesamthafte Ausrichtung, also das Produkt-Markt-Konzept, ist mit dem Erfolgssegment „Strategie“ gemeint. Hierzu gehören nicht nur Fragen der inhaltlichen Bestimmung der Strategie, sondern auch des „timing“. Dieser der üblichen Begriffsverwendung entsprechende Strategiebegriff wäre aus der Sicht des hier vertretenen Ansatzes zukünftig zu erweitern.

□ *Struktur*: Die Regelungen der Organisation sowie der rechtlichen Konstitution der Unternehmung machen in ihrer Gesamtheit das Segment „Struktur“ aus (vgl. z. B. Krüger).

□ *Systeme*: Mit dem Schlagwort „Systeme“ sollen zum einen alle Methoden, Techniken und Instrumente zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben erfaßt werden. Hierzu gehören Planungs- und Kontrollsysteme (vgl. z. B. Hahn) ebenso wie Anreizsysteme und Führungsmodelle. Zum anderen ist auch an Systeme zur Unterstützung von Ausführungsaufgaben zu denken, so insbesondere an das Vertriebssystem und das Rechnungssystem. Systeme dienen zur Unterstützung der Strategiebildung ebenso wie zu ihrer Umsetzung und Kontrolle.

□ *Realisationspotential*: Die beste Strategie nutzt nichts, wenn das Geld oder das Human Capital zu ihrer Verwirklichung fehlen. Alle derartigen Fragen, die mit dem Vorhandensein geeigneter Produktionsfaktoren verbunden sind, sollen in dem Segment „Realisationspotential“ erfaßt werden.

□ *Umwelt*: Externen Abhängigkeiten der Unternehmung soll durch den Bereich

„Umwelt“ Rechnung getragen werden. Hierzu zählt einerseits die Aufgabenumwelt einer Unternehmung, also die gesamte Marktverflechtung (z. B. Lieferanten, Banken, Arbeitsmarkt, Kunden und Konkurrenten). Andererseits ist auch auf die generelle Umwelt zu achten, die sich z. B. in Form von gesetzlichen oder politischen Rahmenbedingungen oder gesellschaftlichen Strömungen bemerkbar macht.

Der Variablenkomplex „Umwelt“ besitzt eine noch nicht abschließend geklärte Zwitterstellung. Einerseits resultiert aus der Unternehmungsumwelt eine Fülle von Abhängigkeiten, die zur Anpassung zwingt. Die anderen Erfolgssegmente sind dann u. a. umweltadäquat auszugestalten. Die Umwelt besitzt in diesem Fall eine dominierende Engpaßfunktion. In der Figur des „Grenzanbieters“ wird dies besonders deutlich, aber auch der „Anpasser“ ist davon betroffen. Andererseits muß es darum gehen, die Umwelt nicht schicksalsgegeben hinzunehmen, sondern sie aktiv zu beeinflussen. Dies ist für den „Gestalter“ eine besondere Herausforderung. Sie betrifft die Aufgabenumwelt (z. B. Beeinflussung von Kunden und Konkurrenten) genauso wie die generelle Umwelt, für die z. B. die Bedeutung von „political entrepreneurship“ diskutiert wird.

Mit den sieben Erfolgssegmenten werden Gestaltungs- und Entwicklungsbereiche aufgezeigt, denen die Unternehmungsspitze ihre besondere Aufmerksamkeit widmen muß. Die „strategische Gesamtsicht“ des Managements, deren Fehlen immer wieder beklagt wird, kann sich an diesen Kategorien orientieren.

Auf ihrer Grundlage kann nun die erste der eingangs gestellten Fragen, die nach den Erfolgskriterien, beantwortet werden. Es muß sich dabei um Größen handeln, die die Ausgestaltung und das Zusammenpassen der strategischen Erfolgssegmente charakterisieren. Hierfür wird häu-

fig der Ausdruck "strategic fit" (Ansoff) verwendet. Um diese nur unscharf und leitideenhaft umschriebene Erfolgsgröße schrittweise zu konkretisieren und handhabbar zu machen, sollten drei „Erfolgsdimensionen“ unterschieden werden, deren Ausprägungen auf den Gewinn Einfluß nehmen.

□ *Segmentgestaltung*: Der innere Kern der drei Dimensionen wird durch das Vorhandensein und den Qualitätsstandard der einzelnen Erfolgssegmente geprägt. Im Segment „Systeme“ wäre z. B. ein leistungsfähiges Planungs- und Kontrollsystem gefordert, im Segment „Realisationspotential“ ein guter Mitarbeiterstamm.

□ *Segmentadäquanz*: Auf der nächsten Dimension dominiert die wechselseitige Abstimmung und Angemessenheit der Segmente untereinander. Die einzelnen Erfolgssegmente müssen zueinander passen. Es nutzt wenig, isoliert auf einen Ausbau einzelner Segmente zu setzen, wenn die Interdependenzen zu anderen Segmenten nicht beachtet werden. So ist es z. B. müßig, durch immer neue Kapitalzufuhr,

also eine Verstärkung des Realisationspotentials, einen Betrieb zu stützen, wenn nicht zugleich ein Strategiewandel und/oder ein Wandel in der Struktur ausgelöst wird. Beispiele hierfür bieten die staatlichen Subventionen für die Kohle- und Stahlindustrie. Genauso ist es nicht ausreichend, isoliert auf einen personellen Wechsel in der Unternehmensführung zu setzen (betr.: „Träger“), ohne z. B. die Struktur, die Philosophie und Kultur der Unternehmung in die Veränderungsprozesse einzubeziehen. Aus diesen Überlegungen wird bereits deutlich, warum es oft sehr schwer und langwierig ist, einen grundlegenden Wandel in der Unternehmung herbeizuführen. Die Vernachlässigung einzelner Segmente und der Segmentadäquanz in Phasen des Wachstums läßt sich bei nachlassendem Wachstum nicht sofort ausgleichen. Daraus ergibt sich, daß Wachstum nach Möglichkeit so zu erfolgen hat, daß alle Erfolgssegmente gleichermaßen ausgebaut und einander angepaßt werden. Nur dann läßt sich von „organischem Wachstum“ sprechen.

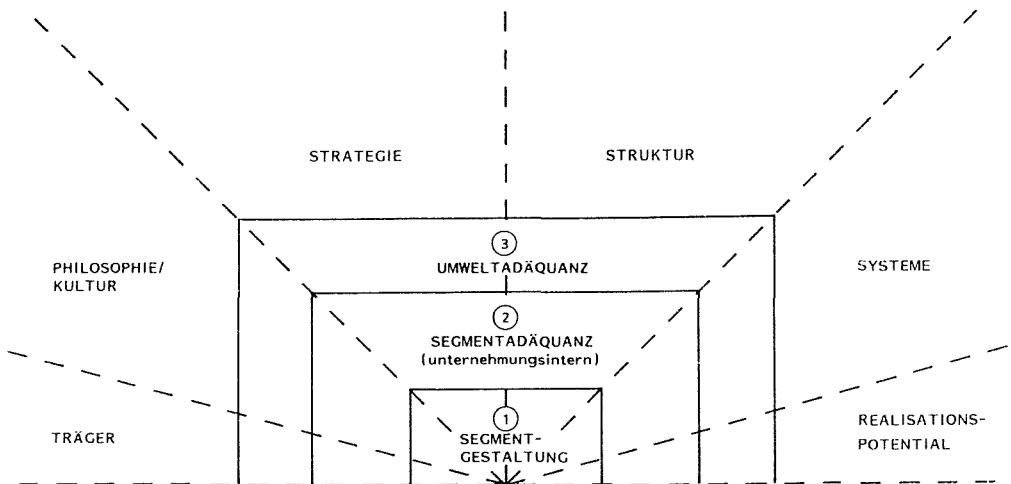


Abb. 3

DIMENSIONEN DES STRATEGISCHEN ERFOLGS

□ *Umweltadäquanz*: Segmentgestaltung und Segmentadäquanz müssen umweltgerecht erfolgen. Die jeweiligen externen Bedingungen in ihren Interdependenzen zu den Erfolgssegmenten sind also ebenfalls zu beachten. Die Erfolgssegmente müssen umweltadäquat sein, also mit den Bedingungen der Umwelt korrespondieren (vgl. Diesch). Für das Segment „Strategie“ drückt sich diese Forderung z. B. im richtigen „timing“ aus. Eine zu frühe Weichenstellung in der Strategie kann ebenso unangemessen sein wie eine zu späte. So war z. B. der „Ro 80“ in der Technik und im Design seiner Zeit zu weit voraus, die Markteinführung erfolgte zu früh. Im Gegensatz dazu war z. B. die Ablösung des „VW-Käfer“ lange Jahre überfällig, geeignete Nachfolgeprodukte kamen zu spät. Die Erfolgsdimensionen bedingen einander. Ähnlich wie Zwiebelschalen umschließen die „äußeren“ Erfolgsdimensionen die „inneren“ (vgl. Abb. 3) und ähnlich wie bei Zwiebeln ist auch hier oft zu beobachten, daß „innen“ schon Fäulnis einsetzt, obwohl „außen“ noch keine Mängel sichtbar sind. So wird z. B. ein Abwandern unverzichtbarer Führungskräfte (betr.: Gestaltung des Erfolgssegments „Träger“) kurzfristig nicht gewinnwirksam. Erst langfristig wird der Erfolg gefährdet.

III.

Einzelfallbezogene Umsetzung: Bestimmung strategischer Erfolgspositionen

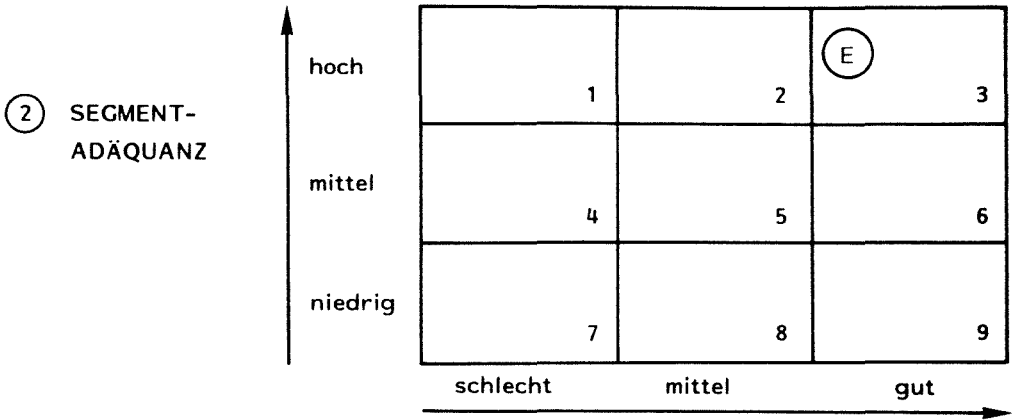
Die hier in ihren Grundzügen beschriebene Konzeption der Strategischen Unternehmensführung, basierend auf der Unterscheidung von Erfolgssegmenten und Erfolgsdimensionen, soll eine Hilfestellung zur Erkennung und Bewältigung praktischer Probleme bieten. Solchen An-

wendungsnutzen kann das Konzept nur entfalten, wenn es im konkreten Einzelfall gelingt, mit seiner Hilfe eine Art „Strategische Bilanz“ aufzumachen. Die aus der Strategischen Unternehmensführung resultierenden Stärken und Schwächen müssen soweit bestimmbar gemacht werden, daß abschließend eine Aussage über den „Strategischen Erfolgssaldo“ einer Unternehmung zu einem gegebenen Zeitpunkt möglich wird. Dieser Saldo wird hier als „Strategische Erfolgsposition“ bezeichnet. Ihre Bestimmung ist, bei aller Unschärfe, die derzeit noch in Kauf zu nehmen ist, sehr wohl möglich. Hierzu empfiehlt sich ein Vorgehen, das der Portfolio-Analyse ähnelt. Dies ergaben eigene Tests anhand vorhandener Berichte über Mismanagement und über erfolgreiche Unternehmensführung. Die in diesen Berichten enthaltenen Daten lassen sich nach Erfolgssegmenten und -dimensionen aufrastern, um anschließend eine Erfolgsposition zu bestimmen. Eine Anwendung auf gesättigte Märkte ist ebenso möglich wie auf wachsende Märkte.

Für das Vorgehen ist zunächst eine nüchterne Bestandsaufnahme von einzelnen Stärken und Schwächen der Unternehmung in den verschiedenen Erfolgssegmenten nötig. Auf dieser Basis läßt sich sehr gut die Segmentgestaltung als erste Erfolgsdimension erkennen und ordinal abstufen. Die Segmentadäquanz ist für einen außenstehenden Betrachter weniger gut erkennbar. Aufgrund deduktiver Überlegungen ist immerhin ein plausibilitätsgestütztes Urteil möglich. Der Analytiker der strategischen Bilanz steht hier zwangsläufig vor gleichgelagerten Informationsproblemen wie ein externer Leser einer Handelsbilanz.

Die beiden ersten Erfolgsdimensionen werden benutzt, um eine Positionierung in einem internen Stärken-Schwächen-Portfolio vorzunehmen (vgl. Abb. 4). Aus der

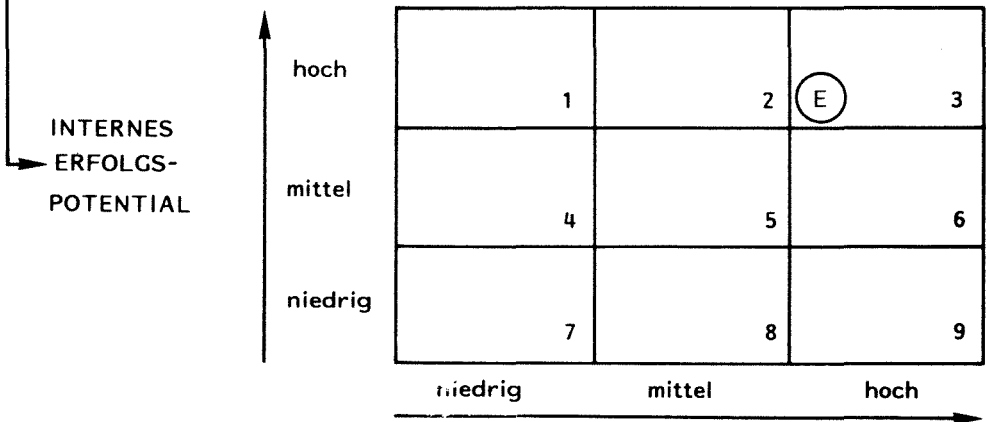
Bestimmung strategischer Erfolgspositionen
INTERNE STÄRKEN/SCHWÄCHEN - POSITION



① SEGMENTGESTALTUNG

- 2, 3, 6 : hohes internes Erfolgspotential
- 1, 5, 9 : mittleres internes Erfolgspotential
- 4, 7, 8 : niedriges internes Erfolgspotential

EXTERNE UMSETZUNG



③ UMWELTADÄQUANZ

- 2, 3, 6 : umfassende Stärke
- 1, 5, 9 : partielle Schwächen
- 4, 7, 8 : umfassende Schwächen

Abb. 4

Verdichtung dieser Matrix ergibt sich das interne Erfolgspotential einer Unternehmung.

Die Umweltadäquanz ist zunächst getrennt davon zu beurteilen. Dies ist auch mit extern verfügbarer Information vergleichsweise gut möglich. Besonders aussagefähig wird dieser Schritt, wenn Vergleiche mit Konkurrenzunternehmungen gezogen werden. In einem zweiten Portfolio ist sodann die Umweltadäquanz einzutragen und mit dem internen Erfolgspotential zu kombinieren. Daraus ergibt sich die abschließende Aussage über die strategische Erfolgsposition (vgl. Abb. 4).

Die Verdichtung und Positionierung anhand der ordinalen Skalierung tritt hier an die Stelle von Bilanzkennzahlen. Für die Analyse strategischer Erfolgspositionen gilt im übrigen das gleiche wie für die externe Bilanzanalyse: Erst der Vergleich über mehrere Perioden hinweg und mit anderen Firmen läßt ein abschließendes Urteil zu.

Hier kann unter Verzicht auf solche Vergleiche nur das Vorgehensprinzip erläut-

tert werden. Ausgewählt wurde hierfür ein Erfolgsmanagement-Beispiel aus einer Branche mit weitgehend gesättigtem Markt (Lebensmitteleinzelhandel). Es handelt sich um die Firma Eismann. Die seit rund 12 Jahren bestehende mittelständische Unternehmung hat einen Tiefkühlheimdienst aufgebaut. Mittlerweile (1985) werden mit 1750 Verkaufswagen 378 Mio. DM Umsatz erwirtschaftet. Dies ist um so bemerkenswerter, weil die etablierten großen Tiefkühlanbieter (Dr. Oetker, Unilever) vergeblich versucht haben, ein ähnliches Konzept zu realisieren.

Die Analyse der Erfolgssegmente macht die Ursachen für den Erfolg deutlich sichtbar (Abb. 5). Hinsichtlich der Segmentgestaltung weist dieser Betrieb einige Eigenarten auf, die positiv zu bewerten sind. Die Träger sind qualifiziert, statt angestellter Verkaufsfahrer sind selbständige und damit motivierte Subunternehmer tätig. Mit hochwertigen Produkten und einem auf die Kundenbedürfnisse abgestimmten Sortiment wird der Markt bedient. Ein ausgebautes Informations- und

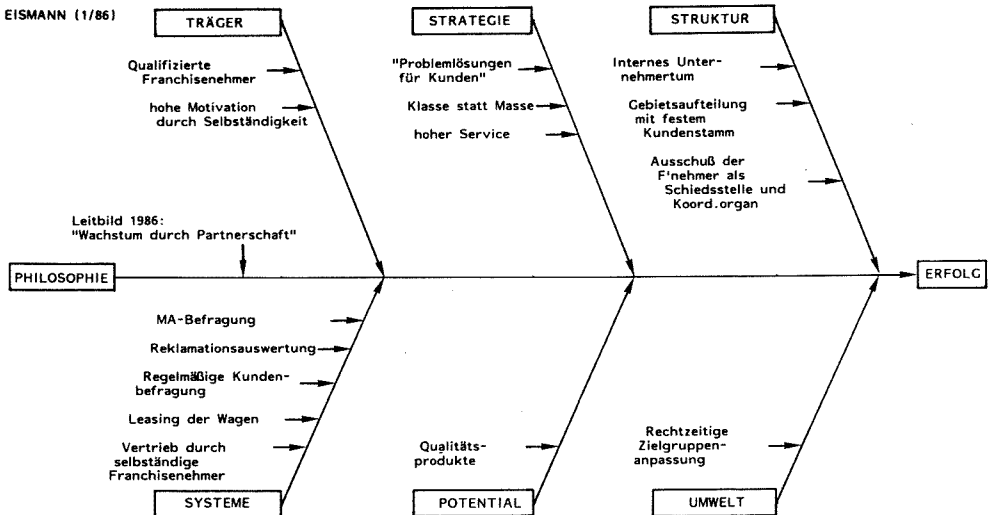


Abb. 5 Stärken/Schwächen - Diagramm (Beispiel Eismann)

Kommunikationssystem unterstützt diese Segmente. Für 1986 wurde ein ausdrückliches Leitbild formuliert, das den Zusammenhalt fördert und die gemeinsame Stoßrichtung angibt. Die Segmentgestaltung ist daher fast durchgehend als gut einzustufen. Lediglich die Struktur ist mit einem Fragezeichen zu versehen.

Auch die Segmentadäquanz muß als gut angesehen werden. Träger und Strukturen passen offenkundig ebenso gut zusammen wie z. B. Philosophie und Struktur. In der internen Stärken/Schwächen-Matrix gelangt Eismann damit auf das Feld 3, das ein hohes internes Erfolgspotential signalisiert (vgl. Abb. 4).

Die Produkte und der Service sind ebenso auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten wie die dahinterstehende Strategie. Mit dem Reklamationssystem wird ein weiterer Bereich sichtbar, für den diese Angemessenheit gilt. Nachdem man bisher Haushalte von Familien mit Kindern im Auge hatte, sollen zukünftig auch Alleinstehende oder kinderlose Paare angesprochen werden. Auch dies illustriert die Umweltadäquanz, die damit insgesamt ebenfalls hoch einzustufen ist.

Das Beispiel der Firma Eismann zeigt, wie man auf gesättigten Märkten sehr erfolgreich operieren und eine starke Erfolgsposition aufbauen kann. Auch hier könnte allerdings ein abschließendes Urteil von einer Konkurrenzanalyse noch profitieren.

Wie dieses Fallbeispiel belegt, ist es möglich, das hier vorgestellte Konzept auf betriebliche Einzelfälle anzuwenden und in mehreren Stufen eine „Strategische Bilanz“ aufzubauen. Wünschenswert wäre es, die Messung bzw. Beurteilung der Erfolgsdimensionen noch zu verfeinern und zu standardisieren. Zu denken ist vor allem an die Entwicklung von Indikatoren für eine indirekte Messung der Erfolgsdimensionen. Dies würde die Validität und

Reliabilität der Erfolgspositionierung erhöhen.

Eine weitere Verallgemeinerung könnte das Positionierungskonzept erfahren, wenn es gelänge, typische Erfolgsmuster bzw. Mißerfolgsmuster aufzudecken, etwa im Sinne der Theorie der Mustererkennung und Mustervoraussage. Man hätte dann die Möglichkeit, der Unternehmensleitung Standardsituationen zu zeigen, die in der Praxis häufig auftreten und an denen man sich im Einzelfall orientieren könnte. Nicht wenige interessante Konstellationen lassen sich logisch ableiten, ihre Relevanz ist aber nur empirisch entscheidbar. Solche Prüfungen bleiben zukünftigen Untersuchungen vorbehalten. Immerhin zeigen eigene Untersuchungen die Möglichkeit, die von Hauschild empirisch ermittelten Mißerfolgscluster einer Replikation zu unterziehen und sie auf der Basis des hier vorgestellten Konzepts zu interpretieren.

IV.

Schlußfolgerungen

Bei aller Vorsicht gegenüber vorschnellen Schlußfolgerungen lassen die bisherigen Überlegungen doch einige Tendenzen erkennen:

1. Unternehmerischer Erfolg und Mißerfolg beruhen auf den gleichen Erfolgssegmenten. Dies widerspricht manchen Eindrücken und Argumenten der Praktiker, die den Erfolg gerne sich selbst zuschreiben, für den Mißerfolg aber andere Gründe anführen.

2. Erfolgreiche Unternehmungen zeichnen sich durch eine Berücksichtigung aller Erfolgssegmente aus. Während auf wachsenden Märkten noch vergleichsweise einfache Rezepte und Stärken in einzelnen Erfolgssegmenten genügen, wird man damit auf gesättigten Märkten in die Defen-

sive gedrängt. Überleben oder weiter wachsen – zu Lasten der Konkurrenz – können dort nur solche Unternehmungen, die in möglichst vielen Erfolgssegmenten stark sind.

3. Große Erfolge starker Persönlichkeiten (allg.: große Erfolge der Vergangenheit) bergen große Risiken. Es herrscht allgemein eine große Neigung, an einmal erfolgreichen Rezepten festzuhalten. Diese Tendenz wird noch verstärkt, wenn starke Persönlichkeiten mit diesem Rezept verbunden sind. Dies verführt dazu, andere Erfolgssegmente zu vernachlässigen. Derartige Schwächen treten bei Umweltwandel oder beim Ausscheiden der betreffenden Personen oft dramatisch in den Vordergrund (z. B. Grundig, Neckermann).

4. Der Ausbau der „Systeme“ allein ist keine Erfolgsgarantie. Auf den Bereich der Systeme (z. B. Planungs- und Kontrollsysteme, Controlling, Frühwarnsysteme) hat die Betriebswirtschaftslehre und auch die betriebliche Praxis ein sehr starkes Augenmerk gerichtet. Keine Frage, daß darin auch heute noch erhebliche Defizite existieren. Keine Frage aber auch, daß darüber andere Erfolgssegmente nicht vernachlässigt oder gar übersehen werden dürfen. Systeme unterstützen die Strategie, und ihr Fehlen wird zur Gefahr in Krisenzeiten. Sie können aber die Strategie und auch die Philosophie und Kultur der Unternehmung nicht ersetzen.

5. Es ist eine Integration der Erfolgssegmente anzustreben. Isolierte Ansätze bewirken relativ wenig. Erst die Verbindung und Abstimmung der Segmente schafft Synergieeffekte, erhöht das Erfolgspotential und verbessert die Erfolgsposition.

6. Die Erfolgssegmente besitzen eine Doppelnatur, die es zu beachten gilt. Zu viel von einzelnen „Erfolgszutaten“ ist ebenso schädlich wie zu wenig. Was z. B. im einen Fall als „ausgebaute Organisati-

on“ einzustufen ist, ist im anderen Fall schon ein „Wasserkopf“. Das Plus einer „starken Persönlichkeit“ kann zum Minus eines „starrsinnigen Autokraten“ werden. Es kommt auf die Umweltsituation an, welches Maß gerechtfertigt ist.

Diese Doppelnatur der Erfolgssegmente bedeutet nichts anderes, als daß der Erfolgspfad, den die Unternehmungsführung zu gehen hat, schmal ist. Erfolgreiche Unternehmungsführung ähnelt insofern einer Gratwanderung, deren Reiz zwar hoch ist, deren Risiko aber darin besteht, jederzeit nach jeder Seite abrutschen zu können. Die betriebswirtschaftliche Theorie bleibt aufgefordert, der Unternehmungspraxis bei dieser schwierigen Aufgabe Hilfestellung zu leisten.

Literatur

- Ansoff, H. J.*: Strategic Management, London 1979.
- Bleicher, K.*: Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1984, S. 494–500.
- Diesch, P.*: Strategisches Management und strategischer Erfolg, Frankfurt a. M., Bern 1986.
- Gutenberg, E.*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin 1983.
- Hahn, D.*: Planungs- und Kontrollrechnung – Puk, 3. Aufl., Wiesbaden 1985.
- Hauschild, J.*: Aus Schaden klug, in: Manager Magazin, Nr. 10, 1983, S. 142–152.
- Heinen, E. u. P. Dill*: Unternehmenskultur, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1986, S. 202–218.
- Krüger, W.*: Organisation der Unternehmung, Stuttgart u. a. 1984.
- o. Verfasser*: Eismann: Temperierte Geschäfte, in: Wirtschaftswoche, Nr. 4, 1986, S. 64–68.
- Pearce, J. A. u. R. B. Robinson*: Strategic Management, Homewood 1982.
- Peters, T. J. u. R. H. Watermann*: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 10. Aufl., Landsberg am Lech 1984.
- Schmidt, R.-B.*: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. I: Grundlagen und Zielsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 1977.
- Töpfer, A.*: Insolvenzvermeidung, in: Schimke, E., Töpfer, A.: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landsberg am Lech 1985, S. 158–171.