

Werner Kirsch, Dodo zu Knyphausen, Max Ringlstetter

4. Die Entwicklung von Gesamtarchitekturen in der Unternehmenspraxis: ein Beispiel

1.	Einleitung.....	174
2.	Rahmenbedingungen des Projektes.....	176
3.	Die Gesamtarchitektur: Wider die Verkrustungen eines Planungs- und Kontrollsystems.....	178
4.	Zur Logik des Plan-Briefing.....	183
5.	Planungszyklus und Rolle des Vorstandes im Planungsprozeß ..	186
6.	Ausblick	190

1. Einleitung

Es sind inzwischen schon mehr als 10 Jahre vergangen, seit Ansoff und seine Koautoren mit dem Schlachtruf "Von der Strategischen Planung zum Strategischen Management" die Denkweisen in Theorie und Praxis in eine neue Richtung gelenkt haben (vgl. Ansoff et al. 1976). Mit dem Zeitpunkt dieser Veröffentlichung ist allenthalben die Einsicht durchgedrungen, daß die Institutionalisierung von strategischen Planungs- und Kontrollsystemen und die Ausarbeitung eines regelmäßigen Planungskalenders wohl eine notwendige, keinesfalls aber eine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche strategische Unternehmensführung ist. Vielmehr können mit der Implementierung eines solchen allein kalendarisch gesteuerten Systems geradezu dysfunktionale Effekte verbunden sein: Strategische Planung wird einerseits nur dann betrieben, wenn es im Kalender steht, auch wenn gerade keine aktuellen (strategischen) Probleme anliegen. Andererseits werden aber eben auch *nur dann* strategische Probleme behandelt; die Auseinandersetzung mit plötzlich auftauchenden Problemen wird erst einmal bis zur nächsten Planungsrunde vertagt. Es ist kein Wunder, daß unter diesen Umständen die Erarbeitung von Strategien leicht zu einem Ritual degeneriert, das den Beteiligten eher lästig ist und nicht zu operativ wirksamen Commitments führt. Die Alternative ist dann ein "Strategic Issue Management" (Ansoff 1980), bei dem auftretende Probleme durch fallweise zusammengestellte "Task Forces" angegangen werden und das damit eine Entlastung der regelmäßig ablaufenden Planungsprozeduren zur Konsequenz hat.

Nach Ansoff bedeutet erst die Ergänzung der institutionalisierten Planungs- und Kontrollsysteme durch das "Strategic Issue Management" den entscheidenden Schritt zu einer echten strategischen Unternehmensführung. Ein solches Strategisches Management kommt sicherlich einer Unternehmenspraxis entgegen, in der man gegen "Systeme" - und erst recht, wenn sie von der Wissenschaft "verordnet" worden sind! - ohnehin häufig Abneigungen besitzt und die darum die nunmehr möglich gewordene "Entschlackung" der Planungs- und Kontrollsysteme begrüßt. Freilich bringt dies auch Gefahren mit sich: Die (unliebsamen) Systeme werden so weit ausgedünnt, daß die umfassende Er-

arbeitung einer konzeptionellen Gesamtsicht nicht mehr möglich bzw. nicht mehr gewährleistet ist. Die Folge ist, daß das operative "Durchwursteln" wieder den Primat erlangt. Die anvisierte strategische Führung des Gesamtunternehmens geht schnell wieder verloren oder stellt sich gar nicht erst ein. Damit aber ist dann auch wieder die Gefahr verbunden, daß man zwar in den angestammten Geschäften durchaus effizient arbeiten mag, man unter Umständen aber in den (langfristig) falschen Geschäften tätig ist und darum weniger Erfolg hat, als es eigentlich möglich wäre.

Gefordert ist also eine Systemkonzeption, die nicht die Gefahren einer "Systemitis" in sich birgt, trotzdem aber ein geeignetes Instrument für eine strategische Unternehmensführung darstellt. Den Weg zu diesem Ziel eröffnet der Rückgriff auf drei grundlegende Überlegungen:

(1) Man entwirft eine Gesamtarchitektur von lose gekoppelten Teilplanungssystemen bzw. Planungsmodulen statt eines voll integrierten und "durchgestylten" Gesamtplanungssystems. Die Beziehungen werden nur noch als relativ globale "Interfaces" festgelegt. Dadurch kann einer kontraproduktiven Überformalisierung entgegengewirkt werden.

(2) Nicht jedes der Planungsmodule wird regelmäßig, d. h. kalendarisch gesteuert und bearbeitet. Einige Module werden so konzipiert, daß sie nur fallweise, also bei konkret anstehenden Problemen, aktiviert werden. Damit soll der eingangs geschilderten Idee eines "Issue-Management" Rechnung getragen werden.

(3) Das Bearbeiten eines Planungsmoduls muß nicht immer die vollständige Neuerstellung eines Planungsmoduls bedeuten. Gerade im strategischen Bereich erscheint es oftmals ausreichend, sich auf ein "Briefing" der bereits vorhandenen Planungsinhalte zu beschränken. Dies führt zu einer Entlastung der betroffenen Führungskräfte und verhindert eine bloß noch rituelle Erledigung sich immer wiederholender Planungsaufgaben.

Die hier skizzierten Überlegungen sind gewissermaßen das "theoretische Grundgerüst" eines Kooperationsprojektes, das die Autoren gegenwärtig mit einer deutschen Industriektiengesellschaft durchführen und dessen erste Phase mit der Präsentation der Ergebnisse vor dem Vorstand dieses Unternehmens Anfang Mai 1988 abgeschlossen wurde. Wir wollen über diese Ergebnisse im folgenden berichten, um beispielhaft zu zeigen, wie eine Gesamtarchitektur, in die die vorgestellten Grundüberlegungen eingegangen sind, in der Unternehmenspraxis aussehen kann. Dabei erscheint es zweckmäßig, zunächst die Rahmenbedingungen des Kooperationsprojektes abzustecken - nicht zuletzt deshalb, um deutlich zu machen, welcher langer Weg häufig gegangen werden muß, um ein strategisches Managementsystem im Unternehmen tatsächlich zu implementieren.

2. Rahmenbedingungen des Projekts

Wie jedes andere Unternehmen wurde auch das an dem Kooperationsprojekt beteiligte Unternehmen immer schon strategisch geführt. In den siebziger Jahren formierten sich die Ziele, Grundsätze und Strategien freilich eher unbewußt: Eine explizit dokumentierte Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen fand nicht statt. Erst als sich Anfang der 80er Jahre auf den relevanten Märkten eine grundlegende Krise abzeichnete, entschloß man sich, die strategische Unternehmensführung zu formatieren und zu einem "Strategischen Management" weiterzuentwickeln.

Von Anfang an war das Vorgehen durch ein Konzept der geplanten Evolution geprägt. Im Sinne des schrittweisen Vorgehens wurden zunächst in zwei Teilbereichen Projekte durchgeführt, um hier zu einer strategischen Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. der Gefahren und Gelegenheiten des relevanten sozio-ökonomischen Feldes zu gelangen. Ebenso sollten erste Formulierungen für strategische Programme in den einzelnen (nunmehr geschaffenen) Geschäftsfeldern generiert werden. Mit dem erarbeiteten Know-how wollte man die Voraussetzungen schaffen, um anschließend dann

auch in anderen Unternehmensbereichen ein Strategisches Management zu implementieren.

Trotz der prinzipiellen Orientierung an der Idee der geplanten Evolution wurde die explizite Formulierung einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik - als ein wichtiger Baustein der Idee der geplanten Evolution - zunächst nicht unmittelbar vorangetrieben. Man wollte, schon ganz im Sinne des Ansoffschen "Strategic Issue Managements" - jegliche Art einer "Systemitis" vermeiden und stattdessen zur Handhabung strategischer Schlüsselprobleme lieber Schwerpunktprogramme ins Leben gerufen, die jeweils unter die Patenschaft eines Vorstandsmitgliedes gestellt und mit spezifischen Zielsetzungen versehen wurden. Mit der Koordination der verschiedenen Schwerpunktprogramme wurde aber schon im Jahre 1982 ein strategischer Controller betraut, dessen Stellenbeschreibung im übrigen jener Beschreibung sehr ähnlich ist, wie sie beispielsweise bei Trux et al. (1984b, S. 211 ff.) dokumentiert ist.

Die Jahre nach 1982 kann man wohl zunächst einmal als Phase der Konsolidierung betrachten. Es ging mehr darum, die "strategische Denke" im Unternehmen zu verankern, als die Formatierung der Prozeduren voranzutreiben. Immerhin wurde aber eine Grundstrategie formuliert, die die Aktivitäten des Gesamtunternehmens steuern sollte. Unterstützend wirkten hier einzelne Projekte etwa zur Entwicklung einer Marketingstrategie oder zur Einführung eines Innovationsmanagements. 1985 hatte man auch eine Mittelfristplanung geschaffen. Eine dokumentierte Geschäftsfeldstrategie existierte zu diesem Zeitpunkt aber nach wie vor nur für zwei Bereiche.

In den Jahren nach 1985 wurden auch für die anderen Geschäftsfelder sowie für die Funktionalbereiche explizite strategische Überlegungen angestellt. Diese Überlegungen fanden einerseits eine prinzipielle Orientierung an einem Unternehmensleitbild, das 1986 verabschiedet wurde und seither im Unternehmen eine breite Resonanz gefunden hat. Andererseits schlugen sie sich aber in einer Vielzahl von Dokumenten nieder, deren Zusammenhang und de-

ren Verbindlichkeit aus heutiger Sicht keineswegs immer ganz klar zu sein scheinen.

Damit sind schon zwei unternehmensspezifische Aspekte benannt, die Anfang 1988 dazu führten, ein Projekt zur Entwicklung einer neuen Architektur von Planungssystemen zu initiieren: Es ging erstens darum, den "Durchgriff" des Unternehmensleitbildes auf die operative Ebene weiter zu erhöhen bzw. die Distanz zwischen Policy, Programmplanung und Wirtschaftsplanung zu verringern. Zweitens sollten die Inkonsistenzen zwischen bestehenden Plandokumenten bereinigt und relevante Punkte aufgezeigt werden, zu denen explizite Aussagen nach wie vor fehlen. (Dieser Aspekt steht im Vordergrund der zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses erst beginnenden zweiten Projektphase. Wir werden im Ausblick (Kapitel 6) noch kurz darauf zurückkommen.) Drittens sollte die zukünftige Überarbeitung bzw. Neugenerierung von Plandokumenten durch geeignete Prozeduren unterstützt werden. Und viertens schließlich sollte auch die Rolle geklärt werden, die der Vorstand in den jeweiligen Planungsprozessen zu spielen hat.

3. Die Gesamtarchitektur: Wider die Verkrustungen eines Planungs- und Kontrollsystems

Die Gesamtarchitektur wurde in mehreren Arbeitssitzungen entwickelt und zwischendurch immer wieder mit den Vorstellungen der unmittelbar betroffenen Vorstandsmitglieder abgeglichen. Dabei war das Vorgehen durch das Bemühen geprägt, möglichst nah an dem zu bleiben, was ohnehin schon im Unternehmen sich eingespielt hatte. Auf diese Weise sollten die Vorbehalte gegen ein neues "System" mit möglicherweise hoher Arbeitsbelastung von vornherein verhindert werden.

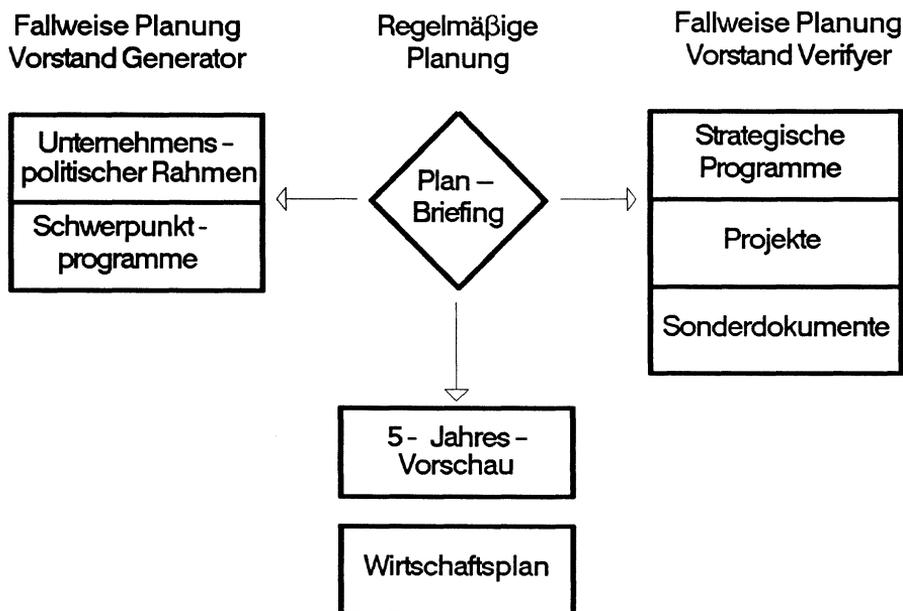


Abb. 4-1: Gesamtarchitektur des Kooperationsunternehmens im Überblick

Grundsätzlich basiert die Gesamtarchitektur auf einem Modulprinzip. Der Begriff des Planungsmoduls wird dabei auf mehreren Ebenen verwendet. Wenn wir im folgenden von solchen Planungsmodulen sprechen, so meinen wir damit immer nur die "großen" Planungskomplexe, deren Schnittstellen durch die Gesamtarchitektur definiert werden. Diese Planungskomplexe umfassen auf einer nächsten Ebene aber dann natürlich wieder weitere Module. Der unternehmenspolitische Rahmen der hier vorgestellten Gesamtarchitektur umfaßt in diesem Sinne etwa die Elemente "Leitbild", "Unternehmensziele" und "Grundstrategie" (vgl. zu dieser Unterscheidung von Planungsebenen z.B. Naumann 1982, S. 113 ff.)

Im Mittelpunkt der Gesamtarchitektur steht die schon erwähnte Unterscheidung zwischen einer regelmäßigen und einer fallweisen Planung (vgl. zum folgenden Abb. 4-1). Die regelmäßige Planung umfaßt jene Planungsmodule, die jedes Jahr immer wieder neu erstellt werden müssen und die sich im allgemei-

nen in recht umfangreichen Dokumenten niederschlagen. Hierzu zählen die 5-Jahres-Vorschau und die Wirtschaftsplanung. Dabei kann die 5-Jahres-Vorschau als das entscheidende Instrument zur Verbindung der strategischen mit der operativen Planung angesehen werden. Sie ermöglicht eine zeitliche Dimensionierung der zunächst einmal "open ended" festgelegten strategischen Ziele und gewährleistet das Einfließen des strategisch Gewollten in die Wirtschaftsplanung. Vom grundsätzlichen Aufbau her entspricht die 5-Jahres-Vorschau weitgehend dem Konzept der Gap-Analyse (vgl. etwa Roventa 1981, S. 77 ff.; Welge 1985, S. 317 ff. sowie den ersten Beitrag von Grebenc/Geiger/Klotz/Maaßen in diesem Buch). Deshalb wundert es nicht, daß es nicht nur eine auf Eckdaten basierende Projektion der strategisch gewünschten und der zur Zeit als realisierbar erscheinenden Entwicklung gibt, sondern auch sogenannte "Lückendeckungsprogramme" vorgesehen sind. Sie sind der Mantel für Aktivitäten bzw. Projekte, die die zwischen Ist- und Soll-Projektion aufklaffenden Lücken schließen sollen.

Die Wirtschaftsplanung sorgt für eine detaillierte Quantifizierung der Eckdaten aus der 5-Jahres-Vorschau. Sie gibt einerseits eine Vorschau über drei Geschäftsjahre und enthält andererseits unmittelbar handlungsrelevante Commitments. Vorgesehen sind die Planung von Investitionsmitteln (Investment-Planning), der Ergebnisse (Performance Planning) und der Einzelmaßnahmen, mit denen die Ergebnisse erzielt werden sollen (Action Planning).

Bei den angesprochenen Planungsmodulen wird insofern eine "Neuplanung" vorgenommen, als hier jedes Jahr vollständige Dokumente erstellt und mit den betroffenen Bereichen detailliert durchgesprochen werden. Dabei ist freilich eine weitgehende Fortschreibung der bis dahin gültigen Plandokumente ausgeschlossen. Nach den im Projekt erarbeiteten Vorstellungen soll sogar der Grundsatz gelten: Es wird nur soviel geplant wie notwendig. Dabei darf freilich nicht übersehen werden, daß es von Zeit zu Zeit produktiv sein kann, auch einmal ein "Zero-Base-Budgeting" vorzunehmen (vgl. als Überblick etwa Welge 1985, S. 426 ff. dargestellt ist).

Das sogenannte "Plan-Briefing" folgt hier einer grundsätzlich anderen Logik: Es findet zwar regelmäßig statt; angesprochen werden aber nur die jeweiligen "Issues", über deren Handhabung eine Entscheidung zu treffen ist (vgl. dazu ausführlicher unten, Kapitel 4). Nur bei Bedarf, das heißt: fallweise, wird eine Neuplanung vorgenommen; ansonsten behalten die zu irgendeinem Zeitpunkt einmalig erstellten Plandokumente ihre Gültigkeit.

Es sind insgesamt fünf Module, die in dieser Weise "fallweise geplant" werden.

(1) Die "unternehmenspolitische Rahmenplanung" enthält die wesentlichen, gesamtunternehmensrelevanten Ziele und Grundsätze und besitzt Richtliniencharakter bei der Entwicklung von Strategien. Elemente des unternehmenspolitischen Rahmens sind das (verbal formulierte) Leitbild, quantitative Unternehmensziele sowie eine für das Gesamtunternehmen gültige Grundstrategie.

(2) Die "Schwerpunktprogramme" setzen unmittelbar am unternehmenspolitischen Rahmen an und fördern die Realisierung der dort vorgegebenen Richtlinien. Sie legen strategische Aktivitäten fest, die für das Gesamtunternehmen besonders wichtige Fragestellungen betreffen (z.B. die schrittweise Annäherung an das Ziel "JIT 1 Tag"). Hier gibt es immer einen Vorstandspaten, der mit dem Vorantreiben des Schwerpunktprogramms in besonderer Weise betraut ist.

Die Hervorhebung des Vorstandspaten deutet an, was hier, aber auch für den unternehmenspolitischen Rahmen gilt: Der Vorstand tritt im wesentlichen als Generator auf, der die Impulse und das Realisierungstempo vorgibt. Bei den drei anderen "fallweisen" Planungsmodulen hat er dagegen eher die Rolle eines Verifikators, der die von den jeweils verantwortlichen Führungskräften vorgelegten Pläne dahingehend prüft, ob die gesetzten Ziele akzeptabel und die vorgesehenen Programme bzw. Maßnahmen prinzipiell zur Zielerreichung geeignet sind. Ein Commitment zu Programmen und Maßnahmen wird seitens des Vorstands aber nicht gegeben.

(3) Die "strategischen Programme" beinhalten die Ziele, Strategien und Stoßrichtungen zur langfristigen Entwicklung von Geschäftsfeldern, Funktionalbereichen und Produktlinien. Sie sind ein erstes Instrument zur inhaltlichen Konkretisierung des unternehmenspolitischen Rahmens, dabei aber noch nicht (im Unterschied zur 5-Jahres-Vorschau) zeitlich dimensioniert.

(4) Im Rahmen von "Projekten" werden dagegen außergewöhnliche, nicht mehr in das Tagesgeschäft integrierbare Aufgaben angegangen. Sie besitzen eine definierte Zielsetzung mit festgelegtem Anfang und Ende sowie ein Projektbudget.

(5) "Sonderdokumente" schließlich sind all jene Berichte, Papiere, Studien etc., die aus irgendeinem Anlaß (z.B. nach einem informationsreichen Gespräch mit einem Kunden) heraus erstellt werden, ohne dabei jedoch schon einen verbindlichen Charakter zu besitzen. Trotzdem kann es zweckmäßig sein, auch hier im Bedarfsfall Ergänzungen bzw. Revisionen vorzunehmen. Wichtig ist aber vor allem, daß sie im weiteren Planungsprozeß (z.B. beim Briefing der strategischen Programme) Berücksichtigung finden.

Wir haben darauf verzichtet, in das hier vorgestellte Schaubild Beziehungen zwischen den verschiedenen Modulen einzutragen. Im Prinzip kann man wohl zwischen vier Typen von Beziehungen unterscheiden. "Bridging" meint die Übersetzung von Planungsinhalten in hierarchisch oder logisch nachgelagerte Teilplanungssysteme. Hier geht es also beispielsweise um das schon angesprochene "Herunterbrechen" vom unternehmenspolitischen Rahmen über die strategischen Programme und die 5-Jahres-Vorschau bis in die Wirtschaftsplanung. "Initiierung" bezeichnet die Auslösung von Schwerpunktprogrammen oder Projekten durch die Feststellung von "Misfits" oder "Gaps" (zu den Begriffen vgl. Kirsch 1984, S. 584 ff.) innerhalb des unternehmenspolitischen Rahmens bzw. der einzelnen strategischen Programme. Ebenso können aber auch Projekte durch Schwerpunktprogramme ausgelöst werden. Je nachdem, welche Konsequenzen die Schwerpunktprogramme oder Projekte zeitigen, muß in umgekehrter Richtung dann ein "Updating" erfolgen, um die jeweils betroffenen Planungsmodule zu aktualisieren. Innerhalb dieser

Planungsmodule muß schließlich ein Abgleichen erfolgen, um sicherzustellen, daß die Anforderungen, aber auch die Leistungen, die in den verschiedenen Submodulen erbracht werden, in den Planungen der jeweils anderen Submodule tatsächlich auch erfaßt sind. Das klassische Beispiel sind hier sicherlich die Anforderungen, die an die Funktionalbereiche (etwa die Produktion) gestellt werden, um die Realisierung einer Geschäftsfeldstrategie zu ermöglichen.

Der Verzicht auf eine Eintragung dieser Beziehungen in das Schaubild soll auch zum Ausdruck bringen, daß es sich tatsächlich um das eingangs erwähnte "loosely coupled system" (Weick) handelt, daß die Beziehungen zwischen den Modulen nicht ein für alle Mal exakt festschreibt. Gegen jedwede Art von Verkrustungen ist aber insbesondere die starke Hervorhebung des Plan-Briefing gerichtet, das den Aufwand der regelmäßigen Planerstellung in möglichst engen Grenzen halten und eine Ritualisierung des Geschehens verhindern soll. Auf die Logik dieses Plan-Briefing wollen wir im folgenden etwas genauer eingehen.

4. Zur Logik des Plan-Briefing

Die Idee eines Plan-Briefing geht von der immer wiederkehrenden Erfahrung aus, daß umfassende Planungsprozeduren mit umfangreichen Dokumentationsanforderungen bei den Beteiligten ein Unbehagen auslösen und die dahinterstehenden Commitments auf Dauer untergräbt. Eine übertriebene Detaillierung und Quantifizierung ist für die Entscheidungsfindung darüber hinaus häufig wenig hilfreich ("Paralyse durch Analyse"; vgl. z.B. Mauthe und Roventa 1983, S. 129). Das Plan-Briefing soll diesen Gefahren entgegenwirken.

Das Plan-Briefing ist darauf ausgerichtet zu klären, ob die bislang verfolgten Pläne zu den internen und externen Umweltbedingungen nach wie vor adäquat sind oder nicht. In Anknüpfung an die dargestellten Typen von Beziehungen zwischen den Planungsmodulen kann man zunächst drei "Testein-

heiten" unterscheiden, die wir am Beispiel strategischer Programme genauer erläutern wollen:

(1) Ein Prämissentest soll die Passung zwischen dem in Frage stehenden Plan und dem relevanten Teil des unternehmenspolitischen Rahmens klären. Im Hinblick auf strategische Geschäftsfeldprogramme wird also die Frage gestellt, inwieweit die enthaltenen Strategien den Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. den Gefahren und Gelegenheiten im Feld entsprechen. Ziel dabei ist es natürlich, die resultierenden Chancen vollständig zu nutzen und den Risiken bestmöglich zu begegnen.

(2) Durch einen Rahmentest soll die Stimmigkeit des Plans mit anderen logisch übergeordneten Planvorgaben verglichen werden. Geprüft wird also, inwieweit innerhalb der strategischen Programmplanung die Maximen etwa des Leitbildes - seien sie nun handlungsleitend oder -beschränkend - adäquat berücksichtigt werden.

(3) Ein Konsolidierungstest soll die Abstimmung der Teilmodule innerhalb eines Planungskomplexes gewährleisten. Hier wird geprüft, ob die für die Realisierung eines Geschäftsfeldprogrammes als notwendig erachteten Maßnahmen in den Funktionalbereichen auch tatsächlich (programmatisch) vorgesehen sind.

Über diese Standardtests hinaus können natürlich noch weitere Fits bzw. Misfits abgeklärt werden. Als besonders wichtig erachten wir dabei etwa die Konfrontation eines Planpakets mit neuen Ideen, die im Unternehmen selbst existieren oder die beispielsweise von Seiten der Wissenschaft generiert worden sind. Man denke nur an die schon stichwortartig genannte Just-in-Time-Philosophie: Hier gibt es eine neue Idee, wie Produktion und Logistik in vernünftiger Weise organisiert werden kann, und entsprechend ist dann zu prüfen, welche Konsequenzen sich daraus etwa für die Produktionsplanung ergeben. Es kann also durchaus zu einer Revision des strategischen Programms im Produktionsbereich kommen; ebenso ist es aber auch möglich, daß man zunächst einmal einen Antrag auf Initiierung eines Schwerpunktpro-

gramms stellt oder ein Projekt ins Leben ruft, das sich in gesonderter Weise mit der sichtbar gewordenen Problematik auseinandersetzt.

Worauf auch immer sich das Plan-Briefing bezieht und welche Konsequenzen sich daraus ergeben, das generelle Motto eines solchen Briefing lautet: Hemdsärmeligkeit (vgl. dazu auch Trux et al. 1984b, S. 46 ff.). Ein eher breites und intuitives Vorgehen soll eine höhere Effizienz erreichen als eine verfeinerte Analyse, die möglicherweise zu einem "Fehler der dritten Art" führt: Man sucht nach der Lösung für ein Problem, das sich "eigentlich" gar nicht stellt. Erst im Anschluß kann es sich dann erweisen, daß in Teilbereichen doch detailliertere Untersuchungen notwendig sind.

Wir werden in Kapitel 5 noch sehen, daß die Plan-Briefings im Vorfeld einer alljährlichen Vorstandsklausur stattfinden. Sie dienen damit der "Aufwirbelung" von Problemen, die es dann im Rahmen dieser Klausur zu behandeln gilt. Um keine allzu großen Vorbehalte aufzubauen, gilt aber der Grundsatz, daß Vorstandsmitglieder nicht mehr mit Vorbereitungsaufgaben belastet sein sollen, als das auch bisher der Fall war. Dieser Grundsatz hat eine besondere Relevanz vor allem für die strategischen Programme, deren Neuplanung erfahrungsgemäß mit besonderem Aufwand verbunden ist.

Im Idealfall sollen vor einer Vorstandsklausur für die Aktualisierung und Überarbeitung der strategischen Programme zwei- bis dreitägige Workshops durchgeführt werden, in denen unter Einbindung der Verantwortlichen Probleme analysiert und Ideen generiert werden. Aus der Sicht eines Vorstandsmitgliedes mag auch diese Zeitanforderung auf den ersten Blick als relativ hoch erscheinen. Die Ratio steckt jedoch darin, daß durch die Konzentration der konzeptionellen Überlegungen auf einzelne Workshops die zeitintensiven Prozesse der Formierung einer Strategie durch wohlstrukturierte Formulierungsaktivitäten abgelöst werden und die tatsächliche Belastung letztendlich eher abnimmt. Voraussetzung dabei ist freilich, daß die Workshops in professioneller Weise moderiert werden und nach Möglichkeit eine Software zur Verfügung steht, die die Diskussionsführung erleichtert. Die Erfüllung dieser Voraussetzungen dürfte aber keine unüberwindliche Hürde darstellen.

5. Planungszyklus und Rolle des Vorstandes im Planungsprozeß

Wir haben schon darauf hingewiesen, daß der Vorstand bei der Erstellung der einzelnen Pläne unterschiedliche Rollen einnehmen kann: eine Generator- und eine Verifikator-Rolle. Diese Rollen spiegeln sich auch in dem vorgesehenen Planungszyklus wider, dessen Elemente um eine alljährlich, meist Anfang Mai stattfindende Vorstandsklausur gruppiert sind (vgl. Abb. 4-2). Vor der Vor-

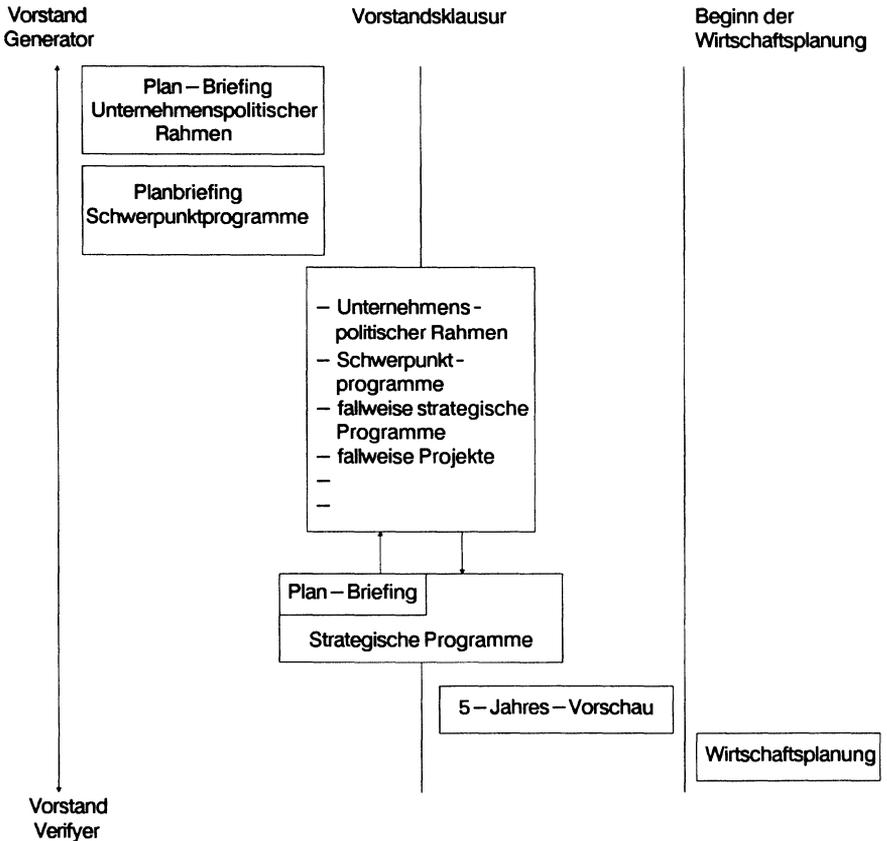


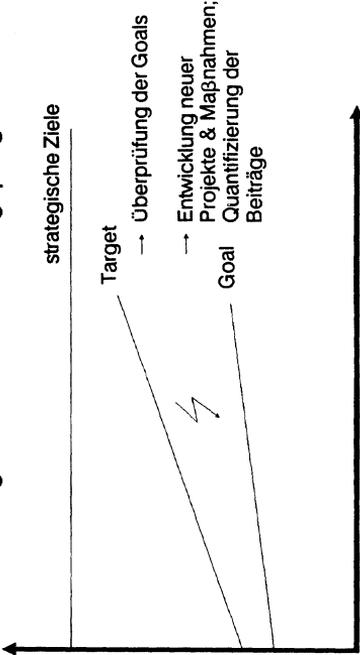
Abb. 4-2: Planungszyklus des Kooperationsunternehmens

standsklausur wird das Planbriefing für den unternehmenspolitischen Rahmen und die Schwerpunktprogramme durchgeführt, um hier mögliche Problemstellungen zu generieren, über die dann in der Vorstandsklausur diskutiert und gegebenenfalls entschieden werden muß. Hier übernimmt der Vorstand also in der Tat eine Generatorfunktion. Bei den strategischen Programmen tritt er dagegen als Verifikator auf. Trotzdem scheint es zweckmäßig zu sein, auch hier das Plan-Briefing schon vor der Vorstandsklausur stattfinden zu lassen, denn es können sich Problemstellungen ergeben, die so gewichtig sind, daß darüber innerhalb der Vorstandsklausur beraten werden muß. Das bedeutet freilich gleichzeitig, daß die Verabschiedung der strategischen Programme erst nach der Vorstandsklausur stattfinden sollte, um den dort generierten Input noch in adäquater Weise berücksichtigen zu können.

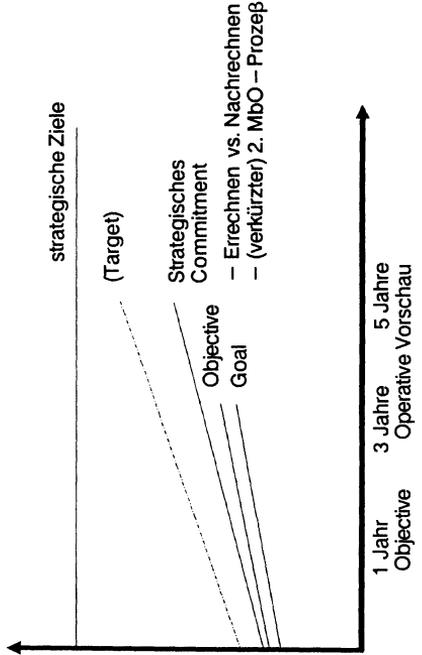
Es ist vorgesehen, parallel mit der endgültigen Überarbeitung der strategischen Programme schon die Arbeit für die 5-Jahres-Vorschau beginnen zu lassen. Dadurch soll erreicht werden, daß die Verabschiedung der strategischen Programme nicht nur vor dem Hintergrund der "von oben" kommenden Ergebnisse der Vorstandsklausur stattfindet, sondern auch von den "von unten" herrührenden Anforderungen der 5-Jahres-Vorschau geprägt ist. Gleichzeitig soll hier freilich auch das Umgekehrte erreicht werden: daß die 5-Jahres-Vorschau schon durch den prozessualen Ablauf mit den strategischen Programmen eng verbunden ist. Die 5-Jahres-Vorschau ist das entscheidende Instrument zur Verbindung der strategischen mit der operativen Planung, und daher soll die Verzahnung der beiden Planungsmodul die notwendigen Übersetzungsleistungen erleichtern. Die 5-Jahres-Vorschau ist jenes Planungsmodul, in dem die Zielvorstellungen des Vorstandes und der einzelnen Bereiche systematisch miteinander konfrontiert werden. Es bietet sich daher an, den Prozeß durch ein Management by Objectives zu unterstützen. Man kann sich diesen Prozeß in vier Stufen vorstellen (vgl. zum folgenden Abb. 4-3).

(1) Die erste Phase ist durch ein insgesamt recht hemdsärmeliges Vorgehen geprägt. Der Vorstand formuliert ein Target, das gewissermaßen die "unternehmerisch gewünschte Zielvorstellung" zum Ausdruck bringt. Die Bereiche

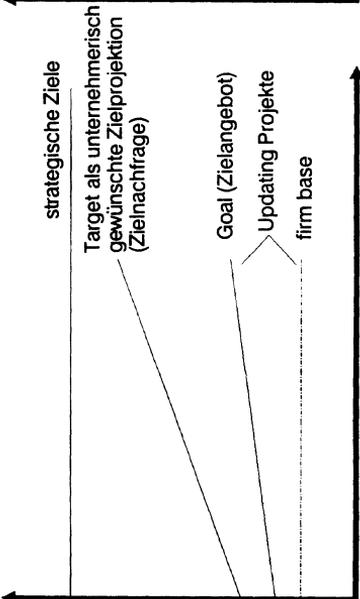
(2) Lückenmanagement: Erarbeitung von Lückendeckungsprogrammen



(4) Verknüpfung mit der Wirtschaftsplanung



(1) Target – Goal – Konfrontation



(3) Ergebnis Lückenmanagement Formulierung strategischer Commitments

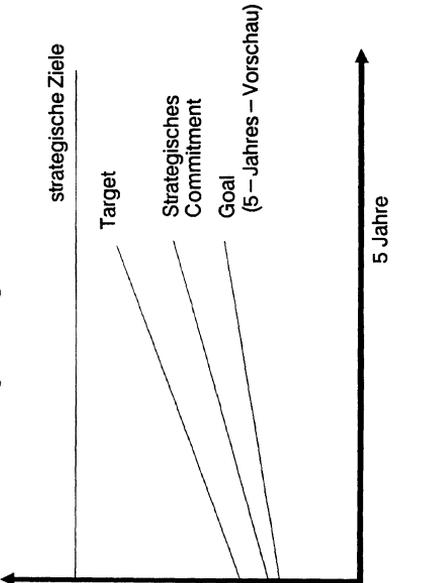


Abb. 4-3: MbO bei der Erstellung der 5-Jahres-Vorschau und der Wirtschaftsplanung

entwickeln dagegen ein Zielangebot (Goal), das sich aus der sogenannten "Firm Base", also der Aggregation der Ergebnisse von schon in Gang gesetzten Aktivitäten, und den spezifischen Projekten ergibt, die die Bereiche zur Verbesserung des Ergebnisses durchführen wollen. Im Falle eines Auseinanderklaffens von Target und Goal bzw. Firm Base in der Weise, daß das Target über dem Goal liegt, ergibt sich durch die Projekte also eine "gedeckte Lücke", der eine "ungedeckte Lücke" gegenübersteht, über deren Beseitigung im weiteren Verlauf des Prozesses nachgedacht werden muß.

(2) Das Nachdenken über noch ungedeckte Lücken bedeutet nichts anderes als die Erarbeitung von Lückendeckungsprogrammen. Dabei bleibt das Target grundsätzlich bestehen, um den Bereichen nach wie vor die "unternehmerische Projektion" vor Augen zu führen. Die Bereiche überprüfen ihrerseits die zunächst vorgeschlagenen Goals, indem sie neue Projekte und/oder Maßnahmen zu generieren versuchen und deren Ergebnisse quantifizieren. In dieser Phase ist das Vorgehen also bei weitem nicht mehr so hemdsärmelig wie in der ersten Phase; es kommt vielmehr darauf an, wenigstens ansatzweise anzugeben, was die Projekte/Maßnahmen eigentlich bringen sollen.

(3) Aus einer erneuten Konfrontation der nunmehr überprüften Bereichsgoals und den Targets kommt es dann zu einer Formulierung von strategischen Commitments: Die Bereiche werden (im Zuge von Verhandlungen) darauf festgelegt, welche Ergebnisse sie in den nächsten fünf Jahren zu erbringen haben.

(4) Die vierte Phase besteht dann schon in der Verknüpfung der 5-Jahres-Vorschau mit der Wirtschaftsplanung. Hier nimmt der Genauigkeitsgrad der Rechnungen noch einmal zu, und es werden Planzahlen sowohl für einen 1-Jahres- als auch einen 3-Jahres-Horizont ("operative Vorschau") festgelegt. Dabei kann es zweckmäßig sein, noch einmal einen (verkürzten) MbO-Prozeß ablaufen zu lassen, an dem die Bereichsleitungen und die jeweils tangierten operativen Führungskräfte beteiligt sind.

Der Hinweis auf die genauere Quantifizierung der Planzahlen in der Wirtschaftsplanung läßt freilich die Frage offen, welche Rolle diese Quantifizierung bei der Verknüpfung von 5-Jahres-Vorschau und Wirtschaftsplanung spielen kann. Zwei Möglichkeiten sind hier denkbar.

Es kann sich erstens um ein bloßes "Nachrechnen" jener Zahlen handeln, die in der zweiten und dritten Phase des MbO-Prozesses festgelegt worden sind. Auf diese Variante war auch die Abbildung 4-2 abgestellt, in der die Wirtschaftsplanung erst nach Abschluß der 5-Jahres-Vorschau beginnen sollte. Die neuerlichen Rechnungsergebnisse können also nicht mehr in die 5-Jahres-Vorschau zurückfließen, sondern müssen deren Vorgaben letztlich bestätigen.

Zweitens kann es sich aber auch um ein "Errechnen" handeln: Die Wirtschaftsplanung übernimmt Funktionen bei der endgültigen Festlegung der Planzahlen in der 5-Jahres-Vorschau. Das setzt voraus, daß es einen Transfer von Planzahlen geben kann, daß also 5-Jahres-Vorschau und Wirtschaftsplanung sich hinreichend zeitlich überlappen. Eine solche zeitliche Überlappung würde es sicherlich erleichtern, den mit der Verknüpfung von Strategischer Programmplanung und 5-Jahres-Vorschau begangenen Weg der Übersetzung von strategischen in operative Planvorgaben weiterzugehen und in die operative Planung voranzutreiben. Der Nachteil mag dann freilich darin bestehen, daß die neuerliche wechselseitige Abstimmung den Planungsprozeß kompliziert und möglicherweise zu Reibungsverlusten führt.

6. Ausblick

Die hier vorgestellte Gesamtarchitektur wartete zu Redaktionsschluß dieses Buches noch auf ihre Erprobung in einem tatsächlichen Planungsprozeß. Bisher ist nur klar, daß die Steuerung der Aktivitäten durch eine solche Gesamtarchitektur eine für das Gesamtunternehmen besonders wichtige Problemstellung ist. Deshalb erfolgt ihre Entwicklung auch im Rahmen eines Schwer-

punktprogrammes, das durch einen Vorstandspaten - in diesem Fall sogar durch den Vorstandsvorsitzenden - betreut wird.

Nach Erarbeitung der Grundkonzeption ist der nächste Schritt innerhalb dieses Programms die weitere Präzisierung der in der Gesamtarchitektur vorgesehenen Strukturmodule. Dies heißt, die Entwicklung von Planungsrahmen 1. Ordnung für einzelne Module in Gang zu setzen. Im Blickwinkel stehen dabei v.a. die strategische Programmplanung und die 5-Jahres-Vorschau, da diese Module einerseits, nur in äußerst rudimentärer Form beim Partnerunternehmen vorhanden sind, andererseits aber für die angestrebte Verknüpfung von Rahmenplanung und Wirtschaftsplanung unabdingbar sind. Ziel für die weitere Arbeit ist es deshalb, (1) die vorhandenen Fragmente zur strategischen Programmplanung nach einheitlichen Formaten zu rekonstruieren und (2) ein Anforderungsprofils für die 5-Jahres-Vorschau zu formulieren.

Auch dieses Anforderungsprofil wird letztlich zu einem Format führen, das gegenüber den Formaten für die strategischen Programme aber natürlich eher an quantitativen Kategorien orientiert ist. Die Formate zur Rekonstruktion der strategischen Programme sollen sowohl vor dem Hintergrund von theoretischen Überlegungen zur Programmplanung (vgl. Trux et al. 1984a, S. 207 ff.) als auch auf Basis der Anforderungen, die sich aus der Stellung des Moduls innerhalb der konkreten Gesamtarchitektur ergeben, entwickelt werden. Dabei werden sich zweifellos Lücken ergeben, die durch die bislang vorhandenen Planungsfragmente noch nicht abgedeckt sind. Im weiteren Verlauf müssen diese Lücken noch gefüllt werden, bevor sich dann in einem Probeauf die Eignung der erarbeiteten Architektur für eine Strukturierung des Planungsprozesses erstmals erweisen muß.

Einer der Haupterfolgskriterien dabei ist, daß es innerhalb dieses Prozesses gelingt, die bislang verwendete Sprache des Planungssystems dem spezifischen "Sprachspiel" des Partnerunternehmens anzupassen. Einige Ausdrücke wie z.B. "generator" oder "verifyer" sind dabei noch zu verändern. Daß eine weitere unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung dieser Managementsysteme die bereits mehrmals herausgestellte Philosophie der bescheidenen Ansprüche ist, versteht sich von selbst.

