

Grundideen und Entwicklungstendenzen im Strategischen Management

*Werner Kirsch, Dodo zu Knyphausen
und Max Ringlstetter*

- 1 Einleitung
 - 2 Die Philosophie eines Strategischen Managements
 - 3 Spektrum eines Strategischen Management-Systems und Entwicklungstendenzen
 - 4 Eine Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen
 - 5 Ausblick: Auf dem Weg zu einem Evolutionären Management
- Anmerkungen
- Literatur

1 Einleitung

In jedem Unternehmen existieren wenigstens in den Hinterköpfen der Führungskräfte von Unternehmen Vorstellungen über Gefahren und Gelegenheiten im sozio-ökonomischen Feld, über Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie der Konkurrenz und über die daraus resultierenden Chancen und Risiken. Aus ihrem täglichen Geschäft heraus verfügen die Führungskräfte über ein intuitives Wissen, wie die zukünftige Entwicklung des Unternehmens aussehen könnte und welche Strategien in diesem Zusammenhang verfolgt werden sollten. *Strategisches Management* ist zunächst einmal der Versuch, dieses Wissen explizit zu machen und damit der kritischen Überprüfung auszusetzen. Es können Probleme aufgedeckt werden, die sich dann einer vertiefenden Analyse zuführen lassen. Hinzu kommt freilich die Absicht, die dabei sich ergebenden Problemlösungen und Handlungsoptionen auch systematisch in die Tat umzusetzen. Hier kann ein an dieser Aufgabe ausgerichtetes Strategisches Management-System wertvolle Unterstützung leisten.

Natürlich sind damit die Grundideen eines Strategischen Managements nur grob umrissen. Wenn man die weitreichenden Ansprüche berücksichtigt, die die Protagonisten eines Strategischen Managements häufig mit ihrem Konzept verbinden, erscheint es naheliegend, hier etwas mehr in die Tiefe zu gehen. Im folgenden sollen zunächst die Philosophie eines Strategischen Managements näher erläutert (Abschnitt 2) und dann ein kurzer Überblick über das Spektrum eines solchen Strategischen Managements sowie über einige Entwicklungstendenzen der gegenwärtigen Bemühungen in Theorie und Praxis auf diesem Gebiet gegeben werden (Abschnitt 3). Einen gewissen Schwerpunkt sehen wir hier in der Entwicklung von sogenannten »Gesamtarchitekturen«, die die verschiedenen Bausteine der Planung und Kontrolle miteinander in Beziehung setzen sollen. Wir verzichten hier allerdings auf die umfangreiche Darstellung eines theoretischen Konzepts[1], sondern beschränken uns auf die Darstellung eines Beispiels, wie in der Unternehmenspraxis selbst eine solche Gesamtarchitektur aussehen könnte (Abschnitt 4). Ein kurzer Ausblick auf die Idee eines »evolutionären Managements« wird unsere Überlegungen dann zum Abschluß bringen (Abschnitt 5).

2 Die Philosophie eines Strategischen Managements

Was die Welt ist, wird wesentlich dadurch bestimmt, wie darüber *gedacht* wird, was sie ist (vgl. Stegmüller 1979, S. XXI). Es ist deshalb auch im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmensführung unerlässlich, sich mit den spezifischen Denkfiguren auseinanderzusetzen, die den Zugang sowohl von Managern als auch von Managementwissenschaftlern zu ihrem »Objektbereich« bestimmen. Man kann diese Denkfiguren auch als »Führungsphilosophien« bezeichnen. In diesem Sinne ist dann beispielsweise über lange Zeit von einer »Marketingphilosophie« gesprochen worden, die die Forderung zum Ausdruck bringt, das Unternehmen »vom Markt her zu führen«.

Wir betrachten auch das Strategische Management in erster Linie als eine solche Führungsphilosophie – eine Führungsphilosophie, die zudem einen gegenüber dem Marketingdenken sehr umfassenden Anspruch besitzt (vgl. Kirsch und Trux 1981, S. 389 ff.). Ihre wichtigsten Elemente lassen sich in sechs Punkten zusammenfassen.

(1) Das Strategische Management fordert eine Orientierung an *Erfolgspotentialen*. Im Mittelpunkt stehen nicht mehr operative Größen wie Erfolg und Liquidität, sondern »Vorsteuergrößen« (Gälweiler), die die Voraussetzung dafür sind, daß es überhaupt zu einem operativen Erfolg kommen kann. Man spricht dann beispielsweise von »Stärken«, »Schwächen«, »Gefahren«, »Gelegenheiten«, der »relativen Wettbewerbsposition« usw., von Begriffen also, die die Umwelt des Unternehmens und dessen relative Position in dieser Umwelt beschreiben. Diese Begriffe lenken den Blick systematisch weg von der Vergangenheit (auf die allein sich ja die Kategorien und Kennzahlen des traditionellen Rechnungswesens beziehen) hin in die Zukunft – auch wenn man dafür in Kauf nehmen muß, daß die Bedeutung dieser Begriffe erheblich unschärfer ist, als das bei den operativen Größen der Fall ist.

(2) Die Philosophie eines Strategischen Managements geht nicht davon aus, daß Entwicklungen der Vergangenheit sich ohne weiteres in die Zukunft fortsetzen: Es ist immer wieder damit zu rechnen, daß *Diskontinuitäten* auftreten, die den Charakter einer »Strategischen Überraschung« (Ansoff 1976, S. 131) besitzen und auf die die Unternehmensführung in besonderer Weise reagieren muß, um die sich ergebenden Risiken abzuwehren, aber auch um die sich möglicherweise bietenden Chancen zu nutzen. Die Wahrscheinlichkeit, daß dies möglich ist, wird dabei natürlich davon abhängen, daß man Diskontinuitäten möglichst frühzeitig erkennt. Eine strategische Überraschung wäre freilich keine Überraschung, wenn sie sich in einem engeren Sinne prognostizieren ließe. Sie kündigt sich bestenfalls durch »schwache Signale« (Ansoff) an, deren Bedeutung in besonderer Weise unklar ist und die erst einer eingehenden Interpretation bedürfen. Die Handhabung von Diskontinuitäten ist daher eng verbunden mit der Idee einer *Strategischen Frühaufklärung*, die ein frühzeitiges Sich-Einstellen auf die sich auftauenden Entwicklungsbrüche ermöglichen soll (vgl. Müller 1981 sowie Trux et al. 1985, S. 315 ff.).

(3) Auch wenn man Potentiale beeinflussen und Diskontinuitäten handhaben will, muß man sich darauf einstellen, daß das Management nicht alle Entwicklungen beherrschen kann. Die Erfahrung einer komplexen Welt verbietet einen überzogenen Voluntarismus. Mit der Idee eines Strategischen Managements verbindet sich ein »evolutionäres« Denken, das nicht der Illusion der Machbarkeit unterliegt und stattdessen mit der Einsicht verbunden ist, daß die Führung immer nur begrenzt »Herr« der evolvierenden Systeme sein kann. Es bietet sich an, diese Einstellung als *gemäßigten Voluntarismus* zu kennzeichnen. Damit in einem engen Zusammenhang steht das *Konzept der geplanten Evolution*, das die Entwicklung eines Unternehmens als eine Folge überschaubarer Schritte beschreibt, die aus zwei Richtungen beeinflußt werden. Einerseits wird jeder einzelne Schritt durch akute, häufig abrupt auftretende Mängel und Störungen geprägt, die teilweise aus vorhergehenden »kleinen Schritten« resultieren, teilweise aber auch »autonom« in der Umwelt auftauchen. Auf diese Störungen muß das

Management immer wieder reagieren; die Entwicklung erscheint als eine Art »Muddling through« (Lindblom), das insoweit gelungen ist, als die gefundenen Antworten sich als angemessen erweisen. Andererseits werden die einzelnen Schritte aber auch durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Entwicklung des Systems gesteuert. In diese konzeptionelle Gesamtsicht gehen Erfahrungen ein, die man im Zuge der bisherigen Entwicklung gemacht hat. Sie wird aber auch geprägt durch gesellschaftliche Werte und Ideen, die durchaus den Charakter eines »utopischen Zukunftsentwurfs« bzw. einer »unternehmerischen Vision« haben mögen[2]. Die konzeptionelle Gesamtsicht bringt gegenüber den auftretenden Mängeln und Störungen gewissermaßen eine »deduktive« Komponente ins Spiel: Auch wenn man weiß, daß die Entwicklung immer anders verläuft, als man sich das anfangs vorgestellt hat, muß man doch nicht darauf verzichten, wenigstens in begrenztem Umfange die Entwicklung in eine gewünschte Richtung mitzusteuern.

(4) Die Betonung einer deduktiven Komponente im Prozeß der geplanten Evolution deutet an, daß die Philosophie eines Strategischen Managements die überall zu verspürende Sinn- und Orientierungskrise (Walter-Busch 1979) nicht unbeantwortet lassen will. In einer »postmodernen Gesellschaft« bieten »Gewinnmaximierung« oder »Überleben« keine ausreichende Orientierung mehr, um die Leistungsbereitschaft von Organisationsteilnehmern hinreichend herauszufordern; gefragt sind weiterreichende *Sinnmodelle*, die einen gewissen normativen Stellenwert besitzen und im Prozeß der Entwicklung als regulative Leitideen fungieren. Einen Kandidaten für ein solches Modell sehen wir beispielsweise in dem von uns postulierten Fortschrittsmodell, das die Entwicklung des Unternehmens an den Möglichkeiten der Befriedigung der Bedürfnisse jener Individuen bemißt, die von den Aktivitäten der Unternehmung direkt oder indirekt betroffen sind (vgl. ausführlich Kirsch und Knyphausen i. V.).

(5) Das aktive Bemühen um Sinnmodelle, an denen sich die Entwicklung des Unternehmens orientiert, kann dazu beitragen, auch die operative Führung in die Entwicklung und Umsetzung strategischer Optionen miteinzubeziehen. Eines der Probleme früherer Generationen des strategischen Denkens lag wohl darin, daß man die Strategieentwicklung ausschließlich in die Hände eigens geschaffener Planungsabteilungen legen wollte und die Umsetzung dieser Strategien gar nicht als besonderes Problem begriff. Dabei wurde aber übersehen, daß die operativen Führungskräfte mit den spezifischen Kategorien des strategischen Denkens häufig gar nichts anzufangen wußten und sie die Forderung nach Umsetzung der strategischen Pläne mit Widerstand quittierten. Die Folge war dann häufig ein »Versanden« strategischer Überlegungen[3]. Die Philosophie eines Strategischen Managements fordert daher von vorneherein die *strategische Mobilisierung der operativen Führungskräfte*[4]. Das wirkt sich etwa dort aus, wo es um die Frage geht, in welcher Weise der strategische Prozeß durch externe Berater unterstützt werden kann. Das Plädoyer geht hier zumindest tendenziell in Richtung einer Prozeßberatung: Die Inhalte sollen von den operativen Führungskräften kommen; der Berater moderiert lediglich den Prozeß und stellt die entsprechenden Methoden bereit.

(6) Die Forderung nach einer frühzeitigen Integration der operativen Führungs-

kräfte in den Strategie-Prozeß soll natürlich nicht den hochgradig »politischen« Charakter dieses Prozesses in Abrede stellen. Strategisches Management hat sehr viel mit einer grundsätzlichen Ausrichtung des generellen Kurses des Unternehmens zu tun. Damit aber sind von vorneherein immer eine Vielzahl von Sichtweisen, Werten und Interessen berührt, um deren Berücksichtigung bzw. Durchsetzung die betroffenen Individuen mehr oder weniger »kämpfen« werden. Strategische Entscheidungen sind daher nicht denkbar ohne gleichzeitige Bemühungen um eine entsprechende »Promotion«: Die Entscheidungen müssen den Betroffenen »verkauft« werden; und der Prozeß, in dem diese Entscheidungen zustandekommen, muß unterstützt werden, um zu verhindern, daß die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen, Werte und Interessen es gar nicht erst zu einer Entscheidung kommen läßt.

Soweit also zu den wichtigsten Grundelementen der Philosophie eines Strategischen Managements. Sie beschreiben, um das noch einmal herauszustellen, die grundlegende »Denke«, mit der man unseres Erachtens die Welt sehen sollte, wenn man sich um die Realisierung eines Strategischen Managements bemühen will. Erst wenn diese »Denke« vorhanden ist, mag es aussichtsreich sein, ein Strategisches Management-System einzuführen, das den laufenden Geschäftsbetrieb überlagert und der systematischen Entwicklung von sich zu einer konzeptionellen Gesamtsicht verdichtenden Zielen, Grundsätzen und Strategien sowie der Festlegung erster robuster Schritte dient. Erst dann erscheint es auch sinnvoll, sich jener Instrumente und Methoden zu bedienen, die durch die Strategie-Forschung und die verschiedenen Unternehmensberatungsgesellschaften entwickelt worden sind. Es ist nicht Aufgabe dieses Beitrages, über diese Instrumente und Methoden einen Überblick zu geben (vgl. dazu etwa Trux et al. 1985). Im folgenden soll nur der Versuch unternommen werden, ein mögliches Spektrum Strategischer Management-Systeme zu benennen und dabei einige Schwerpunkte zu lokalisieren, auf die sich Theorie und Praxis heute in besonderer Weise zu konzentrieren scheinen.

3 Spektrum eines Strategischen Management-Systems und Entwicklungstendenzen

Abbildung 1 gibt ein einfaches Modell wieder, das das Spektrum eines Strategischen Management-Systems nach drei Dimensionen unterscheidet. Danach umfaßt ein solches System die Phasen der Exploration, Analyse, Planung und Steuerung, die sich auf die Perspektiven des Primär-, des Sekundär-, des Tertiär- und des Quartärbereichs beziehen und vom Ergebnis her den unternehmenspolitischen Rahmen sowie die strategischen Programme betreffen. Das bedarf einer kurzen Erläuterung.

(1) Die Unterscheidung von vier Phasen eines Strategischen Managements darf nicht dahingehend mißverstanden werden, daß innerhalb der einzelnen Phasen jeweils nur eine Klasse von Aktivitäten anzutreffen ist. Spätere Phasen schließen stets auch Aktivitäten ein, die für die früheren Phasen besonders typisch sind. Strategisches

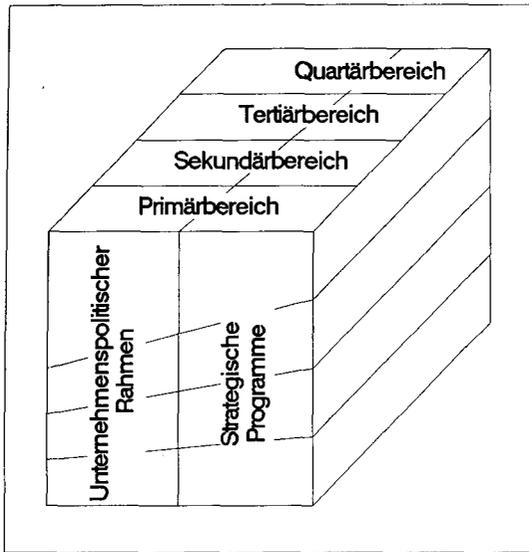


Abb. 1: Das Spektrum eines Strategischen Management-Systems

Management erweist sich im allgemeinen als ein iterativer Prozeß, in dem nur die Schwerpunkte unterschiedlich verteilt sind.

Die Phasen *Exploration* und *Analyse* unterscheiden sich in erster Linie dadurch, daß im Rahmen der *Exploration* relativ ungerichtete, tendenziell »zweckfreie« und auch wenig strukturierte Untersuchungen durchgeführt werden, während in der *Analyse*-phase relativ wohl-strukturierte Instrumente Verwendung finden, die die Erhebung, Auswertung und Interpretation von Daten bzw. Informationen sehr viel zweckgerichteter machen. Die *Planungs*phase befaßt sich demgegenüber mit dem Entwurf, der Bewertung und Auswahl von Zielen, Grundsätzen, Strategien usw., die der weiteren Entwicklung des Unternehmens eine Orientierung geben sollen. Die *Steuerung*sphase schließlich umfaßt zwei große Aufgabenbereiche: Zum einen sind die in der *Planungs*-phase erarbeiteten Stoßrichtungen inhaltlich zu konkretisieren und zu quantifizieren; zum anderen geht es um die Durchsetzung des strategisch Gewollten oder – falls sich dies als unrealistisch erweist – um die Überprüfung und Revision der ursprünglichen *Planungs*prämissen. Daß *Konkretisierung* und *Kontrolle* dabei in einer engen Wechselbeziehung stehen, dürfte sich wohl von selbst verstehen.

(2) Strategische Überlegungen können sich auf ganz unterschiedliche Problembereiche beziehen. Der *Primärbereich* umfaßt dabei alle diejenigen Funktionen, die mit der unmittelbaren Versorgung der Märkte mit Gütern und Dienstleistungen zusammenhängen. Zum *Sekundärbereich* sind dagegen die Überlegungen zu rechnen, die sich mit der Ressourcenversorgung des Unternehmens beschäftigen. Dazu gehören natürlich Fragen der Beschaffung und Allokation von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Halbwaren, ebenso aber auch die Personalausstattung des Unternehmens.

Nicht zuletzt sind hier Fragen der technologischen Anforderungen und Möglichkeiten angesiedelt. Der *Tertiärbereich* betrifft die »Systems and Procedures«, mit denen das Unternehmen die Abwicklung seiner verschiedenen Aktivitäten steuert. Hier ist die Gestaltung des Kostenrechnungssystems ebenso angesprochen wie die Organisation von Planungsaktivitäten durch einen Planungskalender. Der *Quartärbereich* schließlich umfaßt die »Standortbestimmung« des Unternehmens sowohl im wörtlichen als auch im übertragenen Sinne. Hier geht es also nicht nur um die Bestimmung etwa der günstigsten Produktionsstandorte, sondern auch um die Definition der spezifischen Rolle, die das Unternehmen in der Gesellschaft bzw. im Verhältnis zu seinen verschiedenen »Stakeholders« zu spielen gedenkt.

(3) Der Unterscheidung zwischen dem Unternehmenspolitischen Rahmen und den Strategischen Programmen liegt schließlich der Gedanke zugrunde, daß strategische Überlegungen nicht immer die gleiche Reichweite und das gleiche Abstraktionsniveau haben müssen. Die *Strategischen Programme* beziehen sich grundsätzlich auf einzelne Segmente im Betätigungsfeld des Unternehmens; dazu gehören die Strategischen Geschäftsfelder ebenso wie die klassischen Funktionalbereiche. Hier geht es darum, Ziele und strategische Stoßrichtungen festzulegen, sie in Unterziele und Unterstrategien aufzugliedern und Maßnahmen bzw. Handlungsoptionen zu generieren. Dabei sind die vorgelegten Pläne normalerweise relativ detailliert. Überlegungen zum *Unternehmenspolitischen Rahmen* beziehen sich dagegen auf das Unternehmen als Ganzes; hier werden in genereller Weise Policies formuliert, wie man sich im Hinblick auf spezifische Problemstellungen verhalten möchte. Der Detaillierungsgrad ist entsprechend meist geringer als bei den Strategischen Programmen.

Abbildung 1 macht deutlich, daß die verschiedenen Dimensionen, durch die sich das Spektrum eines Strategischen Management-Systems charakterisieren lassen, in vielfältiger Weise miteinander verschnitten sind. Überlegungen zum Quartär- und (etwas weniger) zum Tertiärbereich beziehen sich wohl in erster Linie auf den Unternehmenspolitischen Rahmen, während sich die Perspektiven des Primär- und des Sekundärbereichs vor allem in den Strategischen Programmen niederschlagen. Hier sind dann auch in besonderer Weise die Phasen Analyse, Planung und Steuerung relevant. Der unternehmenspolitische Rahmen ist dagegen zunächst in starkem Maße Gegenstand explorativer Überlegungen. Hier existieren nur in geringem Maße vorgefertigte Analyseschemata, und es ist eine gewisse Skepsis angebracht, ob eine Veränderung dieses Rahmens so ohne weiteres planbar, geschweige denn steuerbar ist. Die Normen und Regeln, die die Tiefenstrukturen eines Systems prägen, sind im allgemeinen über einen längeren Zeitraum gewachsen; und es muß wohl schon als ein Gewinn angesehen werden, wenn es gelingt, im Zuge explorativer Überlegungen diese Tiefenstrukturen näherungsweise zu rekonstruieren und ins Bewußtsein zu rufen. Vor diesem Hintergrund kann dann beispielsweise sichergestellt werden, daß die geplanten Strategien zur Grundhaltung des Unternehmens passen, daß also nicht etwa eine ausgesprochen aggressive Markteroberungsstrategie ins Auge gefaßt wird, obgleich doch die generelle Mentalität sonst eher die eines »Verteidigers« ist[5].

Nun ist natürlich der Umstand, daß man den unternehmenspolitischen Rahmen vergleichsweise wenig »in den Griff bekommen« kann, dann besonders mißlich, wenn

man bedenkt, welche weitreichende Bedeutung die im Unternehmen verankerten Normen und Regeln für jedes Handeln auch der einzelnen Organisationsmitglieder besitzen. Es ist vor diesem Hintergrund kein Wunder, daß in neuerer Zeit sowohl in Theorie als auch in der Praxis Bemühungen um eine weiterreichende Erfassung und »Bearbeitung« des unternehmenspolitischen Rahmens festzustellen sind. In der Theorie zeigt sich das beispielsweise an den kaum noch zu übersehenden Forschungsarbeiten zu Fragen der Unternehmenskultur und des »symbolischen Managements« [6], aber auch an den von seiten der Unternehmensberatungsgesellschaften vorgestellten Konzepten zu einer konsistenten Ausrichtung der Komponenten des Führungssystems der Unternehmung [7]. In der Praxis fallen demgegenüber die zahlreichen Versuche auf, Unternehmensgrundsätze oder -leitbilder zu formulieren, die die zentralen, unternehmensweit für gültig erachteten Policies explizit machen sollen und denen entgegen der oftmals vorgetragenen, die produzierten Dokumente als »Lippenbekenntnisse« abtuenden Kritik offensichtlich durchaus handlungsleitende Kraft zugemessen wird [8]. Das wird insbesondere dann der Fall sein, wenn die Erstellung der Grundsätze bzw. Leitbilder partizipativ erfolgt und über die Inhalte entsprechend kommuniziert werden muß: Die Dokumente sind dann letztlich nur noch die »Spitze eines Eisberges«; im Prozeß der Kommunikation werden bisher verdeckt gebliebene Grundhaltungen aufgedeckt und eben deshalb auch verändert (vgl. Kirsch und Knyphausen 1988).

Mit diesen Überlegungen sind offensichtlich schon Entwicklungstendenzen benannt, durch die sich die gegenwärtige Diskussion zum Strategischen Management charakterisieren lassen [9]. Sie können unter der Überschrift: »Von den Strategischen Programmen zum Unternehmenspolitischen Rahmen« schlagwortartig zusammengefaßt werden. In analoger Weise können auch andere Entwicklungstendenzen und Schwerpunktverlagerungen entlang der Dimensionen des oben vorgestellten Spektrums Strategischer Management-Systeme festgestellt werden.

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Phasen des Management-Prozesses hat man sich zunächst zweifellos auf die Analyse- und auf die Planungsphase konzentriert; hier sind so bekannte Instrumente wie Portfolio-Analyse, »Value Chain« und »Vorteilsmatrix« angesiedelt, die insbesondere von den Unternehmensberatungsgesellschaften propagiert worden sind und der Praxis vielfach als Einstieg in das Strategische Management gedient haben. Nicht selten ist dabei wohl der Eindruck entstanden, daß man zwar umfassende, analytisch abgestützte strategische Pläne entwickeln könne, sich aber um die Durchsetzung in das operative Tagesgeschäft nicht hinreichend kümmern. Deshalb hat man sich in neuerer Zeit verstärkt auch den Möglichkeiten einer Strategischen Steuerung zugewandt; für die Unternehmensberatungsgesellschaften scheint »Umsetzung« geradezu zum »Schlachtruf« geworden zu sein. Nicht selten jedenfalls hat sich deren Policy jetzt in der Weise verändert, daß man nicht mehr nur gleichsam »stabsmäßig« umfangreiche Analysen und Planungen vorlegt und sich dann aus dem Unternehmen zurückzieht, sondern lieber länger im Unternehmen bleibt und dann auch bei der Umsetzung die Rolle eines »Players« übernimmt. Auch die Unternehmenspraxis selbst scheint sich dem Umsetzungsproblem immer mehr zu stellen; davon zeugen allein schon die unzähligen Stellenangebote für Controlling-Fachleute in den Tageszeitungen. An den mit dem Stichwort »Controlling« bezeichneten Problemstel-

lungen setzen auch viele neuere Forschungsarbeiten an; auch hier hat man den Eindruck, daß man einen »Schlachtruf« gefunden hat, der eine Verlagerung des Interesses hin zu Umsetzungsfragestellungen anzeigen soll[10].

Eine analoge Entwicklungstendenz kann man schließlich auch entlang der dritten der von uns genannten Dimensionen eines Strategischen Managements feststellen. Während man sich ursprünglich in erster Linie auf den Produkt-Markt-Bereich konzentrierte, hat man in den letzten Jahren vermehrt auch Überlegungen zu den anderen Bereichen angestellt. Auf die Bemühungen im Quartärbereich sind wir im Zusammenhang mit der Unternehmenspolitischen Rahmenplanung schon kurz eingegangen: Insbesondere im Zuge der Entwicklung von Unternehmensleitbildern wird heute häufiger der Versuch unternommen, auch den »Standort« des Unternehmens (im wörtlichen und im übertragenen Sinne) zu bestimmen. Ebenso gibt es aber auch Tendenzen in Richtung auf die beiden anderen Bereiche. Der Aufbruch in ein neues Technologiezeitalter scheint hohe Ansprüche an ein Technologiemanagement einerseits und an ein strategisch orientiertes Management der Humanressourcen andererseits zu stellen[11]. Im Tertiärbereich der »Systems and Procedures« geht es dagegen in zunehmendem Maße um die Entwicklung von Managementsystemen, die einerseits den Prozeß der Formulierung von Strategien fest im Unternehmen verankern, zugleich aber auch deren Umsetzung unterstützen sollen.

Wir halten die im Tertiärbereich sich abzeichnenden Überlegungen für die vielleicht interessanteste Entwicklung in der Diskussion Strategischer Management-Systeme und wollen die weiteren Ausführungen dieses Beitrags entsprechend hierauf konzentrieren. Dafür mögen eine Reihe von Gründen sprechen. Erstens kann man diese Diskussion als einen Indikator dafür nehmen, daß nach der lange Zeit vorherrschenden Euphorie eine gewisse Ernüchterung eingetreten ist und das Strategische Management sich gewissermaßen wieder mit sich selbst beschäftigen muß, um die Möglichkeiten und Grenzen im Unternehmen zu erkennen und sich darauf einzustellen. Zweitens verdeutlichen die Überlegungen zum Tertiärbereich gleichzeitig eine prozedurale Orientierung, die man als Ausdruck einer »neuen Bescheidenheit« und als Abkehr von allzu überzogenen Ansprüchen von außen an die Unternehmen herantretender »Berater« interpretieren kann. Drittens werden die entwickelten Management-Systeme von vorneherein in den Dienst einer Strategischen Steuerung gestellt; sie nehmen damit jene Schwerpunktverlagerungen in sich auf, die sich entlang der Phasendimension im Spektrum Strategischer Management-Systeme aufzeigen lassen. Und viertens schließlich bedeutet die Entwicklung solcher Systeme natürlich auch eine Integration der Unternehmenspolitischen Rahmenplanung, der in einem Gesamtkonzept ein Platz zugewiesen wird, von dem aus sie überhaupt erst ihren Stellenwert für das Unternehmen richtig zur Geltung bringen kann.

4 Eine Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen

Strategisches Management im Tertiärbereich umfaßt, wie schon angedeutet, eine ganze Reihe von »Systems and Procedures«. Dazu gehören (neben den oben genannten) beispielsweise die Management-Informationssysteme, die Anreiz- und Sanktionssysteme und die Management-Development-Systeme. Den Kern dieser »Systems and Procedures« sehen wir allerdings in den *Planungs- und Kontrollsystemen*, deren Funktionieren offenbar eine Grundbedingung dafür ist, daß strategische Überlegungen tatsächlich angestellt und anschließend auch umgesetzt werden. Die Forderung nach einem solchen Funktionieren war auch einer der Hauptgesichtspunkte, unter denen der Lehrstuhl für Industrieforschung an der Universität München (Prof. Dr. W. Kirsch) und eine deutsche Industrieaktiengesellschaft Anfang 1988 ein Kooperationsprojekt »Planungs- und Kontrollsysteme« gestartet haben. Anhand der Ergebnisse der ersten Phase dieses Projektes wollen wir beispielhaft darstellen, wie ein solches Strategisches Management System im konkreten Fall konzipiert werden kann und welche Grundideen dabei Anwendung finden.

Ausgangspunkt ist die Maxime, nicht ein hochintegriertes und »durchgestyltes« Gesamtplanungssystem zu entwerfen, sondern eine *Gesamtarchitektur* von lose gekoppelten Teilplanungssystemen bzw. Planungsmodulen. Der Vorteil ist in höherer Flexibilität und Problemadäquanz zu sehen; der Nachteil liegt darin, daß durch die lose Koppelung die Inhalte eines nachgelagerten Moduls (z. B. der strategischen Programme) nicht einfach aus denen eines vorgelagerten (z. B. aus der Unternehmenspolitischen Rahmenplanung) *abgeleitet* werden können; notwendig ist vielmehr ein *kreatives Übersetzen*. Dieser »Mehraufwand« kann allerdings durch die Anwendung unterschiedlicher Planungsprozeduren auf die einzelnen Module mehr als ausgeglichen werden, weil damit der oftmals beobachteten Ritualisierung speziell des um strategische Elemente erweiterten Planungsprozesses entgegengewirkt wird. Im Mittelpunkt steht dabei die Unterscheidung zwischen *regelmäßiger* und *fallweiser* Planung. Sozusagen das Bindeglied zwischen diesen beiden Vorgehensweisen stellt – wie wir gleich sehen werden – das »Plan-Briefing« dar (vgl. zum folgenden Abb. 2)

Die *regelmäßige* Planung umfaßt jene Planungsmodule [12], die jedes Jahr immer wieder neu erstellt werden müssen und die sich im allgemeinen 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 sogenannten »Gap-Analyse« [13].

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 (Perfor-

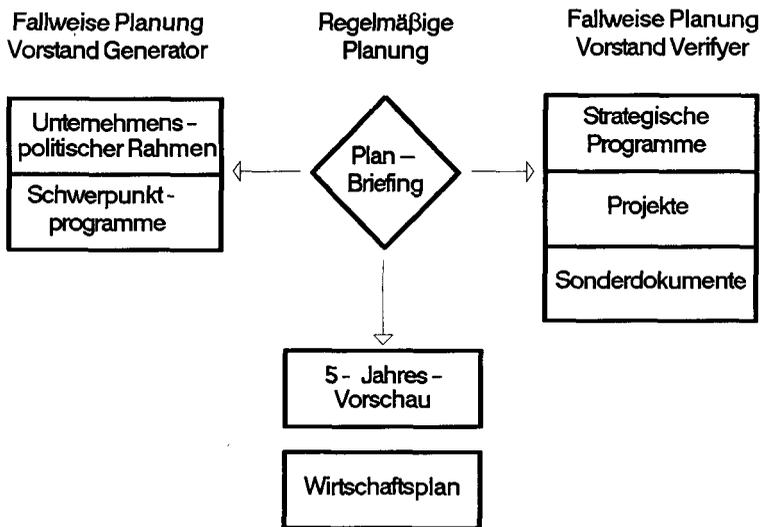


Abb. 2: Die Gesamtarchitektur der Planungs- und Kontrollsysteme im Überblick

mance 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 [14]. Das ist bei dem sogenannten »Plan-Briefing« anders: Es findet zwar regelmäßig statt; angesprochen werden aber nur die jeweiligen »Issues«, über deren Handhabung eine Entscheidung zu treffen ist.

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 Com-mits 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 »Testeinheiten« 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 Rahmen klären. Im Hinblick auf Strategische Geschäftsfeldprogramme wird also die Frage gestellt, inwieweit die enthaltenen Strategien den Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. den Gefah-

ren 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 heute überall propagierte Just-in-Time-Philosophie: Hier gibt es eine neue Idee, wie Produktion und Logistik in vernünftiger Weise organisiert werden können, 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 Schwerpunktprogramms 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. 1984, 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 einer Lösung für das »falsche« Problem, d. h. umgekehrt, die wahren Probleme werden übersehen.

Stößt man umgekehrt beim Plan-Briefing auf ein schwerwiegendes Problem in Form eines Misfits etwa zwischen geltender Grundstrategie und der akuten Entwicklung auf den bearbeiteten Märkten, tritt der »Fall der Fälle« ein: das entsprechende Planungsmodul – hier also die Grundstrategie – muß neu erarbeitet werden. 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 »Lieferzeit 1 Tag«). Hier gibt es immer einen Vorstandspaten, der mit dem Vorantreiben des Schwerpunktprogramms in besonderer Weise vertraut 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 detaillierte 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 nach dem, 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, das die Beziehungen zwischen den Modulen nicht ein für alle Mal exakt festschreibt. Letztendlich ist dies ja das entscheidende Kennzeichen einer Architektur.

5 Ausblick: Auf dem Weg zu einem Evolutionären Management

Architekturen stehen, wie bereits angedeutet, im Gegensatz zu gesamthaften, integrierten und homogenen Systemen oder Modellen. Damit ist die Idee eines eher facetthaften Aufbaus verbunden, der möglichst viele, oftmals unvereinbare und bestenfalls eher lose koppelbare Perspektiven zum Zuge kommen läßt. Diese Idee läßt sich auch auf die »konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik« als Kern der »geplanten Evolution« übertragen: Auch bei der Entwicklung der konzeptionellen Gesamtsicht sollen Überlegungen aus allen Bereichen (Primär bis Quartär) des Spektrums eines strategischen Managements eine Rolle spielen. Die Pläne zu den einzelnen Bereichen werden unter den verschiedensten Perspektiven (vgl. Abschnitt 3) erstellt und sind kaum in ein einheitliches, *gesamthafte* Raster zu pressen, ohne daß dabei wesentliche Aspekte verloren gehen. Will man ganz allgemein Vielfalt und Facettenreichtum erhalten, wandelt sich also die Bedeutung von Gesamtsicht von »Einheitlichkeit« in Richtung »Vollständigkeit«.

Vollzieht man diesen Schritt, ist man bereits auf dem Weg zu einem »evolutionären Management« (vgl. Ringlstetter 1988). Dieser Begriff soll zwar vorerst die Headline »Strategisches Management« nicht ersetzen, die dahinter stehende Führungsphilosophie jedoch neu ausrichten und neue Schwerpunkte setzen. Die von uns oben skizzierte Philosophie eines Strategischen Managements enthält zwar schon einige »evolutionäre« Züge. Diese Philosophie aber bedarf ihrerseits einer Weiterentwicklung. Dabei scheinen uns insbesondere drei Punkte hervorhebenswert. Das betrifft zunächst die zunehmende Bedeutung von *Visionen*. Sie sind Voraussetzung für die kreative Weiterentwicklung der konzeptionellen Gesamtansicht und damit auch des Gesamtunternehmens. Dabei scheint das Vorhandensein einer *Intuition* unabdingbare Voraussetzung dafür zu sein, daß man sich in der Unübersichtlichkeit einer vielschichtigen konzeptionellen Gesamtsicht zurechtfinden, aber auch die richtigen Schritte bei der Umsetzung wählen kann. Spricht man von der schrittweisen Implementierung des in der konzeptionellen Gesamtsicht Vorgegebenen, dann muß die entsprechende *Gelassenheit* fast noch mehr hervorgehoben werden. Diese »Charaktereigenschaft« sehen wir als Komplement zum gemäßigten Voluntarismus bei der Führung von Organisationen. Ja, man kann die Spekulation noch treiben und vermuten, daß man in Zukunft Management damit in Verbindung bringt, »Dinge sinnvoll geschehen« zu lassen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. dazu jetzt Kirsch und Maaßen (Hrsg., 1988).
- 2 Die Bedeutung von Visionen für den Erfolg eines Unternehmens wird in der neueren, teilweise populär gewordenen Literatur immer wieder betont. Für Literaturhinweise vgl. Bretz (1988), S. 125.
- 3 Das Scheitern strategischer Pläne an den Widerständen der Betroffenen wird durch empirische Untersuchungen eindrucksvoll bestätigt. Vgl. dazu insbesondere Esser et al. (1984).
- 4 Diese Forderung wird sehr deutlich in einem vielbeachteten Aufsatz in der Business Week vom September 1984 artikuliert, in dem die Erfahrungen jener Unternehmen, die gemeinhin als Avantgarde im Bereich der Strategischen Planung galten, auf die Formel:
»The notion that an effective Strategy can be constructed by someone in an ivory tower is a totally bankrupt.« gebracht wird, und es im Fazit dann entsprechend heißt:
»Number-crunching professionals are giving way to line managers.«
- 5 Für Versuche, die strategischen Grundhaltungen von Unternehmen zu klassifizieren, vgl. etwa Miles und Snow (1978) sowie Kirsch und Trux (1981), S. 299 ff.
- 6 Für aktuelle Überblicke vgl. etwa Dülfer (Hrsg., 1988) sowie Lasse (1987).
- 7 Bekanntgeworden ist hier insbesondere das – inzwischen allerdings auch schon fast ein Jahrzehnt alte – »7-S-Konzept« der Beratungsgesellschaft McKinsey & Company. Vgl. etwa Waterman et al. (1980).
- 8 Ein empirischer Überblick über die Ansätze zur Formulierung von Unternehmensgrundsätzen findet sich bei Gabele und Kretschmer (1985).
- 9 Vgl. dazu auch Klaus (1987); Shrivastava (1987).
- 10 Vgl. als Beispiel Reichmann (1985); Pfohl und Zettelmeyer (1987).
- 11 Vgl. für Überblicke etwa Arthur D. Little (Hrsg., 1986); Servatius (1988); Riekhof (Hrsg., 1986).
- 12 Der Begriff des Planungsmoduls kann auf mehreren Ebenen verwendet werden. Wir meinen damit im folgenden 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 (so umfaßt etwa der unternehmenspolitische Rahmen in der im Text skizzierten Gesamtarchitektur die Elemente »Leitbild«, »Unternehmensziele« und »Grundlagenstrategie«). Vgl. zu dieser Unterscheidung von Planungsebenen etwa Naumann (1982), S. 113 ff.
- 13 Vgl. dazu etwa Roventa (1981), S. 77 ff.; Welge (1985), S. 317 ff.
- 14 Damit ist gleichzeitig angedeutet, daß »Neuplanung« nicht etwa eine weitgehende Fortschreibung der bis dahin gültigen Plandokumente ausschließt. 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, ein »Zero-Base-Budgeting« vorzunehmen (vgl. für einen knappen Überblick etwa Welge (1985), S. 426 ff.).

Literatur

- Ansoff, I. (1976), Die Bewältigung von Überraschungen – Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28 (1976), S. 129–152
- Arthur D. Little International (Hrsg., 1986), Management im Zeitalter der Strategischen Führung, Wiesbaden 1986
- Bretz, H. (1988), Unternehmertum und Fortschrittstfähige Organisation. Wege zu einer Betriebswirtschaftlichen Avantgarde, München 1988

- Dülfer, E. (Hrsg., 1988), *Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie*, Stuttgart 1988.
- Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984), *Der Stand der Strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin*, in: Trux et al. (1984), S. 495–566
- Gabele, E./Kretschmer, H. (1985), *Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebung und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes*, Bamberg 1985
- Kirsch, W. (1984), *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft?*, 2 Halbbände, München 1984
- Kirsch, W./zu Knyphausen, D. (i. V.), *Die fortschrittsfähige Unternehmung*, in Vorbereitung
- Kirsch, W./zu Knyphausen, D. (1988), *Unternehmen und Gesellschaft. Die »Standortbestimmung« des Unternehmens als Problem eines Strategischen Managements*, in: *Die Betriebswirtschaft* 48 (1988), S. 489–507
- Kirsch, W./Maaßen, H. (Hrsg., 1988), *Managementsysteme. Planung und Kontrolle*, München 1988
- Kirsch, W./Trux, W. (1981), *Perspektiven eines Strategischen Managements*, in: Kirsch, W., *Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management*, München 1981, S. 290–396
- Klaus, P. (1987), *Durch den Strategie-Theorien-Dschungel . . . Zu einem Strategischen Management Paradigma?*, in: *Die Betriebswirtschaft* 47 (1987), S. 50–68
- Lasse, R. (1987), *Symbolische Führung*, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1927–1938
- Mauhe, K./Roventa, P. (1983), *Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand. Ein Ansatz zur Auswahl und Bewertung der Analysemethoden*, in: Kirsch, W./Roventa, P. (Hrsg.), *Bausteine eines Strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis*, Berlin-New York 1983, S. 109–140
- Miles, R./Snow, C. (1978), *Organizational Strategy and Process*, New York et al. 1978
- Müller, G. (1981), *Strategische Frühaufklärung*, München 1981
- Naumann, C. (1982), *Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung*, München 1982
- Pfohl, H.-C./Zettelmeyer, B. (1987), *Strategisches Controlling?*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 57 (1987), S. 145–175
- Reichmann, T. (1985), *Controlling mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption*, München 1985
- Riekhof, H. Chr. (Hrsg., 1986), *Strategien der Personalentwicklung*, Wiesbaden 1986
- Ringlstetter, M. (1988), *Auf dem Weg zu einem evolutionären Management. Konvergierende Tendenzen in der deutschsprachigen Managementlehre*, München 1988
- Roventa, P. (1981), *Portfolio-Analyse und Strategisches Management*, 2. Aufl. München 1981
- Servatius, H. G. (1988), *New Venture Management. Erfolgreiche Lösungen von Innovationsproblemen in Technologie-Unternehmen*, Wiesbaden 1988
- Shrivastava, P. (1987), *Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management*, in: *Strategic Management Journal* 8 (1987), S. 77–92
- Stegmüller, W. (1979), *Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie*, Band 2, 6. Aufl. München 1979
- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (1984), *Das Management strategischer Programme*, 2. Halbband: *Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis*, München 1984
- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (1985), *Das Management strategischer Programme*, 1. Halbband: *Materialien zum Stand der Forschung*, 2. Aufl. München 1985
- Walter-Busch, E. (1979), *Aspekte der gegenwärtigen Sinn- und Orientierungskrise*, in: *Industrielle Organisation* 2/1979, S. 65 ff.
- Waterman, R./Peters, T./Phillips, J. (1980), *Structure Is Not Organization*, in: *McKinsey Quarterly* 1980, Summer, S. 2–20
- Welge, M. (1985), *Unternehmensführung*, Band 1: *Planung*, Stuttgart 1985

- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (1984), *Das Management strategischer Programme*, 2. Halbband: Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis, München 1984
- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (1985), *Das Management strategischer Programme*, 1. Halbband: Materialien zum Stand der Forschung, 2. Aufl. München 1985
- Walter-Busch, E. (1979), Aspekte der gegenwärtigen Sinn- und Orientierungskrise, in: *Industrielle Organisation* 2/1979, S. 65 ff.
- Waterman, R./Peters, T./Phillips, J. (1980), Structure Is Not Organization, in: *McKinsey Quarterly* 1980, Summer, S. 2–20
- Welge, M. (1985), *Unternehmensführung*, Band 1: Planung, Stuttgart 1985