

## **19. Die Evolution eines Strategischen Managements**

*Walter Trux, Werner Kirsch, Max Ringlstetter,  
Dodo zu Knyphausen*

## Gliederung

1.	Einleitung: Von der Langfristplanung zum Strategischen Management	717
2.	Meilensteine in der Evolution des Strategischen Managements	720
2.1	Rekonstruktion der bestehenden Strategie	721
2.2	Geschäftsfeldanalysen	723
2.3	Schwerpunktprogramme	723
2.4	Innovationsmanagement	725
2.5	Bestandsaufnahme	729
2.6	Leitbildentwicklung und Überarbeitung der Gesamtarchitektur	730
3.	Die Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes	732
3.1	Projektorganisation und Auftrag	733
3.2	Projekttablauf	736
3.3	Die Diffusion und Weiterentwicklung des Leitbildes	739
4.	Eine neue Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen	739
4.1	Die Grundstruktur der Gesamtarchitektur	741
4.2	Die Logik des Plan-Briefings	744
4.3	Der Planungszyklus	745
5.	Die Entwicklung eines Zielsystems	746
5.1	Unternehmensziele	746
5.2	Strategische Ziele für die Bereiche	749
6.	Die Entwicklung eines Formates für strategische Programme	750
7.	Die Implementierung der Systeme	755
7.1	Erarbeitung und Verabschiedung der Grobstruktur	755
7.2	Die Generierung von Targets	756
7.3	Das Konzept der 5-Jahres-Vorschau	757
7.4	Die Verknüpfung von Strategie und Zielen	759
8.	Schlußbetrachtung	762

## 1. Einleitung: Von der Langfristplanung zum Strategischen Management

Der folgende Beitrag entstand aus einer langfristigen Kooperation zwischen Theorie und Praxis, die man heute mit dem Generalthema "Strategisches Management" überschreiben könnte. Der Startschuß zu diesem praktischen Beispiel fiel 1981, also relativ genau vor zehn Jahren, und wurde von Walter Trux und Werner Kirsch anlässlich der Übernahme des Vorstandsvorsitzes der FLACHGLAS AG durch Walter Trux abgegeben. (Die beiden letztgenannten Autoren wurden erst ab 1985 in das Geschehen involviert.) Vorgesehen war damals die Weiterführung einer bereits laufenden Kooperation zwischen Theorie und Praxis an einem neuen Objekt - nämlich der FLACHGLAS AG.

Begonnen hatte diese Kooperation zwischen Theorie und Praxis bereits einige Jahre, bevor Walter Trux den Vorstandsvorsitz der FLACHGLAS AG übernahm. Den Ausgangspunkt dabei bildeten die bei der Fichtel und Sachs AG etablierten Planungs- und Kontrollsysteme. Als Walter Trux Ende 1975 zum Vorstandsvorsitzenden dieses Unternehmens berufen wurde, setzte er sich dafür ein, daß in schneller Folge eine Reihe von Systemen entwickelt und eingeführt wurden: (1) eine operative Planung (1. Version innerhalb von ca. 4 Monaten, 2. verfeinerte Version innerhalb weiterer 4 Monate), (2) eine Produktlinien-Planung (Pilotprojekt innerhalb von 6 Monaten, gesamte Produktlinien-Planung innerhalb von ca. 12 Monaten) und (3) ein Projekt-Management, einschließlich einer Multi-Projekt-Planung (innerhalb von 12 Monaten).

Die langfristige Produktlinien-Planung wies dabei alle Merkmale einer klassischen strategischen Langfristplanung auf. Sie wurde jährlich mit einem Planungshorizont von 10 Jahren durchgeführt. Ihre zentrale Aufgabe bestand darin, rechtzeitig Lücken in den Produkt-Markt-Strategien des Unternehmens zu erkennen und die erforderlichen Projekte zu initiieren. Gleichzeitig wurden über die Produktlinien-Planung die für die Realisierung der Produkt-Markt-Strategien erforderlichen Ressourcen (Investitionsbedarf, Personalbedarf, Flächenbedarf) ermittelt. Im Mittelpunkt standen die Lückenanalyse und eine erweiterte Produkt-Markt-Matrix für die Definition von Strategien zur Schließung aufgezeigter Lücken. Abb. 19-1 gibt beide Instrumente in der Darstellung von Trux/Kirsch (1979) wieder.

Obwohl diese Produktlinien-Planung zu den wohl fortgeschrittensten Systemen gehörte, die zum damaligen Zeitpunkt etabliert waren (vgl. Thanheiser/Patel 1977), waren einige Mängel und Schwachstellen unverkennbar. Sie wurden von Trux und Kirsch (1979) wie folgt zusammengefaßt:

- (1) Die Systeme waren zu sehr an einer Extrapolation und pragmatischen Verbesserung bestehender Zustände orientiert. Sie zwangen nicht zum Umdenken in einer sich wandelnden Welt.
- (2) Interne Stärken und Schwächen und externe Gefahren und Gelegenheiten der weiteren Zukunft wurden nicht systematisch aufgespürt. Es bestand die Gefahr, daß diese übersehen und nicht rechtzeitig genug erkannt wurden.
- (3) Die Teilsysteme waren nicht hinreichend verzahnt. Vor allem die Integration von Strategie und operativem Tagesgeschehen ließ zu wünschen übrig.

Diese Kritik war die Basis der ersten Diskussionen des neuen Kooperationsprojektes. Sie führten sehr schnell dazu, den Begriff des Strategischen Managements aufzugreifen, der von Ansoff (1965) vorgeschlagen wurde. Ansoff forderte, sich in neuartiger Weise dem strategischen Problem zu stellen, da dieses sich seit den Anfängen der strategischen Planung in den 50er Jahren doch sehr stark verändert zeige. Genügte es damals mit Produkt-Markt-Strategien einem Wandel in der Umwelt zu begegnen, so werde es nunmehr immer dringlicher, über die Analyse und Planung der externen Be-

ziehungen hinaus auch die interne Struktur und Kultur eines Unternehmens miteinzubeziehen. Dies bedinge die Berücksichtigung psychologischer, soziologischer und politologischer "Variablen". Aufgrund der wachsenden Turbulenz der Märkte und der sonstigen Umweltsektoren seien Ansätze, die auf einer Extrapolation der Vergangenheit basieren, immer weniger geeignet, dem strategischen Problem wirksam zu begegnen. Die Handhabung strategischer Überraschungen (Diskontinuitäten) müsse ins Zentrum der Systeme rücken.

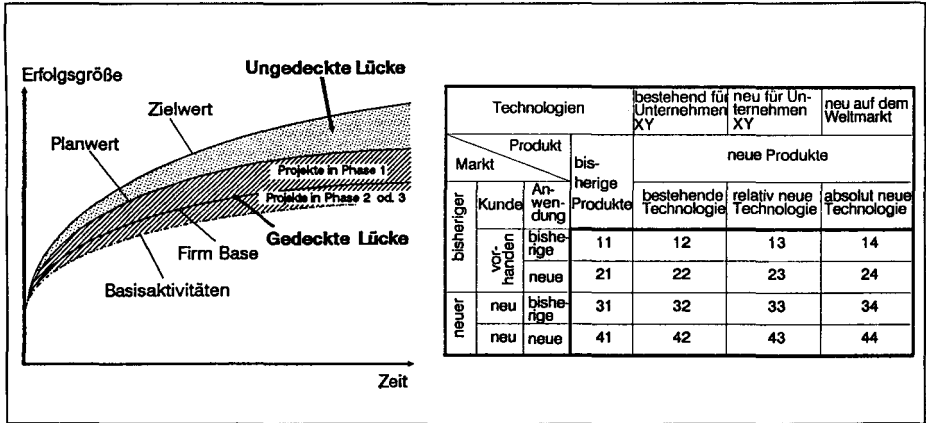


Abb. 19-1: Gap-Analyse und Produkt-Markt-Matrix (vereinfacht übernommen aus: Trux/Kirsch 1979, S. 225/226)

Typisch für die Konzeption des Strategischen Managements ist die systematische Einbeziehung von Fragen des organisatorischen Wandels. Ansoff vertritt dabei eine Konzeption, die auf die Vorstellung einer geplanten Evolution zurückgeführt werden kann. Er stellt der inkrementalen "Systemverbesserung" den umfassenden, synoptisch rational gestalteten Wandel gegenüber und fordert als dritten Weg eine Synthese, die er als "geplantes Lernen" bezeichnet. Der gesamte Wandlungsprozeß wird so zu einem schrittweisen Planungs- und Lernprozeß.

Diese Charakterisierung entsprach der Konzeption der geplanten Evolution, die Kirsch bereits 1973 in einem Beitrag "Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme" (Kirsch 1973) als Konzeption für die Handhabung eines strategisch geplanten Wandels der Unternehmung vorgeschlagen hatte. Danach ist die Unternehmensentwicklung als schrittweiser und insofern evolutionärer Prozeß (im Sinne des piecemeal engineering Poppers) zu konzipieren. Die einzelnen Schritte sind aber nicht rein pragmatisch, sondern werden durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Entwicklung des Unternehmens gesteuert. Diese steht auch unter dem Einfluß "neuer Ideen", die Impulse für die Überarbeitung und Änderung der konzeptionellen Gesamtsicht geben. In dem Maße, wie die Evolution jeweils am Status quo und an den bislang gemachten Erfahrungen anknüpft, ist sie "induktiv orientiert", in dem Maße, wie "neue Ideen" die Evolution prägen, ist diese "deduktiv orientiert".

Vor diesem Hintergrund bezeichneten wir das Strategische Management als "Management of Evolution" und kennzeichneten es durch drei Definitionsmerkmale:

"Strategisches Management ist (1) die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenwelt.

Diese Steuerung und Koordination erfolgt (2) über eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, die selbst einer ständigen kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt.

Überprüfung und Anpassung der konzeptionellen Gesamtsicht (3) sind durch die grundsätzliche Leitidee geprägt, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt Betroffenen zu erreichen." (Trux/Kirsch 1979, S. 227)

Mit dem dritten Definitionsmerkmal geht diese Konzeption eines Strategischen Managements über die Sichtweise Ansoffs hinaus. Es verbindet die geplante Evolution zusätzlich mit der regulativen Idee einer fortschrittsfähigen Unternehmung. Auch dann, wenn aufgrund der Erfahrungen der einzelnen Schritte im evolutionären Prozeß und angesichts der Veränderungen im sozio-ökonomischen Feld *keine* Veränderung der konzeptionellen Gesamtsicht notwendig erscheint, sollte sie einer kritischen Überprüfung und einem (freilich machbaren) Wandel unterworfen bleiben. Dies ist die Funktion einer solchen regulativen Idee.

Die Ansprüche eines so charakterisierten Strategischen Managements erscheinen zweifellos sehr hoch. Sie sind aber in einem anderen Sinne auch erheblich illusionsloser hinsichtlich der Beherrschbarkeit der langfristigen Entwicklung des Unternehmens. Mit der Idee eines Strategischen Managements verbindet sich ein evolutionäres Denken, das mit der Einsicht verbunden ist, daß die Führung immer nur begrenzt "Herr" der evolvierenden Systeme sein kann. Wir unterstellen insofern einen gemäßigten Voluntarismus des "Management of Evolution", das nicht der "Illusion der Machbarkeit" unterliegt.

Es mutet sicherlich auf den ersten Blick ungewöhnlich an, im Zusammenhang mit einem Bericht über Strategisches Management selbst von "Evolution" zu sprechen, wie wir es im Titel zu diesem Beitrag getan haben. Die "(geplante) Evolution" ist doch, wie eben erläutert, zusammen mit dem komplementären Begriff "gemäßigter Voluntarismus" die zentrale Komponente der Philosophie eines Strategischen Managements und soll in diesem Zusammenhang normative Hinweise für den "strategischen Manager" beim Umgang mit Organisationen liefern.

Nun ist Strategisches Management aber nicht die Sache eines einzelnen Unternehmers, sondern eine spezifische "Denke", die möglichst die gesamte Führungsmannschaft internalisiert haben sollte. Die Einführung eines Strategischen Managements hängt also eng mit einer kulturellen Transformation der Führungspraxis des fokalen Unternehmens zusammen. Kulturelle Transformation aber bedeutet organisatorischen Wandel, und dieser soll - so plädieren wir wenigstens - vor dem Hintergrund der Philosophie eines Strategischen Managements und hier speziell auf Grundlage der zentralen Ideen "geplante Evolution" und "gemäßigter Voluntarismus" gehandhabt werden.

Wir wollen diese Selbstbezüglichkeit der Philosophie eines Strategischen Managements an dieser Stelle nicht in der bei den vorhergehenden Sätzen angeschlagenen theoretischen Tonart weiterverfolgen. Die Mission dieses Beitrages liegt vielmehr darin, anhand eines praktischen Beispiels die (langwierige) Evolution eines Strategischen Managements darzustellen.

Im folgenden wollen wir zunächst einen Überblick zu den wichtigsten Schritten in der Evolution des Strategischen Managements geben (Abschnitt 2). Im weiteren werden wir dann die beiden zeitlich am Ende der Kooperation liegenden Projekte etwas näher behandeln (Abschnitt 3 und 4). Und da eines der beiden Projekte besonders umfassend angelegt war, werden wir noch einige Bausteine in besonderer Weise vertiefen (Abschnitte 5 bis 7). Eine Schlußbetrachtung rundet den Beitrag ab (Abschnitt 8).

## 2. Meilensteine in der Evolution des Strategischen Managements

Es wundert sicherlich nicht, daß Autoren, die eine Philosophie vertreten, die eine schrittweise Entwicklung von Unternehmen vorsieht, auch bei der Ex-post-Rekonstruktion von Entwicklungen, also bei der Geschichtsschreibung, wieder einzelne Schritte unterscheiden. Wir wollen den folgenden Abschnitt benutzen, die in unserer Wahrnehmung besonders wichtigen Schritte oder besser: Meilensteine kurz darzustellen.

Das Ziel ist dabei, einen Gesamtüberblick zu vermitteln. Gesamtüberblick heißt in diesem Zusammenhang vor allem auch der Hinweis auf die Tatsache, daß mit äußerst behutsamen Schritten bei der Entwicklung vorgegangen worden ist. Speziell die ersten Schritte können vor dem Hintergrund eines umfassenden theoretischen Konzeptes durchaus als bescheiden bezeichnet werden; die Betroffenen dagegen empfanden sie als revolutionär. Nicht zuletzt im Hinblick auf dieses Ziel versuchen wir, die Darstellung der Einzelschritte soweit als möglich und sinnvoll in eher theoretische Überlegungen einzubetten.

Dabei behaupten wir nicht, daß diese Überlegungen in jedem Fall zum historischen Zeitpunkt in dieser Form bereits bestanden oder der Auslöser für die jeweiligen Einzelschritte waren. Dies ist schon allein deshalb nicht der Fall, da die Theorie oft parallel zu den praktischen Ereignissen entwickelt wurde.

Die Autoren sind der Ansicht, daß jedes Unternehmen (gemäß der weiter oben genannten Definition) strategisch geführt wird. Dies ergibt sich allein aus der Notwendigkeit, aus vielen möglichen Wegen zum Erreichen von Zielen jeweils einen bestimmten zu wählen (manchmal sind es auch mehrere gleichzeitig nach dem Motto: "getrennt marschieren, vereint schlagen"). Sehr unterschiedlich sind allerdings die Methoden der Auswahl und die Beharrlichkeit, mit der diese "strategischen" Wege beschritten werden. In diesem Sinne kann man drei verschiedene Ausprägungen Strategischer Unternehmensführung unterscheiden:

- (1) Die strategische Grundhaltung.  
In vielen Unternehmen hat sich aus der Grundeinstellung der Firmenleitung und Führungskräfte ein bestimmtes Verhaltensmuster hinsichtlich strategischer Optionen mit der Zeit "formiert". Die Beteiligten wissen eben, was in diesem Unternehmen "geht" oder "nicht geht", ohne daß dies in irgendwelchen Papieren festgehalten ist. Die "Neuen" sollen es eben lernen oder wieder gehen.
- (2) Das strategische Führungskonzept.  
Es gibt Episoden, die häufig eine Änderung der formierten Strategien in Unternehmen auslösen. Ursachen dafür sind beispielsweise neue Eigentümer, Generationswechsel an der Firmenspitze, technische Innovationen, wirtschaftliche Krisen oder Gelegenheiten. Was immer die Gründe sein mögen: das bisherige, formierte strategische Verhalten muß abgelegt und durch ein anderes ersetzt werden. Als Instrument für diesen Prozeß dient ein strategisches "Führungskonzept". Es wird als Wegweiser den Führungskräften und Mitarbeitern mündlich oder schriftlich mitgeteilt. Typische Inhalte solcher Konzepte sind z.B. neue Markt-, Produkt- oder Ressourcenstrategien, veränderte Organisationsstrukturen mit neuen Zuständigkeiten und Verantwortungen sowie beliebige Kombinationen dieser Komponenten. In diesem Sinne ist das strategische Führungskonzept "formatiert". Diese Methodik wird häufig als Instrument zum "unfreezing" einer formierten strategischen Grundhaltung mit anschließendem "refreezing" der gewünschten, veränderten Form benutzt. Die strategische Dynamik ist dann an die Episode gebunden. Danach "formiert" sich häufig eine neue strategische Statik.
- (3) Das Strategische Managementsystem.  
Die formal am höchsten entwickelte Form strategischer Führung liegt dann vor, wenn (a) Methoden und Prozesse zur strategischen Exploration, Analyse, Planung und Steuerung eingesetzt werden (wie sie aus der betriebswirtschaftlichen Literatur und Beratungspraxis bekannt sind) und (b) diese "Bausteine" modular miteinander zu einem "System" verknüpft sind. Da-

durch soll eine für das Unternehmen effiziente und effektive strategische Führungsmethode entstehen. Sie ist dynamisch, ist für alle Beteiligten nachvollziehbar - und kann daher auch kritisiert werden (in guter oder böser Absicht).

Die Autoren behaupten nicht, daß die eine oder andere Ausprägung strategischen Führens prinzipiell "besser" wäre. Welche Art mehr oder weniger geeignet ist, ergibt sich vielmehr aus der jeweiligen Situation des Unternehmens und des sozio-ökonomischen Feldes. Ändert sich das eine oder das andere, kann jedoch ein Wechsel in der Form des strategischen Führens nützlich oder notwendig sein. Die verschiedenen Ausprägungen können im selben Unternehmen auch nebeneinander bestehen.

Warum ein solcher Wechsel bei der FLACHGLAS AG notwendig war und wie er sich in einer geplanten Evolution ereignet, wird im folgenden näher dargestellt.

## 2.1 Rekonstruktion der bestehenden Strategie

Dabei ist zunächst zu berücksichtigen, daß strategische Grundhaltungen und Führungsformen in enger Beziehung zu der Geschichte des jeweiligen Unternehmens stehen. Um die Gegenwart zu verstehen, muß man zumindest wissen, welche herausragenden Ereignisse und Erfahrungen sie geprägt haben. Diesem Zweck dienen einige skizzenartige Anmerkungen zur geschichtlichen Entwicklung der FLACHGLAS AG:

Das Unternehmen entstand im Jahr 1970 durch Fusion der Deutschen Tafelglas AG (DETAG), Fürth, mit der Deutschen Libbey-Owens-Gesellschaft für maschinelle Glasherstellung (DELOG), Gelsenkirchen. Das Erzeugen von Glas ist eine der ältesten industriellen Tätigkeiten der Menschheit. So konnte das Unternehmen aus der Wurzel der DETAG im Jahre 1987 das Jubiläum einer 500-jährigen Flachglas-Tradition begehen. Die Entwicklung über diesen langen Zeitraum hat das Unternehmen anlässlich des Jubiläums in einer Monographie festgehalten, auf Einzelheiten soll hier nicht weiter eingegangen werden.

Ein wichtiger Grund für die Fusion von DETAG und DELOG war eine technische Innovation. Bis in die 60er Jahre dieses Jahrhunderts wurde der Werkstoff Glas in einem diskontinuierlichen Prozeß maschinell hergestellt. Das Verfahren war relativ personalintensiv und lieferte ein optisch nicht ganz befriedigendes Rohglas. Zum Beispiel mußte für die Verwendung in Spiegeln dieses sogenannte "Maschinenglas" nachträglich geschliffen und poliert werden.

Mitte der 50er Jahre entwickelte die englische Glasfirma PILKINGTON, St. Helens, ein Verfahren zur kontinuierlichen Produktion von Rohglas mit (für die Anwendungspraxis) absolut planparallelen Oberflächen: das sogenannte "Floatglas" war erfunden und begann die Branche zu verändern.

Für kleinere Unternehmen der Flachglas-Branche hatte diese Innovation allerdings einen Nachteil: Floatanlagen arbeiten nur bei relativ großen Produktionsmengen rentabel. Auch aus diesem Grunde hatte PILKINGTON in der Anfangszeit eine Strategie, pro Land nur wenige, möglichst nur eine Lizenz für den Floatprozeß zu vergeben.

DETAG und DELOG hätten also am Ende der 60er Jahre weder absatztechnisch noch lizenzrechtlich die Möglichkeit gehabt, ihre Produktion von Maschinenglas durch jeweils eine eigene Floatanlage abzulösen. Diese Situation war also einer der auslösenden Faktoren für die Fusion.

Nach der Gründung der FLACHGLAS AG war das "neue" Unternehmen sehr erfolgreich. Umsätze, Erträge und Bilanzstruktur entwickelten sich positiv. Lediglich das Jahr 1974 brachte einen Einbruch. Dies hatte zwei Ursachen: zum ersten war es die Inbetriebnahme der ersten Floatanlage mit der Konsequenz von starkem Personalabbau und entsprechenden Sozialplänen. Zum zweiten traf dieses firmengeschichtliche Ereignis mit der ersten Ölkrise zusammen. Diese Koinzidenz führte zu diesem bisher einzigen Verlustjahr der FLACHGLAS AG.

Die weitere Entwicklung war wiederum sehr gut und gipfelte in Umsatz und Ertrag im Rekordergebnis von 1980. Allerdings kündigten sich damals bereits einige Turbulenzen in der europäischen Flachglasbranche an.

Dies lag einerseits am Wechsel des Mehrheitsbesitzes von großen Flachglasunternehmen. Der französische Mischkonzern BSN verkaufte (zur Konzentration der Kräfte auf die Stammgeschäfte) seine Beteiligungen in Deutschland, Frankreich und Belgien. Die Erwerber waren der amerikanische Glaskonzern PPG (Boussois, Frankreich), die japanische Firma ASAHI (Glaverbel, Belgien) und die britische Pilkington-Gruppe (FLACHGLAS AG, Deutschland). Diese veränderte Struktur der Branche fiel zusammen mit Schwächetendenzen in den beiden Hauptmärkten für Flachglas in Europa: Bau und Automobil.

Unruhe in der Branche war zu erwarten, zumal durch das Eintreten eines neuen Wettbewerbers (Guardian, USA, mit einer neuen Floatanlage in Luxemburg) die ohnehin aus den 70er Jahren entstandenen Überkapazitäten bei Floatglas in Europa noch vergrößert wurden.

Bis zu diesem Zeitpunkt war die FLACHGLAS AG mit einem Bündel "formierter" Strategien (Definition siehe oben) sehr erfolgreich geführt worden. Allerdings gab es darüber keine "formatierten", schriftlichen Aussagen. Dies war offenbar auch nicht nötig gewesen, die erfolgreiche und erfahrene Mannschaft "wußte", was zu tun war. Der formale Begriff der "Strategie" spielte keine große Rolle - und der Erfolg hatte dem Vorstand und Führungskräften bisher mit dieser Ausprägung strategischer Führung recht gegeben.

Allerdings hat man bei Eintritt von Walter Trux in den Vorstand des Unternehmens Anfang 1981 bereits darüber diskutiert, ob sich die bisherigen Strategien auch in einem veränderten und zunehmend turbulenten Markt weiterhin bewähren würden.

Eine der ersten Aktivitäten des neuen Vorstandsvorsitzenden war es deshalb, die formierten Strategien des Unternehmens im Rahmen intensiver explorativer Interviews mit insgesamt ca. 170 Führungskräften sowie Kunden des Unternehmens zu rekonstruieren und auf diese Weise im Lichte der neuen strategischen Herausforderungen kritisierbar zu machen. Das Ergebnis der Exploration kann unter dem Schlagwort "4-F-Strategien" zusammengefaßt werden:

- *Frontnähe* signalisiert in besonderer Weise das Bemühen der FLACHGLAS AG um Nähe zum Kunden. Seinen Niederschlag fand dieses Bemühen auch in einer Beteiligung an zahlreichen Glasgroßhändlern.
- *Floatglas* als Schlagwort weist (wie oben erläutert) erstens auf das Kernprodukt hin und darüber hinaus auf die primär verwandte Technologie zu dessen Erzeugung.
- *Finanzkraft* resultiert bei der FLACHGLAS AG speziell aus der Bilanzstruktur: Die Passivseite weist eine ungewöhnlich hohe Eigenkapitalquote aus. Die Aktivseite läßt eine ansehnliche "strategische Kriegskasse" vermuten.
- *Forschung* schließlich signalisiert einen in der Branche überdurchschnittlichen Aufwand bei der Erarbeitung neuer Technologien und Produkte. Seinen Niederschlag findet dies in einer hohen Anzahl eigener Patente und Verfahren.



Diese Begriffe stellten zunächst die Eckpunkte für weitere strategische Überlegungen dar; dem Vorstand ging es um Kontinuität und Wahrung der Identität der FLACHGLAS AG. Umgekehrt galt es, bewußt diese Stärken zu nutzen, um die damals beginnende Flachglaskrise zu überwinden.

## 2.2 Geschäftsfeldanalysen

Neben strategischer Führung, die es in jedem Unternehmen gibt, und Strategischem Management als Führungsphilosophie bzw. als Komplex von Ideen und Denkhaltungen, die Hinweise geben, wie strategische Führung aussehen sollte, sind (wie weiter oben dargestellt) Strategische Managementsysteme die dritte zentrale Kategorie in dem von uns vertretenen Ansatz. Solche Systeme institutionalisieren strategische Prozesse und unterstützen auf diese Weise die strategische Führung eines Unternehmens.

Eine der Botschaften dieser Unterscheidung ist, daß man in ein Unternehmen durchaus schrittweise eine Managementphilosophie hineinbringen kann, ohne daß dies zwangsläufig mit einem parallel laufenden Aufbau umfangreicher strategischer Planungssysteme verbunden wäre.

Auch im Falle der FLACHGLAS AG wurde relativ schnell damit begonnen, die (oberste) Führungsmannschaft mit einigen zentralen Ideen des Strategischen Managements zu konfrontieren; bereits auf der ersten Vorstandsklausur hielt Werner Kirsch einen entsprechenden Vortrag. Speziell auf die Entwicklung von Systemen, die zur regelmäßigen strategischen Bearbeitung von definierten Problemfeldern dienen, wurde jedoch vorerst verzichtet.

Die ersten Aktionen, die in gewissem Zusammenhang mit theoretisch entwickelten Systementwürfen standen, waren vielmehr ad hoc initiierte Geschäftsfeldanalysen, die zusammen mit dem Lehrstuhl durchgeführt wurden. Die Grundlage dazu bildete ein Format, das speziell für diese Projekte entwickelt wurde<sup>1</sup>. Die Geschäftsfelder, für die diese Projekte durchgeführt wurden, gehörten nicht zum Kerngeschäft der FLACHGLAS AG und wurden von den Beteiligungsgesellschaften geführt.

Für eine solche Auswahl lassen sich mindestens zwei Gründe rekonstruieren. Erstens gab es bei diesen Geschäftsfeldern aktuelle strategische Fragestellungen, die einer Antwort harren. Und zweitens - das ist in unserem Zusammenhang vielleicht die interessantere Begründung - war es auf diese Weise möglich, das "zarte Pflänzchen" eines Strategischen Managements von der Skepsis und dem zum Teil offenen Widerstand im Stammhaus abzuschirmen und so weiter gedeihen zu lassen. Im Stammhaus selbst wurde gerade (nicht ohne entsprechende Konflikte) eine Marketingstrategie erarbeitet.

## 2.3 Schwerpunktprogramme

Nur kurze Zeit bevor Walter Trux den Vorstandsvorsitz der FLACHGLAS AG übernahm, wies Ansoff (1980) auf die zentrale Bedeutung eines "Strategic Issue Managements" in einer Strategischen Unternehmensführung hin. Es wundert deshalb nicht, daß es "Strategic Issues" waren, mit denen man begann, den gesamten Vorstand systematisch in einen strategischen Prozeß zu integrieren.

1 Die Grundgedanken dieses Formates dienen auch heute noch als Basis für die vom Lehrstuhl bzw. der STRATEGEMA durchgeführten Geschäftsfeldanalysen. Die Erfahrungen bei der Anwendung dieses Instrumentariums sind im Beitrag "Geschäftsfeldplanung - neu betrachtet" dokumentiert; das Instrumentarium selbst in dem Beitrag "Prozeßberatung zur Einführung eines Strategischen Managements".

ren. Man konnte zu diesem Zeitpunkt durchaus von dem gesamten Vorstand mit strategischen Überlegungen "belasten" sprechen. Führt man diesen Gedanken unter einem spezifischen Blickwinkel weiter (vgl. Naumann 1982), war der Vorstandsvorsitzende damals der strategische Controller. Eine entsprechende Stelle wurde erst 1984 geschaffen.

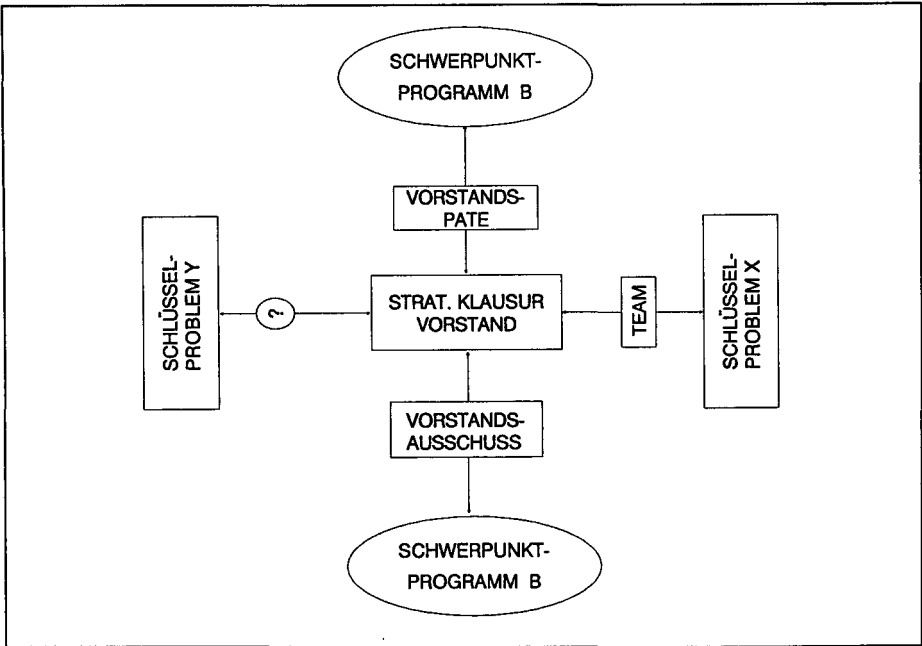


Abb. 19-2: Aktivitäten der Vorstandsklausur

Das Forum zu dieser strategischen Mobilisierung des Vorstandes war eine ab 1982 im Jahresturnus stattfindende Vorstandsklausur, die sich im allgemeinen über mehrere Tage erstreckte. Der auch heute noch geltende Grundgedanke ist, strategische Schlüsselprobleme ("Issues") des Unternehmens zu diskutieren *und* entsprechende Schwerpunktprogramme zu initiieren.

Der Auslöser für die Diskussion dieser strategischen Issues war der (aus den oben genannten Gründen) in der Flachglasbranche aufgetretene Strukturwandel mit der Folge von bereits in 1981 rückläufigen Umsätzen und Erträgen.

Die jährlich mit einem Zeithorizont von 3 Jahren aufgestellte Mittelfrist-Planung der FLACHGLAS AG zeigte bereits im Jahr 1982, daß trotz größter operativer Anstrengungen (mit den bisherigen Strategien) ab etwa 1985 ein Verlust nicht zu vermeiden gewesen wäre. Neue Strategien sowie Maßnahmen zu ihrer Umsetzung waren also unabweislich. Dies führte Anfang 1982 zu dem Beschluß, eine mehrtägige, strategische Vorstandsklausur abzuhalten.

Ihr Ergebnis war ein neues ("formatiertes") strategisches Führungskonzept. Seine ersten Bausteine waren die erwähnten Schlüsselprogramme sowie eine schriftlich formulierte Grundstrategie. In der ersten Version von 1982 sollte beides zusammen dazu beitragen, die Strukturkrise der Branche ohne ernsthafte Schäden zu überstehen. Erst später sollte sich herausstellen, daß damit der Grund-

stein für ein Strategisches Managementsystem (im Sinne der oben gegebenen Definition) gelegt war. Die Ergebnisse werden dargestellt.

Die Abbildung 19-2 zeigt das Schema der Führungsstruktur der Schwerpunktprogramme, wie es auf der ersten Vorstandsklausur erarbeitet wurde. Man sieht daraus, daß jeweils ein Vorstand (oder ein Vorstandsausschuß) die Patenschaft für ein Schwerpunktprogramm übernimmt und dem Gesamtvorstand über Fortschritt und Probleme des Programmes berichtet. Die Beurteilung von Schlüsselproblemen wird der Verantwortung von Teams unterstellt. Die Abbildung deutet auch an (durch: "?"), daß die Bearbeitung einiger Schwerpunktprobleme aus Gründen der knappen Ressourcen für einen späteren Zeitpunkt zurückgestellt werden mußte. Trotzdem wollte man sie nicht aus den Augen verlieren und den Führungskräften dies auch so vermitteln.

Insgesamt symbolisiert die Abbildung, daß der Gesamtvorstand als "Machtpromotor" in den Mittelpunkt der (strategisch) geplanten Evolution des Unternehmens rückt. Als "Fachpromotoren" fungierten die jeweiligen Projektleiter und Teams der Schwerpunktprogramme. Die erwähnte Grundstrategie bildete den strategischen Rahmen, um die Hintergründe und Zusammenhänge der Schwerpunktprogramme zu vermitteln.

Das Übertragen der strategischen Konzeption des Vorstandes auf die Führungskräfte (und auch auf die Betriebsräte bzw. den Wirtschaftsausschuß) erfolgte in einer Reihe von Tagungen und Workshops. Aus der eingehenden Diskussion ergaben sich dabei nicht nur Verständnis und bessere Akzeptanz, sondern auch wichtige Beiträge, um die ursprünglichen strategischen Leitgedanken des Vorstandes zu präzisieren und zu verbessern.

Beim Abarbeiten der Schwerpunktprogramme stellte es sich schnell heraus, daß die "4F-Strategie" als formierte Grundhaltung des Unternehmens in den 70er Jahren bereits eine Reihe wichtiger Potentiale geschaffen hatte, um die Konsequenzen der Strukturkrise der 80er Jahre besser meistern zu können als die meisten Mitbewerber. So könnte zum Beispiel die "Frontnähe" zusammen mit der "Finanzkraft" dazu eingesetzt werden, um die von der neuen Grundstrategie geforderte "Differenzierung vom Wettbewerb" zu verstärken. Auch der Faktor "Forschung" aus dem 4F-Spektrum stellte ein Potential dar: es war eine breite Palette von Spezialgläsern entwickelt worden, die durch entsprechende Kommunikation auf breiter Front in den Markt zu bringen wären. Damit könnte das Unternehmen möglicherweise in beachtlichem Umfange dem erbitterten Preiskampf um Marktanteile bei Floatglas und anderen Commodity Products ausweichen.

Trotz dieser Erfolgspotentiale war eines nicht zu übersehen: Neue Situationen erfordern auch neue Ideen für die innovative Umsetzung im Unternehmen und Markt. Ein bekannter Ausspruch sagt ja: Viele Erfinder sterben arm. Innovation findet erst dann statt, wenn der Markt "Hurra" schreit.

In diesem Sinne ergab sich also die Notwendigkeit, nicht nur die Prozesse des strategischen Führens evolutionär zu verbessern. Es galt auch, neue Ideen zu schaffen. Sie sollten gewissermaßen die "Vehikel" für die Strategien und strategischen Programme sein. Zu diesem Zweck hat die FLACHGLAS AG ein "Innovationsmanagement" als weiteren, formalen Baustein des Strategischen Managementsystems eingerichtet.

## 2.4 Innovationsmanagement

Ein wesentliches Element des Konzeptes der geplanten Evolution ist ja die Vorstellung, daß die konzeptionelle Gesamtsicht nicht nur induktiv, sondern auch deduktiv durch neue Ideen wei-

terentwickelt werden kann und muß. Die Leitidee ist - wenigstens im Idealfall -, daß dies zu einem Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse der vom unternehmerischen Handeln direkt und indirekt Betroffenen führt. Fortschritt hängt sicherlich eng mit der Entwicklung von "Neuem" zusammen, und dieser Prozeß wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur im allgemeinen unter der Headline "Innovation" abgearbeitet (vgl. dazu Knyphausen 1988).

Bereits in einem frühen Stadium der Evolution des Strategischen Managements haben sich Führungskräfte und Mitarbeiter in Arbeitskreisen in diesem Sinne mit innovativen Ideen befaßt. Schwerpunkt dieser Arbeit war einerseits das Finden neuer Anwendungen für vorhandene Flachglas-Produkte. Andererseits beschäftigte man sich mit Problemen, die durch die vorhandenen Produkte gar nicht oder nicht befriedigend gelöst waren.

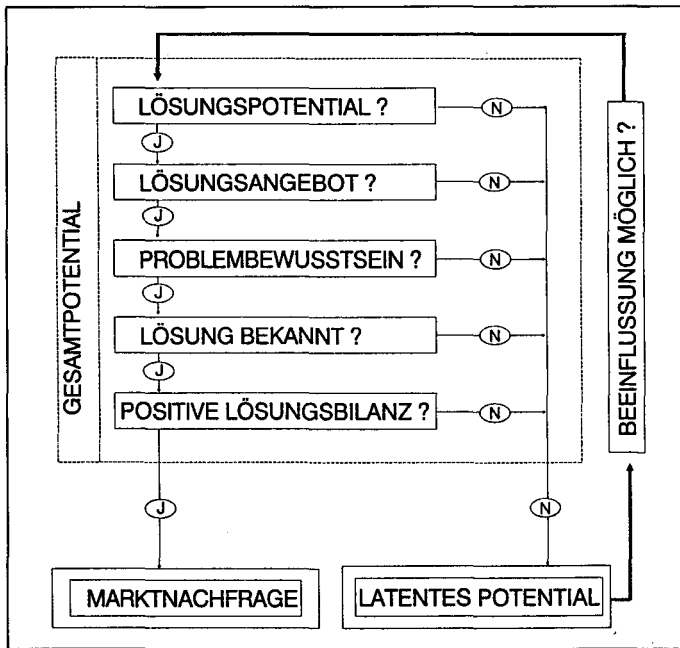


Abb. 19-3: Vereinfachtes Marktmodell

Die Abbildung 19-3 zeigt ein vereinfachtes Schema des für diesen Zweck entwickelten Denkmodes. Es stellte sich nach kurzer Zeit der Arbeit mit diesem Modell heraus, daß das latente Potential für Flachglas-Produkte um ein vielfaches größer war als die aktuelle Nachfrage im Markt. Ein typisches Beispiel war der Einsatz von sogenannten "Funktionsgläsern", wie sie zum Beispiel für Sonnen-, Wärme-, Feuer- oder Einbruchschutz verwendet werden. Ein anderes Beispiel war der Einsatz von Spiegeln zum Gewinnen von Energie mittels solarthermischer Kraftwerke im industriellen Maßstab (Versuchskraftwerke ohne wirtschaftliche Bedeutung gab es schon lange).

Es zeigten sich jedoch bald Schwierigkeiten, einerseits aus der Fülle der Ideen die Spreu vom Weizen zu sornern und andererseits den erfolgversprechenden Anregungen auch zu einer raschen Realisierung zu verhelfen.

Um diese Probleme zu überwinden, begann man Anfang 1985 ein Konzept für ein systematisches Innovationsmanagement zu erarbeiten (vgl. Abb. 19-4). Dieses Schema sei wie folgt kurz erläutert:

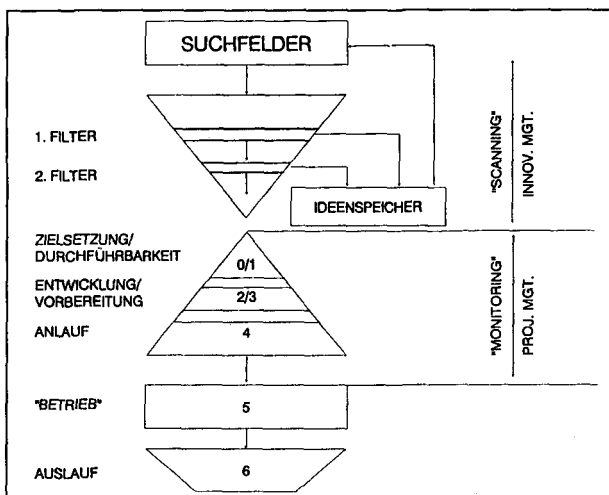


Abb. 19-4: Grundkonzept des Innovationsmanagements

Der Auslöser für die Arbeit von "Innovationskreisen" bildet die Vorgabe sogenannter "Suchfelder". Dabei werden, in zunächst nur schwach strukturierter Form, bisher nicht befriedigend gelöste Problemzonen als mögliche Ansätze für innovative Ideen beschrieben.

In den Innovationskreisen werden mit Hilfe von kreativen Denkmethoden systematisch neue Ideen aufgewirbelt. In einer ersten Filterstufe sondert man dann die Ideen zur weiteren Bearbeitung aus, die das größte Potential versprechen. Dabei ist es durchaus möglich - ja sogar willkommen -, daß für das gleiche Potential mehrere Ideen als "Kandidaten" in Frage kommen. In einer zweiten Filterstufe schätzen die Innovationskreise dann die Chance ab, die sich für die Realisierung im Unternehmen (begrenzte Ressourcen oder Fähigkeiten) oder im Markt ergeben könnten (z.B. der Kundennutzen ist spürbar, wichtig oder nachhaltig).

Die Ideen, die beide Filter der ersten Stufe passiert haben, werden in die zweite Stufe des Innovationsprozesses eingespeist. Diese ist das sogenannte "Projektmanagement". Es umfaßt insgesamt sechs Phasen:

**Phase 0:** Definition des Projektes in Form eines Pflichten- oder Lastenheftes. Festlegen der quantitativen und qualitativen Ziele aus der Sicht der strategischen "Wünschbarkeit", zunächst ohne Rücksicht auf die tatsächliche "Machbarkeit". Ziel dieser Phase ist zu dokumentieren, was mit diesem Projekt strategisch erreicht werden sollte.

**Phase 1:** Prüfen der Durchführbarkeit und Erreichbarkeit der in Phase 0 gesetzten Ziele. Dabei sollen die wesentlichen Differenzen zwischen der strategischen "Wünschbarkeit" und der operativen "Machbarkeit" festgestellt werden. Sind diese zu groß, ist das Projekt in den Innovationsprozeß zurückzuleiten oder abzubrechen. Die am Schluß der Phase 1 festgelegten Ziele und das revidierte Pflichtenheft dienen der weiteren Steuerung des Projektes.

*Phase 2:* Technische und betriebswirtschaftliche Entwicklung. Ziele sind z.B. der erfolgreiche Funktionstest eines Prototyps (Produkt-Projekte) und das Vorliegen einer Detailplanung mit Bau- und Betriebsgenehmigung (Bau- oder Produktionsprojekte). Die erreichten Ziele sind gegen die aus der Phase 1 zu vergleichen. Bei wesentlichen Differenzen erfolgt Modifikation oder Abbruch des Projektes.

*Phase 3:* Bereitstellen der für die operative Umsetzung erforderlichen Ressourcen (Gebäude, Maschinen, Personal etc.). Dies ist die kapital- und ausgabenintensive Phase des Projektes. Das Budget für diese Phase ist erst nach erfolgreichem Abschluß der Phase 2 freizugeben. Abweichungen von dieser Regel bedürfen einer "non-policy"-Entscheidung durch den Ressortvorstand oder Gesamtvorstand (abhängig vom finanziellen Volumen des Projektes).

*Phase 4:* Operativer Anlauf des Projektes im Unternehmen und im Markt (z.B. Produktion, Verkaufsförderung). Ziel dieser Phase ist, etwaige Mängel in Qualität, Kosten und Marktakzeptanz bei (noch) geringem Volumen des Ausstoßes zu erkennen und zu beseitigen.

*Phase 5:* Operativer Betrieb nach Erreichen der Ziele (hinsichtlich Qualität, Kosten, Marktakzeptanz etc.). Mit der Phase 5 scheidet ein Projekt normalerweise aus dem Projektmanagement aus und wird in die Routine der operativen Planung und Kontrolle überführt.

*Phase 6:* Auslauf. Diese Phase setzt nur dann ein, wenn entweder ein Projekt nur für eine bestimmte Lebensdauer geplant war oder durch ein Nachfolgeprojekt der Auslauf eines früheren Projektes induziert wird (z.B. Ersatz eines älteren Produktionsverfahrens durch ein neueres).

Es ist wichtig, daß auch beim Projektmanagement der Abschluß jeder Phase als "Filter" wirkt. Dabei ist es ein schwieriger Lernprozeß für die Projektverantwortlichen und Beteiligten, daß man ein Projekt besser in einer frühen Phase abbricht als es (manchmal zur Selbstrechtfertigung) auch dann am Leben zu erhalten, wenn der technische und finanzielle Erfolg gemessen an den strategischen Zielen im Laufe der Phasen immer fragwürdiger wird.

Die im Innovations- und Projektmanagement durch die Filter aufgehaltenen Ideen werden keinesfalls weggeworfen, sondern sorgfältig gespeichert. Es kann nämlich durchaus sein, daß früher "undurchführbare" Ideen aufgrund veränderter äußerer oder innerer Umstände plötzlich sehr interessant werden. Ein regelmäßiges "recycling" früher abgelehnter Ideen oder Projekte dient auch dazu, eine etwa falsche Justierung der Filter zu erkennen und diese neu einzustellen.

Das System wird (mit EDV-Unterstützung) organisatorisch nur von wenigen Mitarbeitern betreut. Die eigentlichen am Innovationsprozeß Beteiligten sind Mitglieder der Innovationszirkel und der Projektteams. Sie sind Angehörige der jeweiligen Stammabteilungen (z.B. Marketing, Entwicklung, Produktion, Controlling) und werden für die Projekte jeweils abgeordnet. Auch hierdurch soll der Zusammenhang von strategischem und operativem Management gefördert werden.

Ideen, die als gegenwärtig nicht machbar erscheinen, werden gespeichert und nach einer gewissen Zeit nochmals in den Prozeß eingespeist ("recycling"). Damit soll verhindert werden, daß Ideen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht realisierbar sind, "für immer" verlorengehen.

Ideen, die den Filterprozeß durchlaufen, werden von Stufe zu Stufe weiter präzisiert und am Ende (nach einer positiven Entscheidung der Verantwortlichen) als Projekt ihrer (operativen) Realisierung entgegengeführt.

Betrieben wird das System zur Zeit von zwei Mitarbeitern, die, wie ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit dokumentiert, die Möglichkeit haben, unter gewissen Umständen selbst die operative Verantwortung für eines dieser Innovationsprojekte zu übernehmen.

## 2.5 Bestandsaufnahme

Fünf Jahre nach dem inoffiziellen "kick off" zu einem Strategischen Management wurde vom Strategischen Controller eine umfassende Bestandsaufnahme zu den dokumentierten Ergebnissen des Strategischen Managements durchgeführt. Aus theoretischer Perspektive ging es darum, inwieweit formierte Strategien in formulierte bzw. - wie es im Sprachspiel der FLACHGLAS AG heißt - formatierte Strategien transformiert waren. Als Bezugsrahmen zur Rekonstruktion diente das "Spektrum eines Strategischen Managements". Es sei an dieser Stelle kurz rekapituliert:

Strategisches Management ist mehr als "nur" strategische Planung. Es enthält zusätzlich zur Planung eine *strategische Exploration und Analyse* im Sinne einer systematischen Suche nach Notwendigkeiten und Anlässen strategischer Entscheidungen und einer systematischen Diagnose der Ursachen aufgespürter strategischer Probleme. Eine funktionierende *Frühaufklärung* ist dabei von zentraler Bedeutung. Strategisches Management schließt ferner eine ausgebaute *strategische Steuerung* ein, die sich mit der Durchsetzung der beschlossenen strategischen Maßnahmen befaßt. Dies trifft u.a. die Mittelzuweisungen und insbesondere deren Berücksichtigung im Rahmen der übrigen Pläne.

Außerdem ist die strategische Planung ergänzt durch ein System des *strategischen Krisenmanagements*, das für die Handhabung akuter Störungen, Diskontinuitäten bzw. Krisen vorsorglich eingerichtet wird (vorsorgliche "Alarmpläne", Einrichtung und Training von "Krisenstäben", "kurzgeschlossene" Kommunikationssysteme). Schließlich ist auf die notwendige Unterstützung des Strategischen Managements durch ein *strategisches Management Development* (Bildungssysteme), durch *strategisch orientierte Anreizsysteme* und durch entsprechend konzipierte *strategische Informations- bzw. Dokumentationssysteme* hinzuweisen.

Eine strategische Planung im Rahmen eines anspruchsvollen Konzeptes des Strategischen Managements unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von klassischen Konzepten der strategischen Planung. Die systematische Suche von Anlässen für strategische Entscheidungen verlagert z.B. den Schwerpunkt von der regelmäßigen strategischen Planung im Rahmen des jährlichen Planungskalenders auf unregelmäßige, ad hoc in Gang gesetzte strategische Führungsprozesse.

Abbildung 19-5 gibt das mögliche Spektrum eines Strategischen Managements wieder. Neben bereits erwähnten Aspekten und der Unterscheidung von unternehmenspolitischem Rahmenkonzept und strategischem Programm zeigt die Abbildung, daß die strategische Problematik aus mindestens vier Perspektiven betrachtet werden kann.

Die Perspektive des Primärbereiches bezieht sich auf die Produkt-/Markt-Beziehungen eines Unternehmens. Die Perspektive des Sekundärbereiches knüpft an den Ressourcen des Unternehmens an, zu denen auch die Technologien zu rechnen sind. Die ressourcenbezogenen Funktionsbereiche durchdringen die Primär-Funktionsbereiche (Absatz, Produktion, Beschaffung usw.) matrixähnlich (Kirsch et al. 1973). Die Perspektive des Tertiärbereiches (gleichsam als dritte Dimension) ist die Perspektive der Führung bzw. Organisation, insbesondere der Gestaltung der vielfältigen Management- oder Business Systems (Planungs- und Kontrollsysteme, Informationssysteme, Bildungssysteme usw.).

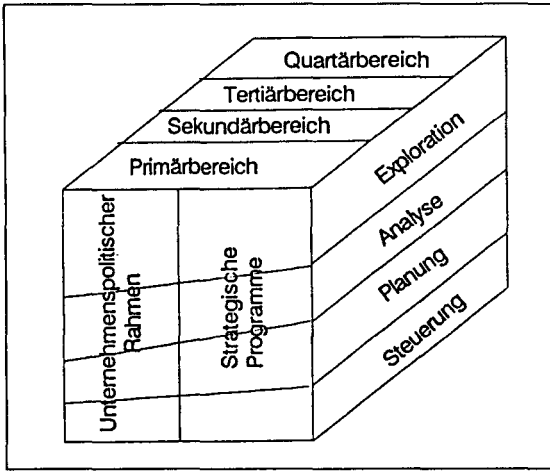


Abb. 19-5: *Spektrum eines Strategischen Managements*

Schließlich liefert der Quartärbereich die Perspektive der "Standortbestimmung" (im wörtlichen und im übertragenen Sinne) des Unternehmens im sozio-ökonomischen Feld. Dabei geht es um die Gestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu den verschiedenen Interessenten (Stakeholder) im Netzwerk der Abhängigkeiten und um die institutionelle Verankerung des Unternehmens im Bewußtsein der Öffentlichkeit.

Der gewählte Bezugsrahmen, die Ergebnisse der Rekonstruktion selbst und die Tatsache, daß die Ergebnisse Grundlage für eine Vorstandsklausur bildeten, zeigen, daß man zu diesem Zeitpunkt gewillt war, das gesamte Spektrum des Strategischen Managements abzudecken. Unabhängig von diesem grundsätzlichen Willen zeigt diese Untersuchung aber auch nicht unerhebliche Defizite auf:

- Während die Schwerpunktprogramme (im damaligen Sprachspiel der FLACHGLAS AG: strategische Programme) bereits relativ umfassend hinsichtlich ihrer Ziele und Stoßrichtungen formatiert waren, fehlte eine solche Dokumentation für die Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien weitgehend.
- Bei praktisch allen Dokumentationen zum strategisch Gewollten fehlten Aussagen, die bei der jährlichen Budgetplanung selbstverständlich sind, nämlich zum Ressourcenbedarf. Aus einem etwas anderen, verallgemeinernden Blickwinkel betrachtet, bedeutet dies, daß zwischen Strategie und Operation zu wenig Verbindungen bestanden.

Eine Konsequenz, die aus diesen Defiziten, aber auch aus anderen hier nicht dargestellten Problembereichen bezogen wurde, war der Entwurf einer umfassenden Architektur von Managementsystemen zur Unterstützung der Bemühungen um eine strategische Führung bei der FLACHGLAS AG. Abb. 19-6 gibt die vorgesehenen Teilsysteme wieder und soll an dieser Stelle weitgehend für sich selbst sprechen.

## 2.6 Leitbildentwicklung und Überarbeitung der Gesamtarchitektur

Strategisches Management ist nicht die ausschließliche Domäne des Vorstandes und von spezialisierten Planungsabteilungen (letztere hat es bei der FLACHGLAS AG für strategische Inhalte nie gegeben), sondern explizite Aufgabe auch der operativen Führung. Das bekannte Schlagwort heißt



"strategische Mobilisierung". Dies gilt um so mehr, wenn es um die Erarbeitung der in der Gesamtarchitektur vorgesehenen Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien geht. Möglich und sinnvoll ist ein solches arbeitsteiliges und partizipatives Vorgehen freilich vor allem dann, wenn die Führungskräfte den unternehmenspolitischen Rahmen bzw. die zentralen Ziele, Strategien und Grundsätze der Unternehmenspolitik kennen, teilweise selbst erarbeitet und ihren Sinn verinnerlicht haben.

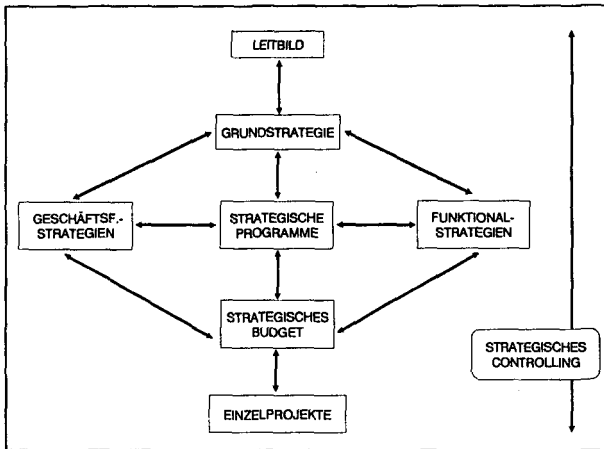


Abb. 19-6: Gesamtarchitektur der FLACHGLAS AG (1. Version)

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund - so wenigstens die Aussage in der oben angeführten Analyse zum Stand des Strategischen Managements - wurde 1985 in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl mit der Erarbeitung eines Leitbildes begonnen, das von der geltenden Unternehmenspolitik wenigstens "die Spitze des Eisberges" dokumentieren und umfassend kommunikationsfähig machen sollte.

Dieses 1986 abgeschlossene Projekt füllte darüber hinaus eines der "leeren Kästchen" der 1985 entworfenen Gesamtarchitektur. Weniger zügig voran schritten dagegen die Bemühungen um die Erarbeitung von Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien und um eine zunehmende Verknüpfung von strategischen und operativen Teilplanungssystemen. Dies kann als einer der Gründe bezeichnet werden, warum 1988 ein weiteres Projekt mit dem Lehrstuhl initiiert wurde, dessen Aufgabenstellung in der grundsätzlichen Revision der Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen lag.

Abb. 19-7 zeigt schematisch die einzelnen Schritte bzw. Meilensteine bei der Evolution eines Strategischen Managements bei der FLACHGLAS AG. In besonderer Weise involviert war der Lehrstuhl von Werner Kirsch bei der Durchführung von Geschäftsfeldanalysen und bei den beiden letztgenannten Projekten. Ein Geschäftsfeldprojekt ist in dem Beitrag "Prozeßberatung zur Einführung eines Strategischen Managements" in diesem Band dokumentiert. Nicht zuletzt deshalb wollen wir die folgenden Abschnitte dieses Beitrages dazu nutzen, das noch nicht umfassend dargestellte Projekt der Leitbildentwicklung und der Neuentwicklung der Gesamtarchitektur näher zu beschreiben.

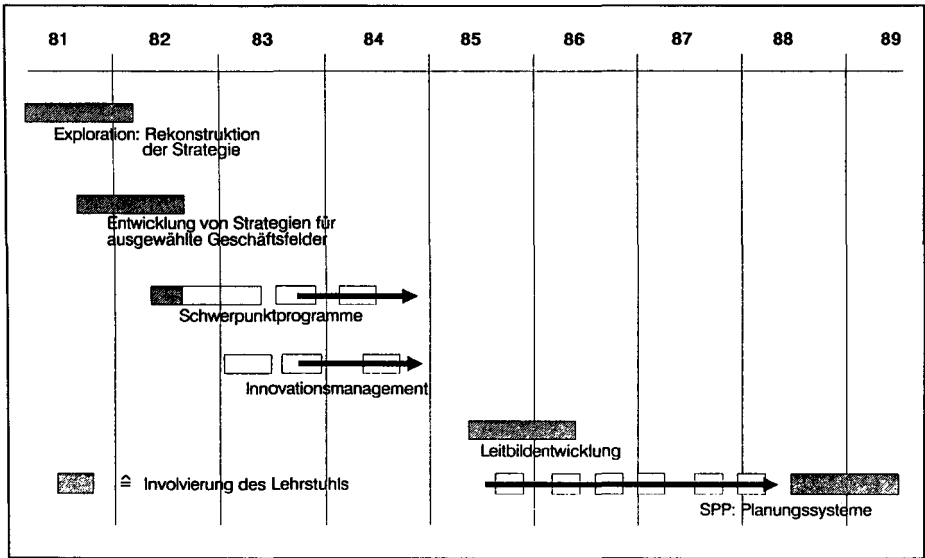


Abb. 19-7: Meilensteine bei der Evolution eines Strategischen Managements

### 3. Die Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes

Das Unternehmensleitbild wurde - wie bereits im Abschnitt 2 erwähnt - nicht etwa am Anfang der Evolution des Strategischen Managements angegangen.

Erst als die Idee des Strategischen Managements Fuß gefaßt hatte und sich darüber hinaus über eine Serie von Schwerpunktprogrammen und strategisch orientierten Einzelprojekten, über die Bemühungen um Geschäftsfeldstrategien und Funktionalstrategien, insbesondere über die Fortentwicklung der Grundstrategie und einige hieraus resultierende, "weichenstellende" operative Maßnahmen eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung in der Wahrnehmung des Vorstandes und des oberen Führungskreises abzeichnete, erschien die Zeit reif, mit dem Leitbild diese konzeptionelle Gesamtsicht in kommunizierbarer Form zu formulieren.

Zunächst ging es erst einmal darum, mit Hilfe von Schwerpunktprogrammen und einer Serie strategisch orientierter Projekte eine Basis für das Bewältigen der Branchenkrise zu schaffen. Aus diesen konkreten Maßnahmen entwickelte sich dann die Grundstrategie und auf ihr bauten sich wiederum die Strategien der Geschäftsfelder und Funktionen auf (Finanzen, Produktion, Personal, Entwicklung usw.).

Mit diesem Bündel strategischer Maßnahmen wurde für die Mitarbeiter und Führungskräfte spürbar, daß sich das Unternehmen auf neue Horizonte zubewegte. Eine zu Beginn der Krise stillgelegte Flotanlage ging wieder in Betrieb, der Umsatz begann zu steigen, die Zahl der Beschäftigten bei der FLACHGLAS AG und den Tochtergesellschaften nahm nicht mehr ab sondern zu. Und dies alles geschah, während andere Unternehmen der Branche in ganz Europa größte Probleme hatten.

Doch je mehr neue Wege beschritten wurden und gewohnte Vorgehensweisen abgelegt werden mußten, desto häufiger fragte man im Unternehmen nach den Zielen und dem Sinn dieser vielen Maßnahmen. Eine Antwort konnte nur aus einer konzeptionellen Gesamtsicht der Entwicklung des Unternehmens kommen. Die Zeit erschien also reif, mit einem Leitbild die angestrebte neue Identität des Unternehmens kommunizierbar zu machen. Dabei war man sich darüber einig, daß ein solches Leitbild nur die sichtbare "Spitze des Eisberges" der angestrebten konzeptionellen Gesamtsicht sein konnte. Aber genau diesen Orientierungspunkt wünschte man sich als sinngebenden Wegweiser für das strategische und operative Handeln.

### 3.1 Projektorganisation und Auftrag

Um das gemeinsame Projekt genauer zu definieren, wurden vor und während der Anfangsphase mehrere Vereinbarungen getroffen:

Bereits vor dem offiziellen Start wurde festgelegt, daß dem Projekt eine Arbeitsverteilung zugrunde liegen sollte, die einem "pragmatistischen Beratungsmodell" (Habermas 1966; Kirsch/Bamberger 1976) entspricht. An die Stelle der strikten Trennung zwischen der Funktion der Führungskräfte des Unternehmens und des Beraters (wie sie im "dezinonistischen" und im "technokratischen" Beratungsmodell vorzufinden ist) tritt hier ein kritisches Wechselverhältnis. Der gesamte Beratungsprozeß ist durch einen kritischen Dialog zwischen den Führungskräften und den "Beratern" gekennzeichnet. Auf beiden Seiten treten Lernprozesse auf, in denen die artikulierten Werte immer wieder realen Handlungsmöglichkeiten gegenübergestellt und mit diesen neu abgestimmt werden.

Auf dieser Grundlage trugen die Führungskräfte des Unternehmens die Verantwortung für die zu erarbeitenden Inhalte des Leitbildes, während das Prozeßmanagement in die Zuständigkeit der STRATEGEMA fiel. Die Mitarbeiter des Lehrstuhles sollten eine konstruktive Kritik von Prozeß und Inhalten liefern. Das führte dann letztlich auch dazu, daß vor dem Hintergrund der jeweils im Unternehmen generierten Leitbildaussagen ebenfalls inhaltliche Vorschläge erarbeitet wurden, die mehr als nur "redaktionelle" Überarbeitungen der unternehmensinternen generierten Leitbildaussagen darstellten.

Darüber hinaus wurde, ebenfalls zu Beginn des Projektes, folgender Grundsatz formuliert, der dem Prozeß bewußt einen "offenen" Charakter geben sollte:

"Der Grundsatz 'was schert mich mein Geschwätz von gestern' gilt bis zur endgültigen Verabschiedung des Leitbilddokumentes."

Hinter diesem Grundsatz steht die These, daß Leitbildprozesse in eine gruppensdynamische Euphorie münden können. Jeder Mitarbeiter sollte das Recht haben, Formulierungen, denen er bereits zugestimmt hat, wieder zu verwerfen, wenn ihm später Bedenken kommen. Da der Textumfang des angestrebten Leitbildes von vornherein bewußt beschränkt wurde, war es relativ einfach, nach jeder Phase des Prozesses das gesamte Leitbild von neuem zu überarbeiten. Die Promotion des Prozesses mußte nicht dadurch geleistet werden, daß man "vorläufige commitments" als "Sperrklinken" des Prozesses achtete bzw. forcierte. Die ständige Korrekturmöglichkeit sollte auch dazu beitragen, daß möglicherweise auftretende "Issues" flexibler verhandelt werden konnten.

Schließlich wurde noch versucht, den Output des Projektes näher zu definieren. Notwendig dazu waren einige terminologische Festlegungen, mit Hilfe derer das Format des Leitbildes, aber auch der grundsätzliche Duktus der darin niedergeschriebenen Inhalte näher charakterisiert werden

konnte. Das anlässlich dieses Projektes entwickelte Format hat mittlerweile in zahlreichen anderen Projekten Anwendung gefunden und ist in Abb. 19-8a schematisch dargestellt: Ein Leitbild gliedert sich in einzelne Problemfelder oder *Themen*. Die Auswahl der Themen ist grundsätzlich offen und von Unternehmen zu Unternehmen verschieden, wenn auch manche Themenbereiche sicherlich häufiger als relevant erachtet werden als andere.

Auf den Vorteil einer solchen Dekomposition des "Gesamtthemas" - in dem hier dokumentierten Fall die FLACHGLAS AG - hat bereits Simon (1976) hingewiesen: Die Komplexität des Ganzen wird auf ein handhabbareres Maß reduziert, was in unserem Zusammenhang zunächst heißt, daß Leitbilder sowohl leichter erarbeitbar als auch später lesbarer werden.

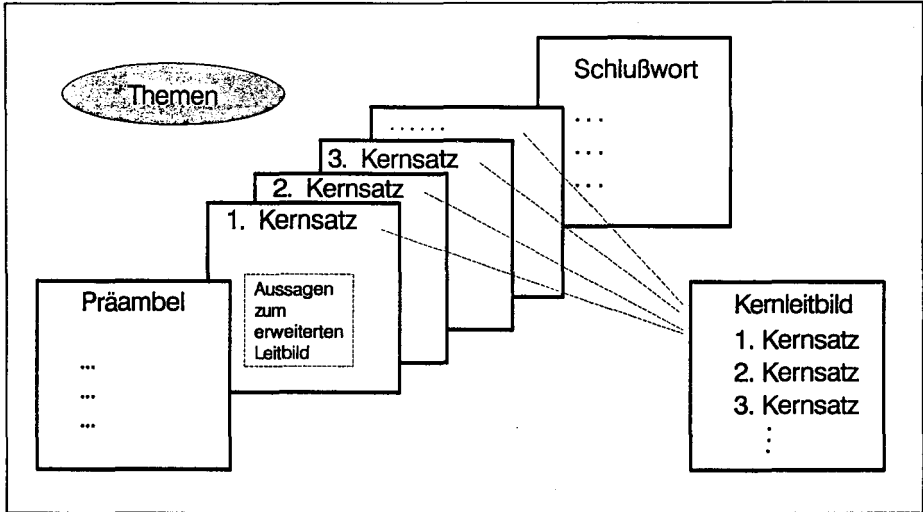


Abb. 19-8a: Format eines Leitbildes

Jedes Thema wird durch einen *Kernsatz* überschrieben. Diese Kernsätze beinhalten die zentrale Maxime zu jedem Themengebiet und können zu einem eigenständigen Dokument, dem *Kernleitbild* zusammengefaßt werden. Zu jedem Thema wird ein *erweitertes Leitbild* formuliert, das erläuternde und präzisierende Aussagen enthält.

Bewährt hat sich bereits im Falle der FLACHGLAS AG die in Anlehnung an das berühmte Miller-Theorem der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität des menschlichen Gehirnes (vgl. Miller 1956) formulierte Regel, daß das Kernleitbild und die jeweils auf einen Kernsatz bezogenen Aussagen des erweiterten Leitbildes nicht mehr als  $7 \pm 2$  Sätze umfassen sollen. Diese Regel wurde im hier dokumentierten Projekt, aber auch in anderen Leitbildprojekten, immer mehr in Richtung " $7 - 2 = 5$ " interpretiert.

Zwischen Kernsatz und erweitertem Leitbild wird ein *Vorspann* eingeschoben, der unterschiedliche Funktionen erfüllen kann. Oftmals werden hier in nur knapper Form einige Prämissen dokumentiert, vor deren Hintergrund die Aussagen des Leitbildthemas formuliert sind. Kernsätze und Vorspanne bilden ebenfalls ein eigenständiges Dokument, das *kommentierte Kernleitbild*, dessen Charakter beispielhaft in Abb. 19-8b sichtbar wird.

## **I. Die FLACHGLAS AG strebt nach Fortschritt**

Fortschritt heißt für uns, die Bedürfnisse und Interessen unserer Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre in einer sich wandelnden Welt immer besser zu befriedigen. Dabei werden wir unsere Verantwortung gegenüber den sonstigen Betroffenen in aktiver Weise wahren.

## **II. Kundenorientierter Leistungswettbewerb mit Produkten hoher Qualität ist die Basis unseres unternehmerischen Handelns**

Unseren geschäftlichen Schwerpunkt bilden das Flachglas, die daraus hergestellten Produkte und die Märkte, die wir damit erreichen können. Dies ist die Basis für unser Know-how in Technik und Marketing. Von diesem Schwerpunkt aus suchen wir nach neuen Erfolgspotentialen, die zu uns und unserer Gruppe passen.

## **III. Die Technik ist die treibende Kraft unserer Geschäftsentwicklung**

Kreative technische Kompetenz leitet uns bei der Suche nach weiteren Möglichkeiten, unseren Erfolg zu sichern und durch Innovation auszubauen. Wir bemühen uns dabei um die Erzielung von Vorteilen im kundenorientierten Leistungswettbewerb.

## **IV. Wir respektieren die Identität unserer Beteiligungsgesellschaften**

Wir bemühen uns um Marktnähe, Innovation und differenzierte Leistungen gegenüber dem Wettbewerb. Die heutigen und künftigen Beteiligungsgesellschaften sollen wesentlich dazu beitragen, indem sie

- durch nationale und internationale Präsenz in Verarbeitung und Distribution möglichst große Kundennähe gewährleisten,
- Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien unseres Geschäftes unter unseren Einfluß nehmen
- die Wertschöpfungsstruktur in unserer Unternehmensgruppe erhöhen.

Diese Aufgaben können unsere Beteiligungsgesellschaften nur dann erfüllen, wenn wir ihre Identität weitestgehend wahren.

## **V. Die Fortentwicklung von Organisation und Führungssystemen**

Die FLACHGLAS AG soll auch in Zukunft wachsen. Diese Entwicklung ist durch unsere Organisation und darauf abgestimmte Führungssysteme zu fördern. Wir wollen diese behutsam und unbürokratisch ausbauen.

## **VI. Die Menschen im Unternehmen gestalten den Fortschritt**

Unsere Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource des Unternehmens. Wir vertrauen darauf, daß sie die vorhandenen Freiräume zur beruflichen Selbstentwicklung und zur eigenverantwortlichen Mitgestaltung der übertragenen Aufgaben nutzen.

Deshalb ist es Aufgabe des Human Resources Managements, Leistungsmöglichkeiten, Leistungsfähigkeit, Leistungswilligkeit und Entfaltungsmöglichkeiten unserer Mitarbeiter zu verbessern.

*Abb. 19-8b: Kommentiertes Kernleitbild der FLACHGLAS AG*

Eine *Präambel* und ein *Schlußwort* runden das Leitbild ab. Im Falle der FLACHGLAS AG enthält die Präambel einige grundsätzliche Kompetenzaussagen analog zu denjenigen, die sich auch in einigen Staatsverfassungen finden. Und das Schlußwort formuliert den Auftrag, der sich aus dem vorliegenden Leitbild an alle Mitglieder der Organisation ergibt und eröffnet die grundsätzliche Möglichkeit der Weiterentwicklung des Leitbildes.

Neben dem Format wurde darüber hinaus der grundsätzliche Duktus der Leitbildinhalte abgestimmt: Das Leitbild sollte (a) nach innen gerichtet, (b) rational argumentierend und (c) der gegenwärtigen Situation "vorausileidend" sein. Die primären Adressaten des nach innen gerichteten

Leitbildes sollte die obere Führungsmannschaft selbst sein, was allerdings nicht ausschloß, daß das unter dieser Prämisse erarbeitete Leitbild später dann allen Mitarbeitern zugänglich gemacht und im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit zur Unternehmensgeschichte letztlich auch veröffentlicht wurde.

Mit "rational argumentierend" wurde zum Ausdruck gebracht, daß man nicht "emotional appellierende" Formulierungen suchte, die in der Praxis der Leitbilderstellung allzuleicht "verunglücken" und nicht selten in einen unfreiwilligen Humor münden. "Vorausseilend" sollte das Leitbild insofern sein, als es nicht darum ging, die bereits gängige unternehmenspolitische Praxis des Unternehmens zu dokumentieren und gleichsam festzuschreiben. Auch Visionen sollten in das Leitbild Eingang finden können.

### 3.2 Projektablauf

Abb. 19-9 gibt den Projektablauf, wie er anfänglich vorgesehen war, im Überblick wieder. Der Prozeß startete mit einer Reihe von Interviews mit einzelnen Mitgliedern des Vorstandes. Die Auswertung der Interviews erfolgte anonym. Im Mittelpunkt der Interviews stand die Frage, welche Themen im Leitbild angesprochen werden sollten. Bei der Erörterung möglicher Themen blieb nicht aus, daß auch bereits denkbare Formulierungen für einzelne Leitsätze angesprochen wurden. Ergänzt wurden die Interviews durch die Auswertung von Dokumenten (Referate und Protokolle von Strategieklausuren des Vorstandes, Betriebszeitschrift u.a.).

Vor dem Hintergrund der Interviews und der Dokumentenanalyse entwickelte der Lehrstuhl eine vorläufige Liste von zunächst neun (= 7 + 2) Themen. Diese Themenliste war nicht nur das Ergebnis der statistischen Auszählung der in den Interviews bzw. Dokumenten genannten Themen. Die "konstruktive Kritik" des Lehrstuhles bestand auch in der Postulierung einzelner Themen, die kaum genannt wurden, von denen aber die Lehrstuhlmitglieder aufgrund der Kenntnis des Unternehmens und seiner Situation überzeugt waren, daß sie als Themen eines Leitbildes wichtig genug erschienen.

Zusätzlich zu der vorläufigen Themenliste wurden sogenannte "Menüs" möglicher Statements zu den verschiedenen Themen entwickelt. Kandidaten für mögliche Statements wurden zum einen aus den Interviews bzw. den zur Verfügung gestellten Dokumenten entnommen. Zum anderen wurden sie den Leitbildern anderer Unternehmen entliehen und darüber hinaus aus der Kenntnis verschiedener, für die einzelnen Themen relevant erscheinender wissenschaftlicher Bezugsrahmen und Theorien heraus generiert. Schließlich entwickelte der Lehrstuhl eine erste "Nullfassung" eines Kernleitbildes. Einige Kernsätze dieser Nullfassung gingen - nach eingehender, zum Teil sehr kontroverser Diskussion im Unternehmen - in die endgültige Fassung ein.

Der weitere Prozeß wurde so konzipiert, daß über eine Vielzahl von Arbeitssitzungen ein möglichst breiter Kreis von Mitarbeitern beteiligt war, um deren Wissen und Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens zu nutzen. Die Mitglieder des Vorstandes waren dabei zunächst nicht mehr unmittelbar involviert (mit einer Ausnahme, auf die weiter unten hingewiesen wird). Sieht man einmal von dem sicher nicht unbeträchtlichen Anfangseinfluß über die Interviews und die Dokumente aus strategischen Klausurtagungen des Vorstandes ab, so wies der eigentliche Leitbildprozeß durchaus auch Merkmale eines bottom up-Prozesses auf. Ein *reiner* bottom up-Prozeß (ohne direkte oder indirekte Involvierung des Vorstandes) wurde aber bewußt nicht anvisiert. Abb. 19-10 gibt schematisch die angestrebte Vorgehensweise wieder.

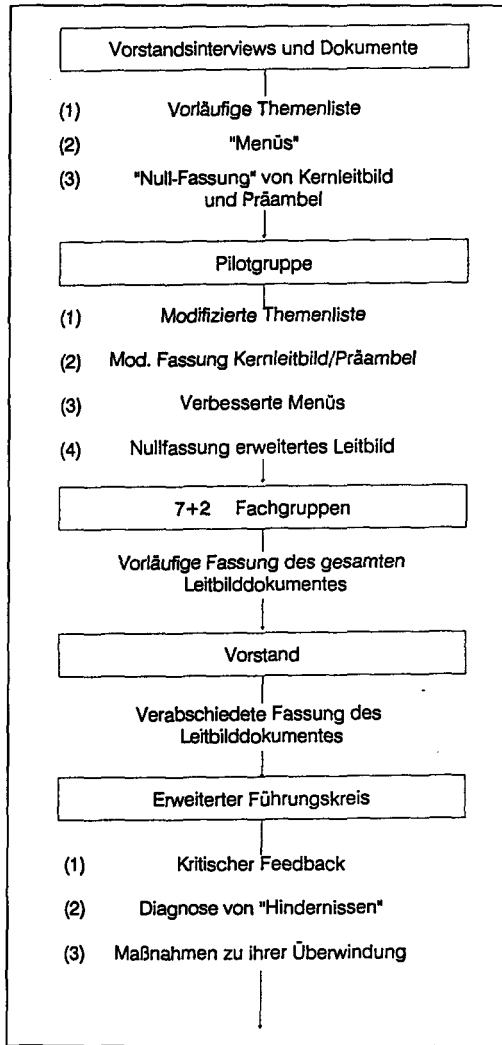


Abb. 19-9: Ablauf des Leitbildprojektes

Zunächst fand eine eintägige Sitzung der Pilotgruppe statt, der Führungskräfte der zweiten und zum Teil auch dritten Ebene aus allen Vorstandsressorts angehörten. In dieser Pilotsitzung, an der auch Mitarbeiter des Lehrstuhles beteiligt waren, wurde das gesamte Spektrum des angestrebten (erweiterten) Leitbildes verhandelt. Als "Ergebnis" dieser Verhandlungen entwickelte der Lehrstuhl eine modifizierte und auch reduzierte Themenliste, sowie "verbesserte Menüs" von Kandidaten für Leitbildaussagen. Ferner erarbeitete der Lehrstuhl unter dem Eindruck der Diskussion der Pilotgruppe eine "Nullfassung" des erweiterten Leitbildes.

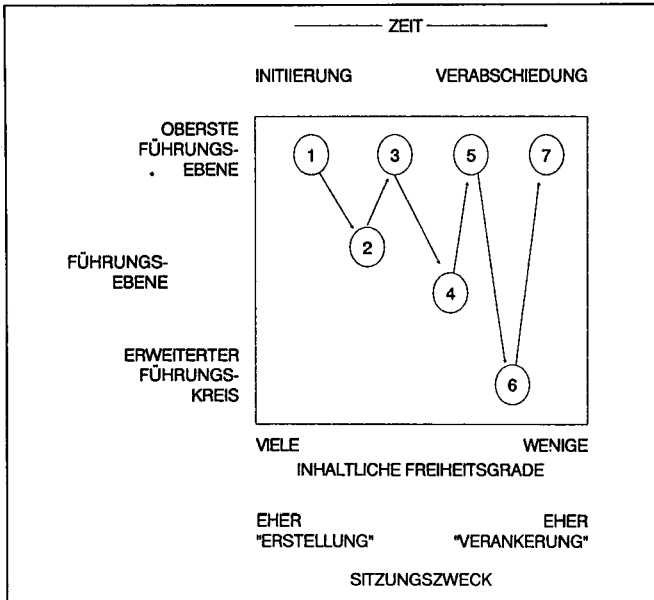


Abb. 19-10: Kaskadenprinzip bei der Leitbilderstellung

Die Ausarbeitung der vorläufigen Fassung des Leitbildes, mit der sich anschließend dann der Vorstand im Rahmen seiner nächsten Strategieklausur befaßte, erfolgte in einer Serie von Sitzungen von Fachgruppen, die sich schwerpunktmäßig mit einem Thema befaßten. Die Fachgruppen wurden themenspezifisch gebildet. An jeder Fachgruppe arbeitete ein Mitglied der ursprünglichen Pilotgruppe und darüber hinaus ein Mitglied des Betriebsrates mit. Das Thema "Verantwortung des Unternehmens" wurde zunächst unter Mitarbeit des Personalvorstandes und des Vorsitzenden des Betriebsrates, der gleichzeitig stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist, bearbeitet. Später gingen allerdings die entsprechenden Inhalte im ersten Thema des Leitbildes auf.

Die auf diese Weise mit einigen Iterationen erarbeitete vorläufige Fassung des gesamten Leitbildokumentes wurde (ohne Mitwirkung der an der Erarbeitung beteiligten Führungskräfte bzw. Betriebsräte) auf der Vorstandsklausur präsentiert. Zudem wurde neben der im geschilderten Prozeß entwickelten Leitbildfassung auch eine zweite Fassung präsentiert, zu der man sich am Vorabend der Klausur kurzfristig entschlossen hatte. Diese Fassung bestand in einer nochmaligen Straffung des vorläufigen Leitbildes: Die erarbeiteten Aussagen zu zwei Themen erschienen zum Teil etwas "dünn". Durch ein Zusammenfassen von zwei ursprünglichen Themen zu einem einzigen konnten "dünn" und auch nicht wesentlich verbesserungsfähige Leitsätze eliminiert werden, hinter denen sich keine spezifische "Aussage" verbarg.

Der Vorstand, der selbstverständlich die vorgelegten "Leitsätze für das Unternehmen" sehr eingehend diskutierte und um weitere Formulierungen ergänzte, folgte im Prinzip der vorgeschlagenen gestrafften Fassung. In der Klausurtagung selbst kam es jedoch nicht zu der Verabschiedung des Leitbildes. Eine Reihe von Vorschlägen mußten "nachgearbeitet", einige "Issues" noch verhandelt werden. Diese Aufgaben hat das Lehrstuhlteam durchgeführt, und die Vorschläge wurden nach einigen kleineren Abstimmungsprozessen vom Vorstand akzeptiert.



### 3.3 Die Diffusion und Weiterentwicklung des Leitbildes

Der gesamte Prozeß nahm - ohne daß selbstverständlich ständig am Leitbild gearbeitet worden wäre - genau ein Jahr, d.h. die Zeitspanne zwischen zwei jährlichen Strategieklausuren des Vorstandes, in Anspruch. Nach der Verabschiedung wurde nicht - wie in der Abbildung 19-9 angedeutet - der erweiterte Führungskreis, sondern alle Mitarbeiter des Unternehmens über das Leitbild informiert. Grundsätzlich wurde dabei wie folgt vorgegangen: Die jeweiligen Mitglieder des Vorstandes erläuterten (in Zusammenarbeit mit den unmittelbar am Leitbildprozeß beteiligten Mitarbeitern der nächsten Führungsebene) das Leitbild ihren unmittelbaren Mitarbeitern, die ihrerseits die nächste Ebene informierten usw. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde das Leitbild in einer Reihe von insgesamt 16 Veranstaltungen mit Führungskräften und Nachwuchsführungskräften ausführlich zur Diskussion gestellt, um einen ersten kritischen Feedback bezüglich Verständnisschwierigkeiten, Stärken und Schwächen sowie Hindernissen zu erhalten. Zusätzlich wurde über Fragebogen und Interviews ein kritischer Feedback eingeholt. Gleichzeitig bemüht man sich, auch regelmäßige Programme operativer Art zur Überwindung aufgezeigter "Hindernisse" für die Verwirklichung der in den Leitbildmaximen geforderten Ziele, Strategien und Grundsätze anzugehen.

Aus diesen Diskussionen und Befragungen ergab sich eine erstaunlich hohe Akzeptanz. Eine an insgesamt ca. 600 Mitarbeiter aller Hierarchieebenen (einschließlich gewerbliche Arbeitnehmer und Betriebsrat) gerichtete Fragebogenaktion erzielte einen Rücklauf von 72 %. 75 % der Antwortenden hatten sich mit dem Leitbild inhaltlich beschäftigt und auch bereits darüber im Unternehmen mit anderen gesprochen, während die meisten der Übrigen es "nur mal durchgesehen" hatten. 10 % der Antwortenden beurteilten das Leitbild mit "sehr gut", 60 % mit "gut" und 20 % mit "befriedigend". (Bei den gewerblichen Arbeitnehmern lag der Prozentsatz der mit "gut" oder "sehr gut" beurteilenden Beantworter immerhin noch weit über 50 %). Über 70 % sahen im Leitbild eine Grundlage für die Fortentwicklung des Unternehmens und ein ebenso hoher Prozentsatz der Antwortenden war bereit, "das Leitbild gegenüber Kritikern zu verteidigen" (im Falle des Betriebsrates waren dies sogar 100 %).

Natürlich gibt es auch etwas einschränkende Befunde, wenn auch nur 2 % das Leitbild als "schlecht" empfanden. Wer mit den methodologischen Problemen der empirischen Sozialforschung vertraut ist, wird auf die immer wieder nachweisbare Diskrepanz zwischen Meinungsäußerungen und tatsächlichem Verhalten verweisen. Ob das Leitbild tatsächlich mit Leben erfüllt und im Unternehmen "operativ wirksam" ist, kann aus den empirischen Befunden sicherlich nicht so ohne weiteres geschlossen werden. Immerhin deuten aber diese Befunde auch nicht in die gegenteilige Richtung.

Eine Darstellung und Kommentierung des gesamten Leitbildes kann im vorliegenden Rahmen nicht gegeben werden. Die in Abbildung 19-11 wiedergegebene Präambel zeigt, daß das Leitbild einerseits mit Prozeduren der Generierung operativer Maßnahmen verbunden ist, andererseits aber selbst im Sinne einer geplanten Evolution einem Lernprozeß unterworfen bleibt, der auch durch neue Ideen geprägt sein kann. Natürlich wird man das Leitbild nicht allzu häufig ohne Not ändern.

## 4. Eine neue Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen

Wir haben bereits bei der Darstellung der Chronik der Evolution des Strategischen Managements darauf verwiesen, daß die Bemühungen um Systeme des Strategischen Managements erst in einem relativ späten Stadium einsetzten. Etwa seit 1985 existieren in diesem Zusammenhang auch

Darstellungen der angestrebten Gesamtarchitektur, die jedoch niemals den Charakter autorisierter Pläne besaßen. Immerhin brachten diese Darstellungen zum Ausdruck, daß vermehrte Anstrengungen zur Entwicklung bzw. Fortentwicklung von Strategien für die einzelnen Geschäftsfelder und die Funktionsbereiche unternommen wurden. Auf diese Weise entwickelte sich eine Reihe von Teilsystemen sowie von diesen Systemen "produzierten" strategischen Plandokumenten. Zwar wurden hierfür immer wieder auslösende Impulse gegeben. Man ging aber von der Einstellung aus, das durch diese Impulse Ausgelöste dann "in sinnvoller Weise geschehen zu lassen". Wie schon beim Leitbild, so sah man auch in der Gesamtarchitektur der Systeme erst dann einen Anlaß für eine systematische (Neu-) Ordnung, als gleichsam schon genügend entsprechendes "Material" vorhanden war. Hierfür erschien Ende 1987/Anfang 1988 die Zeit reif. Der Vorstand hatte ein neues Schwerpunktprogramm initiiert, das der Entwicklung einer neuen Architektur von Planungssystemen gewidmet wurde.

*Unser Leitbild ist für uns Verpflichtung auf dem Weg in die Zukunft. Es setzt Schwerpunkte für unser unternehmerisches Handeln.*

*Nicht jedes Handeln im Unternehmen entspricht bereits den Vorstellungen unseres Leitbilds. Wir werden es daher zum ständigen Anlaß nehmen, Schwachstellen im Unternehmen aufzuspüren, die uns hindern, das Gewollte zu verwirklichen.*

*Diese Hindernisse gilt es, durch konkrete Maßnahmen beharrlich abzubauen.*

*Dieses Leitbild beruht auf vielen Annahmen. Sollten sie sich als unzutreffend erweisen, werden wir notwendige Korrekturen vornehmen. Auch neue Ideen werden wir aufgreifen und das Leitbild fortentwickeln.*

*Nur so kann unser Leitbild mit Leben erfüllt werden.*

**FLACHGLAS AKTIENGESELLSCHAFT  
DER VORSTAND**

*Abb. 19-11: Präambel des Leitbildes der FLACHGLAS AG*

Dabei ging es 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 fehlten. Drittens sollte die zukünftige Überarbeitung bzw. Neu-Generierung 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.

Angegangen werden sollten diese praktischen Zielsetzungen vor dem Hintergrund dreier grundlegender und zunächst eher theoretisch geprägter Überlegungen:

- (1) Man entwirft eine Gesamtarchitektur von lose gekoppelten Teilplanungssystemen bzw. Planungsmodulen statt eines voll integrierten und "durchgestylten" Gesamtplanungssystems. Die Beziehungen zwischen den Teilplanungssystemen werden nur noch als relativ globale "Interfaces" festgelegt. Dadurch kann einer kontraproduktiven Überformalisierung entgegengewirkt werden.
- (2) Nicht jedes der Planungsmodul wird regelmäßig, d.h. kalendrisch gesteuert, bearbeitet. Einige Module werden so konzipiert, daß sie nur fallweise, also bei konkret anstehenden Problemen aktiviert werden. Damit soll der bereits geschilderten Idee eines "Issue Managements" Rechnung getragen werden.
- (3) Das Bearbeiten eines Planungsmodul muß nicht immer die vollständige Neuerstellung eines Planungsmodul 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.

#### 4.1 Die Grundstruktur der Gesamtarchitektur

Die neue 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 sich ohnehin schon im Unternehmen bereits eingespielt hatte. Auf diese Weise sollten die Vorbehalte gegen ein neues "System" mit neuerlicher hoher Arbeitsbelastung von vorneherein verhindert werden.

Dieses Ziel sollte auf zwei Wegen erreicht werden:

- (1) Der gesamte strategische und operative Planungsprozeß sollte nicht "gebetsmühlenartig" jedes Jahr neu durchlaufen werden. Dies war durch eine Aufteilung in Module zu erreichen. Einige dieser Module sollten dabei regelmäßig (jährlich) neu geplant werden, andere dagegen nur fallweise bei Bedarf.
- (2) Jedes dieser Module umfaßt einen der "großen" Planungskomplexe. Als Bausteine dieser Module sollten die in der bisherigen Architektur bereits vorhandenen Prozesse verwendet werden, sie bilden damit gewissermaßen Module auf einer tieferen Stufe der Architektur. Der Begriff des Planungsmodul wird somit auf mehreren Stufen verwendet. Dabei sind die einzelnen Planungsmodul relativ lose über definierte Schnittstellen miteinander gekoppelt. Damit soll eine möglichst große Flexibilität im Ablauf und Aufbau der Architektur erreicht werden.

Die Abb. 19-12 gibt einen Überblick zur Gesamtarchitektur auf der Ebene der Makro-Module. Hierin umfaßt zum Beispiel das Modul "Unternehmenspolitischer Rahmen" die in diesem Text erwähnten Elemente "Leitbild", "Unternehmensziele" und "Grundstrategie".

Die *regelmäßige* Planung umfaßt jene Planungsmodul, 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 *Gap-Analyse* (vgl. etwa Roventa 1981, S 77 ff.; Welge 1985, S. 318 ff.). Deshalb wundert es nicht, daß es nicht nur eine auf Eckdaten basierende Projektion der strategisch

gewünscht 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.

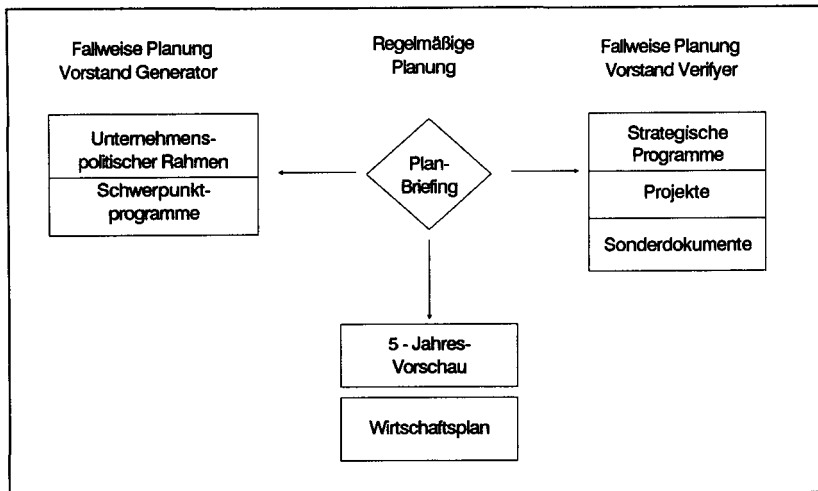


Abb. 19-12: Gesamtarchitektur der Planungs- und Kontrollsysteme (Neufassung)

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 der Investitionsmittel (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. 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, z.B. ein "Zero-Base-Budgeting" vorzunehmen (vgl. für einen knappen Überblick etwa Welge 1985, S. 426 ff.).

Beim sogenannten "Plan-Briefing" ist die Vorgehensweise anders gelagert: Es findet zwar regelmäßig statt; angesprochen werden aber nur die jeweiligen "Issues", über deren Handhabung eine Entscheidung zu treffen ist. Nur bei Bedarf, das heißt: *fallweise*, wird eine Neuplanung vorgenommen; ansonsten behalten die zu irgendeinem Zeitpunkt einmal erstellten Plandokumente ihre Gültigkeit.

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

- 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.

- 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 ist, wie bereits in Abschnitt 1 erläutert, es immer ein Vorstandspate, der mit dem Vorantreiben des Schwerpunktprogrammes in besonderer Weise betraut ist.

Die Hervorhebung des Vorstandspaten deutet an, was hier, aber auch für den unternehmenspolitischen Rahmen gilt und immer schon galt: 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 "Verifiers", 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 Vorstandes aber nicht gegeben.

- 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.
- Im Rahmen von *Projekten* werden Tätigkeiten mit zeitlich definiertem Anfang und Ende zusammengefaßt, an deren Ausführung mehrere Stellen im Unternehmen beteiligt sind. Projekte werden durch den Phasenprozeß gesteuert, wie er weiter oben (im Abschnitt "Innovationsmanagement") dargestellt ist. Für jedes Projekt wird im Rahmen des Phasenprozesses ein Projektbudget mit Aufwand und geplanten Ergebnissen erstellt (z.B. Investitionen, Entwicklungsaufwand, angestrebter zusätzlicher Umsatz und Deckungsbeitrag oder Kosteneinsparungen mit jeweiligem Zeithorizont). Die Summe aller Projekte wird in einer Projektbuchhaltung beim Controller laufend überwacht. Über den Fortschritt sowie etwaige signifikante Abweichungen wird je nach Größe und Umfang der Projekte dem Gesamtvorstand, dem zuständigen Ressortvorstand oder dem Leiter der Zentralabteilung berichtet. Projekte können, müssen aber nicht ihren Ursprung im Innovationsmanagement haben.
- *Sonderdokumente* schließlich sind all jene Berichte, Papiere, Studien etc., die aus irgendeinem Anlaß (z.B. nach einem wichtigen 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 von Plänen 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 die Abb. 19-12 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 1990a, S. 439 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 (wir werden in Abschnitt 5 noch einmal darauf zu sprechen kommen).

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 1976) handelt, das die Beziehungen zwischen den Modulen nicht ein für alle Mal exakt festschreibt. Gegen jedwede Art von Verkrustung ist aber insbesondere die starke Hervorhebung des Plan-Briefings gerichtet, das den Aufwand der regelmäßigen Planerstellung in möglichst engen Grenzen halten und eine Ritualisierung des Geschehens verhindern soll. Auf die Logik dieses Plan-Briefings wollen wir im folgenden etwas genauer eingehen.

## 4.2 Die Logik des Plan-Briefings

Die Idee eines Plan-Briefings 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 untergraben. Eine übertriebene Detaillierung und Quantifizierung ist für die Entscheidungsfindung darüber hinaus häufig wenig hilfreich ("Paralyse durch Analyse"; vgl. z.B. Mauthe/Roventa 1982, S. 200). Das Plan-Briefing soll diesen Gefahren entgegenwirken.

Das Plan-Briefing ist darauf ausgerichtet zu klären, ob die bislang verfolgten Pläne 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:

- 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.
- Durch einen *Rahmentest* soll die Stimmigkeit des Planes mit anderen logisch übergeordneten Planvorgaben verglichen werden. Geprüft wird also zum Beispiel, inwieweit innerhalb der strategischen Programmplanung die Maximen etwa des Leitbildes - seien sie nun handlungsleitend oder beschränkend - adäquat berücksichtigt werden.
- 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 die Konfrontation eines Planpaketes mit neuen Ideen, die im Unternehmen selbst existieren oder die beispielsweise seitens 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 können, und entsprechend ist dann zu prüfen, welche Konsequenzen sich daraus später für die Produktionsstrategie ergeben. Es kann also durchaus zu einer Revision des strategischen Programmes im Produktionsbereich kommen; ebenso ist es aber auch möglich, daß man zunächst einmal einen Antrag auf Initiierung eines Schwerpunktprogrammes stellt oder ein Projekt ins Leben ruft, das sich in besonderer 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 Briefings lautet: Hemdsärmeligkeit. 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.

### 4.3 Der Planungszyklus

Wir haben schon darauf hingewiesen, daß der Vorstand bei der Erstellung der einzelnen Pläne unterschiedliche Rollen einnehmen kann: eine Generator- und eine Verifier-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. 19-13).

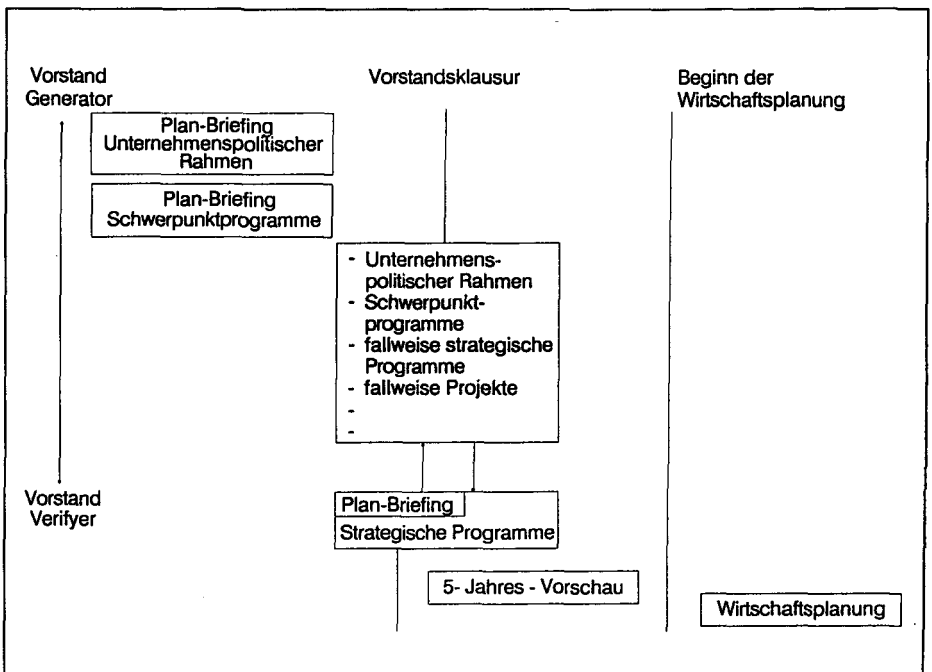


Abb. 19-13: Der Planungszyklus

Vor der Vorstandsklausur wird das Plan-Briefing 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 Verifier 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.

Die hier kurz umrissene Gesamtarchitektur wurde im Mai 1988 auf einer Vorstandsklausur präsentiert und verabschiedet. Im Anschluß daran ging das Projektteam zum Teil parallel, zum Teil nacheinander weitere Teilaufgabenstellungen an, die nicht zuletzt aus dem Ziel resultierten, die Gesamtarchitektur zum Leben zu erwecken. Zur Dokumentation haben wir die nächsten Abschnitte dieses Beitrages reserviert. Dabei erläutern wir zunächst die Struktur des Zielsystems sowie das Format der strategischen Programmplanung. Im Anschluß daran versuchen wir das Zusammenwirken der Einzelbausteine zu erläutern.

## 5. Die Entwicklung eines Zielsystems

Parallel zur Entwicklung der ersten Fassung der Gesamtarchitektur entstand ein erster Entwurf zu einem unternehmensweiten Zielsystem als quantitatives Gerüst der strategischen Überlegungen. Darüber hinaus sollte durch das Zielsystem aber auch der Brückenschlag zwischen strategischen und operativen Planungssystemen in besonderer Weise erleichtert werden. In einem ersten Schritt galt es, dabei Ziele für das Gesamtunternehmen zu erarbeiten.

### 5.1 Unternehmensziele

Das angestrebte Zielsystem sollte im Falle der FLACHGLAS AG nicht eine reine Quantifizierung des Leitbildes darstellen - eine solche Quantifizierung wurde zwar einmal angedacht, dann aber zurückgestellt (vgl. Abb. 19-14) -, sondern ein eigenständiges, richtungsweisendes Vehikel sein. Die Auswahl der Kategorien für das Zielsystem stellte damit ein unternehmenspolitisches Problem erster Ordnung dar. Aus Gründen der Vertraulichkeit können wir an dieser Stelle die Hintergründe und relevanten Argumentationen nur andeuten.

Zunächst einmal mußte berücksichtigt werden, daß die FLACHGLAS AG einer international agierenden Unternehmensgruppe angehört und diese im Leitbild in ihrer Eigenschaft als Mehrheitseigentümer nicht in besonderer Weise hervorgehoben ist. Ganz allgemein sollten die Abstimmungsprozesse zwischen Eigentümern und der FLACHGLAS AG auf eine neue Grundlage gestellt werden, oder genauer gesagt: in einen strategischen Kontext eingebunden werden. Gesucht waren also Zielkategorien mit Kennzahlencharakter, die tendenziell langfristiger Natur sind und die von Investitionen in zukünftige Potentiale in ihrer Ausprägung wenigstens nicht negativ beeinflußt werden.

Bei der bis dato gängigen Kennzahl "Return on Net Trading Assets" (RONTA) war vor allem letztgenannte Voraussetzung nicht gegeben: Geht man von einem konstanten Gewinn aus, erscheint die RONTA um so positiver, je mehr der Buchwert der Anlagen bereits durch Abschreibungen gemindert ist, d.h. je älter die Anlagen sind. Umgekehrt folgt aus umfangreichen Neuinvestitionen (in die Zukunft) ein negativ bewertetes Absinken der RONTA.

Eine vor dem Hintergrund der hier kurz umrissenen Problemlage brauchbare Alternative schien in einer vor allem in den USA propagierten Denke zu liegen, die auf den "Shareholder Value" abstellt: Die Interessen des Eigentümers sind hier bereits in die "Headline" eingebaut. Nun kann der Wert eines Unternehmens für die Eigentümer auf die verschiedenste Art und Weise berechnet werden; unsere Wahl fiel auf einen Ansatz von Rappaport (1987), der auf die in der Strategiediskussion wohl bekannte Größe des "(Discounted) Cashflows" abstellt.



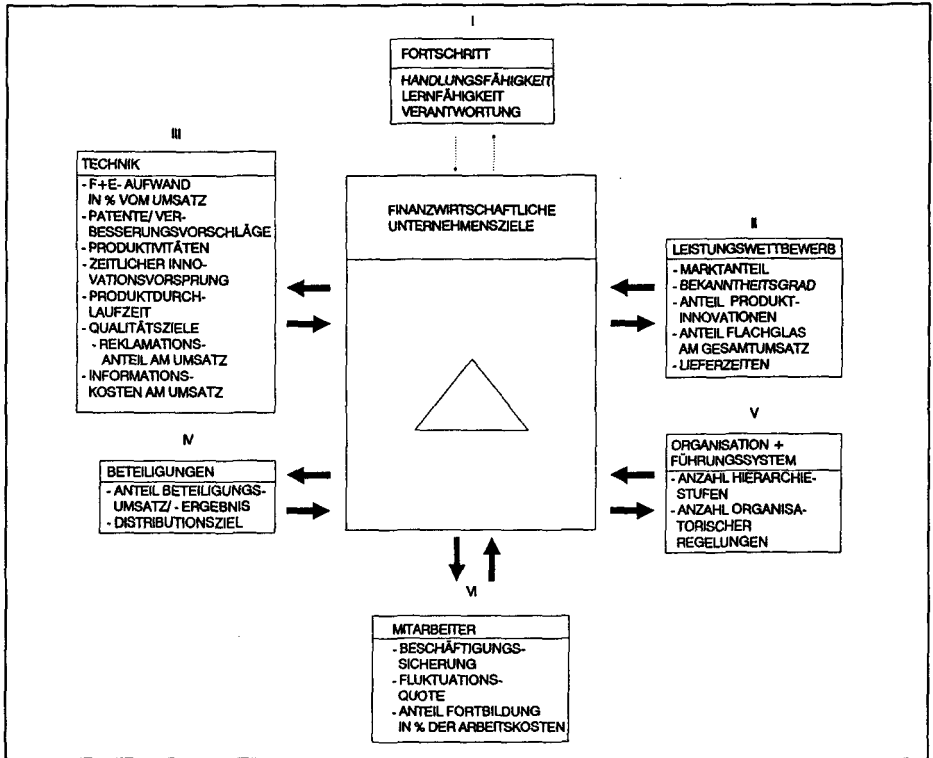


Abb. 19-14: Leitbild und Unternehmensziele

Für unsere Zwecke mußte der Ansatz freilich noch erheblich modifiziert werden, zielt er doch in seiner Originalfassung auf die Beantwortung der Frage ab, inwieweit durch bestimmte Investitionsprogramme tatsächlich ein "Creating Shareholder Value" gewährleistet ist. Im Falle der FLACHGLAS AG dagegen ging es um die Frage, wie eine (kontinuierliche) Wertsteigerung des Gesamtunternehmens in Form von Kennzahlen gemessen bzw. gesteuert werden konnte. Die Lösung des Problems kann hier nur kurz umrissen werden und liegt vor allem in einer rollierenden Anwendung dieses mit endlichem Zeithorizont operierenden Investitionsrechenverfahrens. Als Bezugsgröße wird nicht mehr der Aufwand für ein singuläres Investitionsobjekt verwendet, sondern der durch ein Wirtschaftsprüfer-Gutachten ermittelte Wert des Gesamtunternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Das Ergebnis der Modifikationsbemühungen war ein komplexes Kennzahlensystem, das in zahlreichen, meist definitorischen Verknüpfungen auch die klassischen Kategorien der GuV und Bilanz umfaßt. Wie Abb. 19-15 ebenfalls zeigt, werden einzelne Kennzahlen besonders hervorgehoben. Diese *Primärziele* sollen tendenziell eher generierende Wirkungen haben, während die *Sekundärziele* mehr verifizierende Nebenbedingungen darstellen, die bei der Erreichung der Primärziele eingehalten werden müssen.

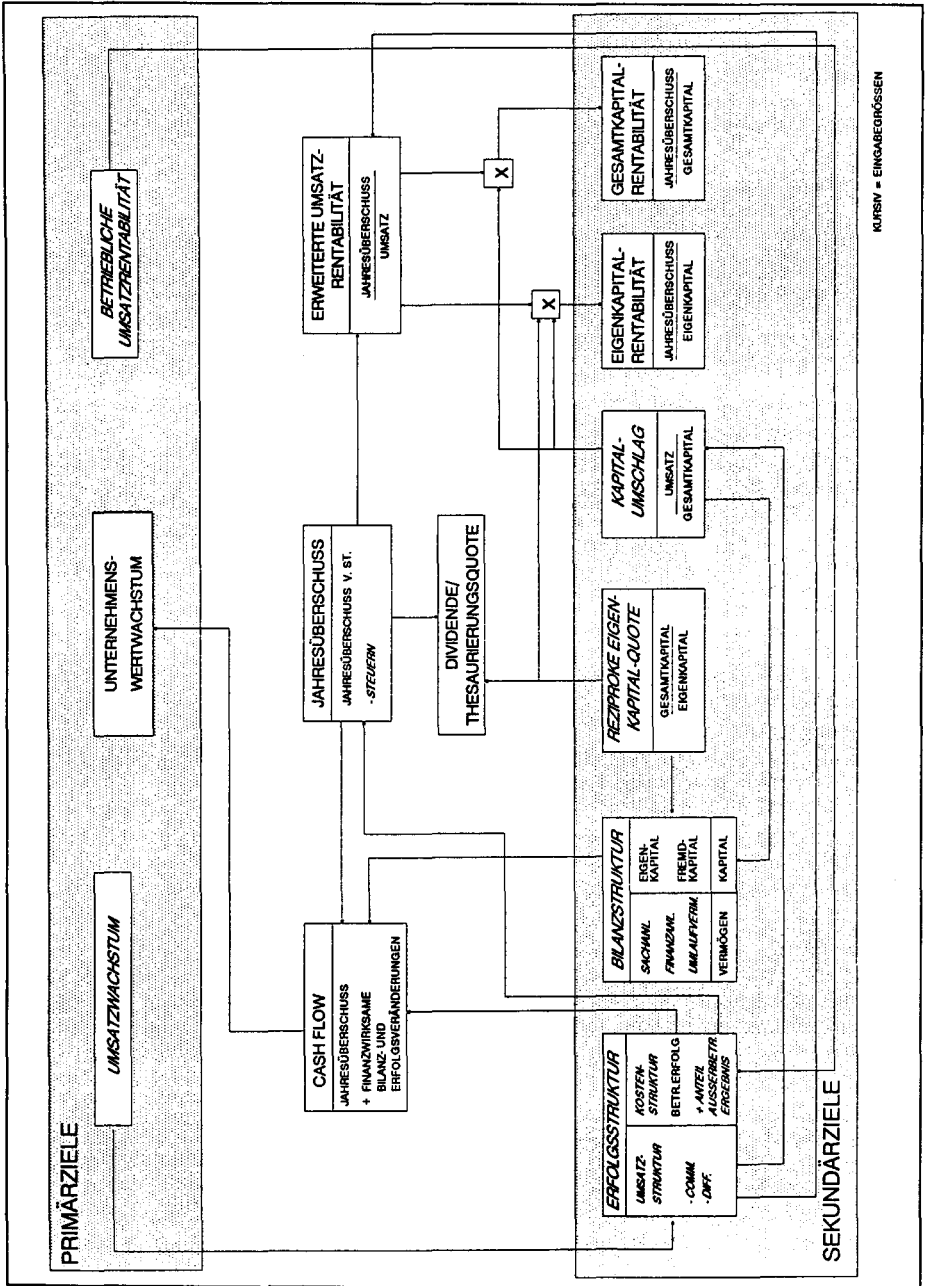


Abb. 19-15: System der Unternehmensziele

In Abb. 19-15 sind zunächst nur die aus der Reinform des "Unternehmenswertmodelles" resultierenden Primärziele vermerkt. Im Laufe des Prozesses kristallisierten sich allerdings noch weitere Kennzahlen als Kandidaten für Primärziele heraus, die nicht unmittelbar aus dem Modell resultierten oder dort zunächst nur Sekundärcharakter hatten. Erwähnt sei bereits an dieser Stelle der "Anteil differenzierter Produkte am Gesamtumsatz", eine Kennzahl, die aus der Grundstrategie resultiert, und die Festschreibung der Eigenkapitalquote auf hohem Niveau, was mit der traditionellen Identität der FLACHGLAS AG zusammenhängt (vgl. auch Abschnitt 2).

## 5.2 Strategische Ziele für die Bereiche

Um die im letzten Abschnitt umrissenen *Unternehmensziele* als Führungsgrößen des Vorstandes gegenüber den für die Bereiche Verantwortlichen der zweiten Ebene nutzen zu können, mußten diese als *strategische Ziele* auf diese Verantwortungsbereiche "heruntergebrochen" werden. Da die FLACHGLAS AG funktional und nicht divisional gegliedert ist, stellten die Bereiche keine "Unternehmen im Unternehmen" dar, auf die die Unternehmensziele deckungsgleich übertragen werden konnten; oder andersherum ausgedrückt: je nach grundsätzlichem Typ von Verantwortungsbereich mußten andere Zielkategorien gefunden werden, um strategische Ziele formulieren zu können, die wenigstens vom Ansatz her der Maxime, daß Kompetenz und Verantwortung zusammenfallen müssen, gerecht werden.

Kandidaten für die Erarbeitung strategischer Ziele sind zunächst all diejenigen Planungsfelder, für die in der Gesamtarchitektur auch die Erarbeitung strategischer Programme vorgesehen ist. Um es kurz zu rekapitulieren: Vorgesehen sind neben den Funktionsbereichen, die die Gliederungslogik der Basisorganisation widerspiegeln, Strategische Geschäftsfelder, die nach Produkt-Markt-Gesichtspunkten abgegrenzt sind, sowie die vor dem Hintergrund technischer Überlegungen gebildeten Produktlinien.

Letztere sind vor allem deshalb bedeutsam, da es mit ihnen möglich wird, Geschäftsfelder und Funktionsbereiche abrechnungstechnisch miteinander zu verknüpfen: Speziell die Produktionskosten der einzelnen Produktlinien sind relativ exakt im bestehenden Kostenrechnungssystem erfaßbar. Umgekehrt ist bekannt, welche Anteile die einzelnen Produktlinien an den einzelnen Geschäftsfeldumsätzen haben. Durch eine Verknüpfung dieser Informationen ist es relativ einfach möglich, Umsatzrentabilitäten für die einzelnen Geschäftsfelder zu berechnen. Darüber hinaus erlangten die Produktlinien allerdings zunächst keine weitere Bedeutung.

Für die Geschäftsfelder wurden neben der bereits erwähnten Umsatzrentabilität noch das ebenfalls für den Unternehmenswert zentrale Umsatzwachstumsziel festgelegt. Zudem wurde - wie bereits erwähnt - der Grundstrategie des Unternehmens Rechnung getragen und der Anteil differenzierter Produkte zum strategischen Ziel für die Geschäftsfelder erklärt.

Strategische Geschäftsfelder stellen nun allerdings wenigstens in unserer Philosophie keine Kandidaten für die Strukturierung der Basisorganisation dar (vgl. den Beitrag "Geschäftsfeldplanung - neu betrachtet" in diesem Band), sondern "nur" Planungsfelder, die die Basisorganisation überlagern. Im Falle der FLACHGLAS AG deckten sich die abgegrenzten Geschäftsfelder "zufällig" mit den in der Basisorganisation verankerten Vertriebsbereichen. Diese waren allerdings als Verantwortungsbereiche erst auf der zweiten Führungsebene angesiedelt. Entsprechend problematisch war es, für die konkrete Zielsetzung Verantwortliche zu definieren, die auch die zur Zielerreichung notwendigen Kompetenzen besitzen. Für die geschäftsfeldbezogenen Ziele konnten also beispielsweise nicht allein die Vertriebsbereichsleiter verantwortlich gemacht werden;

notwendig war also ein System von strategischen Zielen, das auch das zielgerichtete Zusammenwirken mehrerer Verantwortungsbereiche unterstützen sollte (vgl. Abb. 19-16).

Für die Erreichung unserer Forderung ist notwendig, daß die strategischen Ziele für die Geschäftsfelder, die sich kategorial mit den primären Unternehmenszielen weitgehend deckten, durch entsprechende strategische Ziele für andere funktionale Bereiche quasi "abgesichert" werden mußten. Was beispielsweise das Umsatzwachstum angeht, wurde "Produktion" und "Technik" für die Bereitstellung der entsprechenden Kapazitäten verantwortlich gemacht. Und ohne entsprechende Leistungen des Forschungs- und Entwicklungsbereiches ist ein Ausbau des Anteiles der differenzierten Produkte nicht nachhaltig möglich. Der größte Absicherungsbedarf schließlich besteht bei der Umsatzrentabilität wie Abb. 19-16 entnommen werden kann. Die Finanzabteilung schließlich - das sei noch kurz angesprochen - kann natürlich nicht im originären Sinne für die Bilanzstruktur verantwortlich gemacht werden, sollte aber die Rolle eines "Watchdogs" einnehmen.

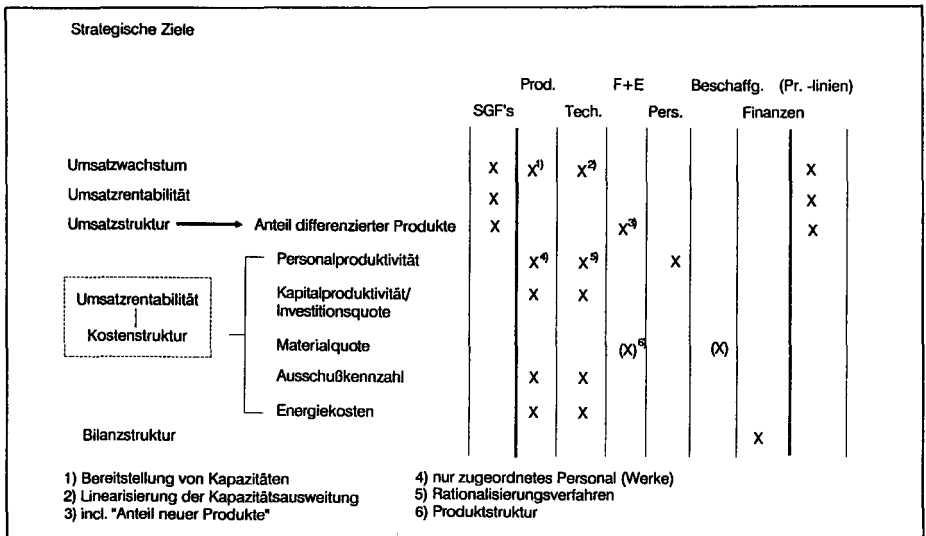


Abb. 19-16: Strategische Ziele für die verschiedenen Verantwortungsbereiche (Beispiel)

Diese Grundstruktur eines Zielsystems wurde für eine "Sondervorstandsklausur" im September 1988 erarbeitet und dort vom Vorstand akzeptiert. Von diesem Zeitpunkt an begann das Bemühen um die konkrete inhaltliche Festlegung von Unternehmenszielen und strategischen Zielen. Speziell letzteres war ohne die Kenntnis der Strategien der einzelnen Geschäftsfelder und Funktionalbereiche allerdings kaum möglich.

## 6. Die Entwicklung eines Formates für strategische Programme

Zur Aufgabenstellung des Projektes gehörte es nicht, strategische Programme für die FLACHGLAS AG inhaltlich durch das Team erarbeiten zu lassen. Vorgesehen war vielmehr die Erstellung eines Formates, das die entsprechenden in der Gesamtarchitektur vorgesehenen Bausteine präzisieren sollte. Darüber hinaus sollten aber auch die jeweils verantwortlichen Führungskräfte dazu angeregt bzw. dabei unterstützt werden, das Format mit konkreten Inhalten zu füllen. Das geschah

natürlich - wie im letzten Abschnitt angedeutet und im nächsten präzisiert - nicht zuletzt auch im Hinblick darauf, die Festlegung konkreter Unternehmensziele und strategischer Ziele zu beschleunigen und zu unterstützen.

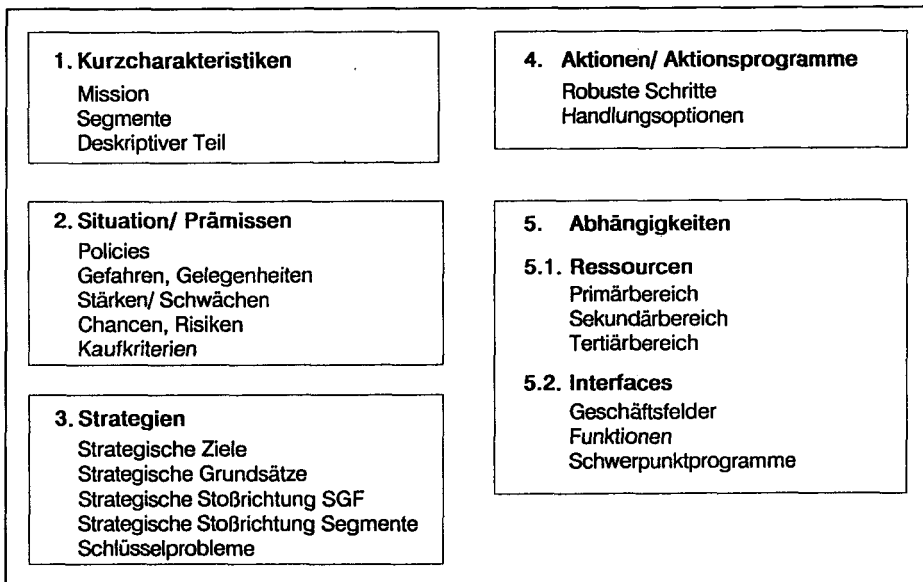


Abb. 19-17: *Format für strategische Programme (Überblick)*

Bei der Erarbeitung des Formates griff man auf das mit einem Tochterunternehmen der FLACHGLAS AG erarbeitete Grundkonzept (vgl. Abschnitt 2) und auf den damit gesammelten Erfahrungsschatz zurück. Zudem hatte man sich teamintern schnell darauf geeinigt, ein Format zu entwerfen, das "nicht ohne Anspruch" sein sollte. So lautete wenigstens die Formel, die anlässlich eines Zwischenberichtes vor dem Vorstand im August 1988 Verwendung fand. Einen Überblick zum Ergebnis der so geleisteten Bemühungen gibt Abb. 19-17.

### *Kurzcharakteristik*

Block 1 des Formates soll die wesentlichen Charakteristika des Geschäftsfeldes im Sinne einer Einleitung kurz umreißen:

- Hinter dem Stichwort *Mission* verbirgt sich die Umschreibung des generellen Geschäftsauftrages bzw. Zweckes des Geschäftsfeldes im Rahmen der Unternehmensstrategie.
- *Segmentbildung* ist aus der Strategiediskussion hinreichend bekannt und hilft im vorliegenden Zusammenhang einer "Kurzcharakteristik", das Geschäftsfeld weiter zu verstehen. Man denke nur an eine dazu verwendete Produkt-Markt-Matrix, aus der man herauslesen kann, welche Produkte und Märkte zur Zeit bedient werden und welche nicht.
- In einem *deskriptiven Teil* werden schließlich einige Vorabinformationen zum Markt (Struktur der Absatzkanäle, allgemeine "Spielregeln" usw.) und Wettbewerb (z.B. Anzahl und Namen der Konkurrenten) gegeben, die das Vorverständnis abrunden helfen, aber weniger unmittelbare Relevanz für die Bewertung eines Geschäftsfeldes etwa im Rahmen einer Potentialanalyse haben.

### Prämissen/Ausgangssituation

Letztgenannte Aussagenkategorien sind wesentlicher Bestandteil des zweiten Blockes, der die *Situation* bzw. die *Prämissen* umreißt. Festgehalten werden hier die Randbedingungen, vor deren Hintergrund man Strategien entwickelt bzw. Ziele setzt. Die dabei dokumentierten Aussagen werden bewußt als (Plan-)Prämissen bezeichnet, um herauszustellen, daß die entworfenen Strategien grundsätzlich nur dann Gültigkeit haben, wenn diese Aussagen auch tatsächlich zutreffen. Eine entsprechende Überprüfung findet wie in Abschnitt 3 dargestellt in Form eines "Prämissentestes" des Strategien-Briefings statt. Als Prämissen werden im einzelnen erfaßt:

- Unter dem Stichwort "*Policies*" sind unternehmensweit geltende Ziele und Grundsätze erfaßt, die einzuhaltende Randbedingungen für die Entwicklung darstellen; angesprochen sind damit vor allem das Leitbild und die Grundstrategie.
- "*Anforderungen aus anderen Bereichen*" sollen die Schnittstellen zu anderen Unternehmenseinheiten dokumentieren. Wie im weiteren noch zu zeigen sein wird, stellte deren Erarbeitung, speziell wenn es um die Schnittstellen und Funktionalbereiche ging, das Team vor erhebliche Probleme.
- *Gefahren und Gelegenheiten* bzw. *Stärken und Schwächen* sind die Stichworte, die eine Erfassung der Marktsituation bzw. der Wettbewerbsposition symbolisieren. Eine integrierende Betrachtung beider Dimensionen liefert Hinweise auf zukünftige Potentiale im Sinne von *Chancen und Risiken*. Grundsätzlich ist vorgesehen, entsprechende Aussagen auch für einzelne Segmente zu dokumentieren.

### Strategien

Im Block *Strategien* werden schließlich diejenigen Überlegungen zusammengefaßt, die auf Grundlage der beiden vorangegangenen Blöcke erarbeitet und richtungsweisend für die Zukunft sind. Abb. 19-18 gibt einen Überblick zur Feinstruktur dieses Formateiles.

- Speziell bei den *quantitativen strategischen Zielen* herrschte zunächst Unklarheit, welche Kategorien damit erfaßt werden sollen, da ja dieser Begriff ein wesentlicher Bestandteil des bereits weiter oben umrissenen Zielsystems ist. Im Laufe des Prozesses emanzipierten sich Zielsystem und strategische Programme insoweit voneinander, als daß diese zunehmend als (autonome) Argumente für- bzw. gegeneinander Verwendung fanden. Es erscheint deshalb günstig, in der entsprechenden Rubrik des Formates nicht die aus dem Zielsystem resultierenden strategischen Ziele festzuhalten, sondern vielmehr Ziele, die sich auf den daraus resultierenden notwendigen Aufbau von Potentialen beziehen. Dasselbe gilt natürlich auch für qualitative Zielsetzungen.

Wir charakterisieren das Feld bewußt nicht mit "Oberzielen" zu "Unterzielen", entstünde doch dann der Eindruck einer wechselseitigen "Ableitung". Denkt man etwa an Rentabilitätsziele und folgert man daraus, daß der Marktanteil gesteigert werden muß, um via Erfahrungsvorteilen entsprechende Kostenvorteile zu realisieren, kann man kaum von einer logisch deduktiven Ableitung sprechen. Es handelt sich hier vielmehr um einen eigenständigen kreativen Akt der Strategieentwicklung.

- Die *strategische Stoßrichtung* für das gesamte Geschäftsfeld bzw. die Segmente beschreibt schließlich die Wege zur Erreichung der Ziele.
- Die *strategischen Grundsätze* (vgl. Kirsch 1990a) schließlich geben Randbedingungen bzw. Regeln an, die bei der Erreichung von Zielen bzw. der Realisierung von Strategien eingehalten werden müssen. Angesprochen sind dabei Regeln, die nicht unmittelbar aus übergreifenden unternehmensweiten Überlegungen resultieren, sondern speziell für das fokale Geschäftsfeld entwickelt wurden.

### 3. Strategie

Strategische Ziele									
- quantitative SGF	- qualitative SGF								
<table border="1"> <tr> <td>Umsatzwachstum</td> <td>:</td> </tr> <tr> <td>Differenzierungsanteil</td> <td>:</td> </tr> <tr> <td>Umsatzrentabilität</td> <td>:</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>:</td> </tr> </table>	Umsatzwachstum	:	Differenzierungsanteil	:	Umsatzrentabilität	:	...	:	
Umsatzwachstum	:								
Differenzierungsanteil	:								
Umsatzrentabilität	:								
...	:								
- quantitativ Segmente	- qualitativ Segmente								
Strategische Grundsätze (bewährte Regeln; statisch)									
Strategische Stoßrichtung SGF									
Strategische Stoßrichtung Segmente									

Abb. 19-18: Feinstruktur des Formateiles "Strategien"

### *Aktionen/Aktionsprogramme*

Die bis hierher umrissenen Teile des Formates beinhalten nur relativ allgemein gehaltene Maximen für die zukünftige Entwicklung. Hinweise auf den konkreten daraus resultierenden Handlungsbedarf liefert erst der Block "*Aktionen/ Aktionsprogramme*", der sich in drei Rubriken gliedert:

- Robuste (vgl. zum Begriff auch Hanssmann 1978a) nächste Schritte umfassen Maßnahmen und Projekte, für die die Entscheidungslage bereits soweit aufbereitet ist, daß die Durchführung beschlossen und evtl. bereits gestartet ist oder daß eine entsprechende Entscheidung unmittelbar ansteht.
- Unter "Handlungsoptionen" werden diejenigen Aktionsmöglichkeiten menüartig zusammengefaßt, die Möglichkeiten zur Realisierung der dokumentierten Strategien bieten. Hinter einer derartigen Auflistung steht meist konkreter Entscheidungsbedarf, der aber erst im Laufe des weiteren strategischen Prozesses abgearbeitet werden kann.

### *Abstimmungsbedarf*

Die Entscheidungen voranzutreiben ist nicht zuletzt deshalb schwierig, da die einzelnen Planungseinheiten nicht gänzlich unabhängig voneinander gesehen werden können. Die entsprechenden Abhängigkeiten werden im Block "*Abstimmungsbedarf*" festgehalten.

- Als *Interfaces* bezeichnet werden im Zusammenhang des hier beschriebenen Formates all jene Forderungen, die aus der Strategie bzw. den "Aktionen/Aktionsprogrammen" resultieren und an andere Planungseinheiten gerichtet werden. Andere Planungseinheiten können dabei Geschäftsfelder, Funktionsbereiche, aber auch laufende Schwerpunktprogramme sein.
- Darüber hinaus kann aber auch Handlungs- bzw. Entscheidungsbedarf entstehen, der das Unternehmen als Ganzes betrifft. Evident wird es beispielsweise, wenn es um knappe Ressourcen geht, sei es nun Personal oder Investitionsmittel. Angesprochen ist damit letztendlich der Sekundärbereich des Unternehmens. Darüber hinaus kann aber auch der Primärbereich (z.B. Grundstrategie), der Tertiärbereich (z.B. organisatorische Einbindung) und auch der Quartärbereich (z.B. Verhältnis zur Muttergesellschaft im Zusammenhang der Internationalisierung eines Geschäftsfeldes) betroffen sein.

Letztendlich stellt dieser Block des Formates das Gegenstück zu den Rubriken "Policies" und "Anforderungen aus anderen Bereichen" dar. Die Verkopplung zwischen einzelnen Planungsbereichen wird bewußt nicht als Einbahnstraße definiert. Forderungen werden nicht nur beim Adressaten, sondern auch beim Artikulierenden dokumentiert. Mit dieser bewußten Verkopplung wurde freilich die damit zusammenhängende Entscheidungskomplexität sichtbar, die den Prozeß des "inhaltlichen Ausfüllens des Formates" speziell auch vor dem Hintergrund der Forderungen des Zielsystems besonders schwierig machte.

### *Anpassung des Formates für die Funktionalbereiche*

Jenseits dieser eher formalen Maßnahme war es natürlich auch notwendig, dieses speziell für die Geschäftsfeldbedürfnisse entwickelte Format den Gegebenheiten von Funktionalbereichen anzupassen, um für diese überhaupt entsprechende strategische Programme entwickeln zu können (Produktlinien als potentielle Planungsbereiche blieben zunächst außen vor. Einen der Gründe dafür werden wir in Abschnitt 7 erläutern.). Nach einigen Tests stellte sich heraus, daß die für die Geschäftsfelder entwickelten Formate durchaus auch auf Funktionalbereiche anwendbar sind. Eine Ausnahme bildet das Problem der Segmentierung sowie die Analyse der Stärken und Schwächen bzw. Gelegenheiten und Gefahren.

Im Laufe der Erarbeitung kristallisierten sich zwei mögliche Segmentierungslogiken heraus. Beispielsweise kann es für den Bereich Forschung und Entwicklung zweckmäßig sein, sein



Betätigungsfeld vor dem Hintergrund vorhandener Geschäftsfelder zu strukturieren und die entsprechenden Strategien zu formulieren. Ebenso sinnvoll kann es allerdings auch sein, die Segmentierung nach einer "Eigenlogik" des Bereiches vorzunehmen und beispielsweise zwischen "Grundlagenforschung", "anwendungsorientierter Forschung" und "Entwicklung von Prozeßtechnologien" zu unterscheiden. Der Vorteil der ersten Vorgehensweise liegt in einer relativ starken "Marktorientierung": Geschäftsfelder stellen für Unternehmen und deren Funktionsbereiche gewissermaßen ein "Fenster zum Markt" dar, durch die die relevanten Sachverhalte, die beispielsweise mit den Metaphern "Stärken und Schwächen" bzw. "Gefahren und Gelegenheiten" umschrieben sind, erst sichtbar werden. Der Nachteil dieses Vorgehens entspricht dem Vorteil der Alternative: Durch diese wohldefinierten Fenster wird der Blick auf grundsätzlich andere Möglichkeiten leicht verstellt, und es ist schwierig, Potentiale für gänzlich Neues zu erarbeiten bzw. zu nutzen. Eine verwandte Problemstellung wird zur Zeit unter der Headline "Emanzipation der Produktion von den Forderungen des Vertriebes" behandelt.

Im Laufe des weiteren Prozesses entschlossen wir uns, den Verantwortlichen die Vorgehensweise freizustellen, wobei allerdings eine gewisse Tendenz zur geschäftsfeldorientierten Segmentierung nicht zu übersehen war.

## 7. Die Implementierung der Systeme

Die in den letzten beiden Abschnitten beschriebenen Bausteine - Zielsystem und Format für strategische Programme - stellen natürlich nur ein Gerüst dar, das es im Ablauf des Projektes mit Leben zu erfüllen galt. Notwendig dazu war zum einen die Festlegung von Zielsetzungen und zum anderen das inhaltliche Füllen des Formates. Beides kann nicht unabhängig voneinander geschehen, wie wir im weiteren zu zeigen versuchen. Eine solche Verknüpfung ist freilich nicht nur ein konzeptionelles Problem, sondern hängt auch wesentlich von der Gestaltung der praktischen Prozesse ab. Wir werden deshalb in diesem Abschnitt noch einmal versuchen, einen Überblick über den Gesamttablauf des Projektes zu geben.

### 7.1 Erarbeitung und Verabschiedung der Grobstruktur

Abb. 19-19 gibt den Gesamttablauf des Schwerpunktprogrammes mit seinen einzelnen Teilschritten wieder. In einer ersten Phase, die von Mitte März bis zur Vorstandsklausur im Mai 1988 dauerte, wurden erste Varianten eines Strukturmodelles für die neue Gesamtarchitektur entwickelt. Diese zunächst vom Projektteam entwickelten Modelle wurden in einer der Vorstandsklausur vorgelagerten Besprechung den beiden Projektpaten präsentiert und aufgrund der Diskussion zu einer vorläufig verabschiedeten Variante modifiziert. Darüber hinaus wurden erste Überlegungen zum prinzipiellen prozessualen Ablauf eines Planungszyklus' angestellt. Auf der Vorstandsklausur Anfang Mai 1988 wurde das Konzept dem Gesamtvorstand der FLACHGLAS AG präsentiert und nochmals geringfügig modifiziert. Weitere Modifizierungen wurden im Laufe des gesamten Projektes, speziell was die Darstellung angeht, noch mehrmals vorgenommen. Die vorläufige Endfassung haben wir im Abschnitt 4 dieses Beitrages beschrieben.

Parallel dazu wurden von März bis Mai 1988 die Grundlagen für das zukünftige Zielsystem der FLACHGLAS AG erarbeitet. Dabei ging es speziell um die Auswahl des theoretischen Bezugsrahmens, der die Basis für ein späteres praktisches Zielsystem der FLACHGLAS AG darstellen sollte (vgl. Abschnitt 5 dieses Beitrages). Die Ergebnisse dieser Vorarbeiten wurden ebenfalls auf der

Vorstandsklausur präsentiert und verabschiedet. Auf der Vorstandsklausur selbst wurde darüber hinaus beschlossen, daß die nächsten robusten Schritte im Gesamtprojekt die Erarbeitung strategischer Programme und die unternehmensspezifische Präzisierung des gewählten Ansatzes für das Zielsystem sind. Im Rahmen der Erarbeitung strategischer Programme wurde zunächst ein Format erstellt, das wir im Abschnitt 6 dargestellt haben. Die Ergebnisse wurden auf einer Vorstandssitzung im August 1988 dem Vorstand präsentiert und von diesem verabschiedet. Bereits vor dieser Vorstandssitzung versuchte man, vor dem Hintergrund dieses Formates die vorhandenen strategischen Programme durch eine Dokumentenanalyse zu rekonstruieren. Grundlagen dabei waren vor allem die Verbalteile der 3-Jahres-Wirtschaftsplanung sowie Unterlagen aus vorangegangenen Vorstandsklausuren. Die Ergebnisse dieser Rekonstruktionsarbeiten wurden Mitte September auf einer speziell im Zusammenhang mit diesem Schwerpunktprogramm angesetzten Vorstandsklausur präsentiert. Ebenfalls präsentiert wurde auf dieser Vorstandsklausur ein mittlerweile auf die FLACHGLAS AG zugeschnittenes Konzept für das zukünftige Zielsystem.

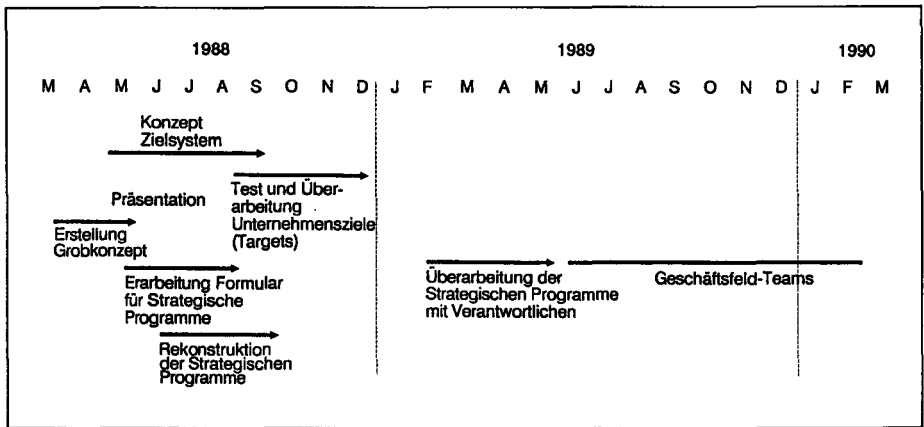


Abb. 19-19: Gesamtablauf des Schwerpunktprogrammes "Neue Architektur Planungssysteme" (1988-1990)

## 7.2 Die Generierung von Targets

Auf Grundlage dieser Präsentation wurden erste Werte für die primären Unternehmensziele und einige strategische Ziele festgelegt. Man ging dabei nach dem Prinzip "Goldener Schuß" vor. In unserem Fall hieß dies, daß man auf Basis des im Vorstand vorhandenen Wissens um die Situation des Unternehmens bzw. der einzelnen Planungseinheiten ad hoc Zielsetzungen formulierte. Obwohl es sich dabei - wie später noch zu erläutern sein wird - um "unternehmerisch gewünschte" Zielwerte handelte, mußten diese im weiteren durch ergänzende Überlegungen überprüft bzw. "rationalisiert" werden.

Zu den entsprechenden Aktivitäten gehörte zunächst einmal ein zahlenmäßiger Abgleich zwischen den generierten Werten für primäre Unternehmensziele und den entsprechenden strategischen Zielen für die einzelnen Geschäftsfelder, der in der Vorstandsklausur nicht vorgenommen werden konnte. Neben diesen einfachen Rechenoperationen ist es bei einem solchen Vorgehen natürlich auch notwendig, die primären Unternehmensziele mit den sekundären abzustimmen und darüber hinaus weitere Maximen der Unternehmenspolitik bzw. des Leitbildes hinreichend zu berücksichtigen. So stellt beispielsweise die "sustainable growth rate" eine Obergrenze für die jährlichen

Wachstumsraten des Umsatzes dar: Bei einem *geschätzten* Investitionsvolumen pro zusätzlicher Umsatzeinheit und der Annahme, daß der aus Abschreibungen resultierende Cash flow für Erstattinvestitionen ohne zusätzliche Kapazitätseffekte benötigt wird, wird die mögliche Umsatzwachstumsrate durch die Eigenkapitalquote, den Thesaurierungssatz und den absoluten Gewinn nach oben begrenzt. Die ersten beiden Größen sind (festgelegte) Sekundärziele. Der Gewinn ist erstens eine Frage der angestrebten Umsatzrendite, vor allem aber auch eine Frage des Realismus.

Bezieht man noch andere unternehmenspolitische Ziele mit in den Kalkül ein, so kann der festzulegende Wert für das Umsatzwachstum auch nach unten begrenzt werden. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Leitbildsätze "Die FLACHGLAS AG strebt nach Fortschritt" und "Menschen gestalten den Fortschritt" kristallisierte sich die Maxime heraus, daß die Zahl der Arbeitsplätze wenigstens nicht vermindert werden soll. Bei einer geschätzten (preisbereinigten) Rate des unternehmensweiten jährlichen Produktivitätszuwachses ergibt sich dann auch eine Untergrenze für das anzustrebende (preisbereinigte) Umsatzwachstum des Gesamtunternehmens.

Von dieser Untergrenze aus werden über ein Szenario der Entwicklung der Marktvolumina, der strategischen Ziele für die Marktanteile pro Geschäftsfeld die Höhe der Wertschöpfung (z.B. durch Produkte mit größerem Kundennutzen wie etwa Funktionsgläser) und Preise der Zielumsatz ermittelt.

Die Ergebnisse dieser und einiger weiterer Analysen, die auch vor dem Hintergrund der Rekonstruktionsergebnisse zu den strategischen Programmen durchgeführt wurden, führten zu einer wertmäßigen Überarbeitung der Unternehmensziele und strategischen Ziele. Die Ergebnisse wurden im Dezember dem Vorstand präsentiert, auf der Sitzung nochmals modifiziert und dann vorläufig verabschiedet.

### 7.3 Das Konzept der 5-Jahres-Vorschau

Die auf dieser Vorstandssitzung festgelegten Werte für die strategischen Ziele stellten zunächst Targets an die jeweiligen Verantwortungsbereiche dar und waren damit Ausgangspunkt für ein "Management by Objectives". Dieser Prozeß mußte natürlich kompatibel mit den einzelnen Modulen der Gesamtarchitektur sein. Im Vordergrund dabei steht zunächst die 5-Jahres-Vorschau und die 3-Jahres-Wirtschaftsplanung. Das Konzept gliedert sich in vier Stufen (vgl. Abb. 19-20):

- (1) Die bereits erläuterten strategischen Ziele sind zunächst "zeitlose" Ziele, d.h. sie sollen grundsätzlich erreicht werden, offen bleibt aber, wann dies geschehen soll. Daraus folgt, daß sich der Aushandlungsprozeß nicht nur auf den Zielwert, sondern vor allem auf die notwendige Anpassungszeit bezieht. Das vom Vorstand formulierte Target stellt damit einen vor dem Hintergrund der strategischen Ziele formulierten Anpassungspfad dar oder kurz: eine unternehmerisch gewünschte Zielprojektion. Die Bereiche 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 "ungedekkte Lücke" gegenübersteht, über deren Beseitigung im weiteren Verlauf des Prozesses nachgedacht werden muß.
- (2) Das Nachdenken über noch ungedeckte Lücken bedeutet aber nichts anderes als die Erarbeitung von Lückendeckungsprogrammen. Dabei bleibt das Target grundsätzlich bestehen, um den Bereichen nach wie vor die "unternehmerisch gewünschte Zielsetzung" vor Augen zu führen. Die Bereiche überprüfen ihrerseits die zunächst vorgeschlagenen Goals, indem sie neue Projekte und Maßnahmen zu generieren versuchen und deren Ergebnisse quantifizieren. In dieser Phase ist das Vorgehen also bei weitem nicht mehr so hemdsärmelig

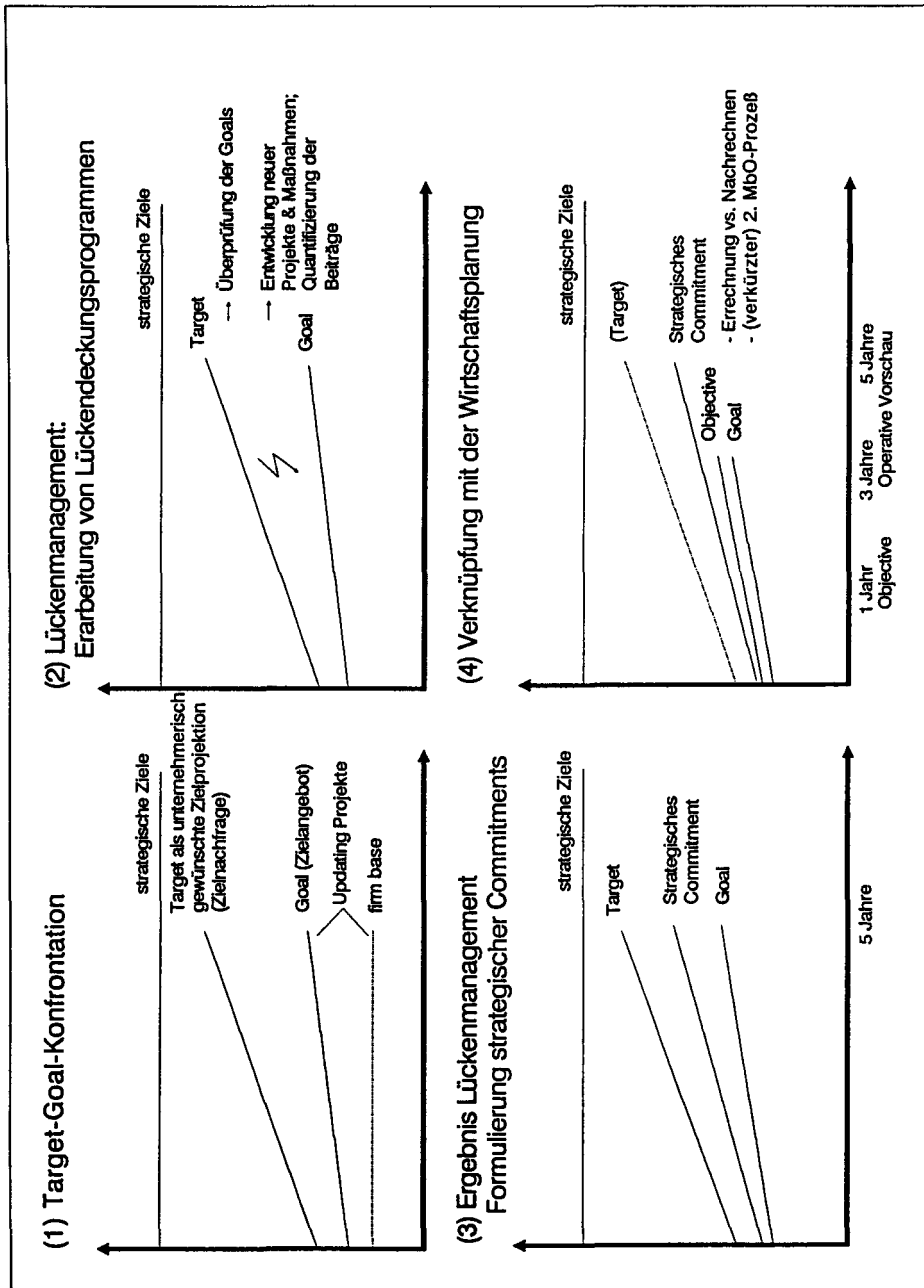


Abb. 19-20: 5-Jahres-Vorschau

wie in der ersten Phase; es kommt vielmehr darauf an, wenigstens ansatzweise anzugeben, was die Projekte und Maßnahmen eigentlich bringen sollen.

- (3) Aus einer erneuten Konfrontation der nunmehr überprüften Bereichsgoals mit 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 5 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 Abb. 19-20 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 letztendlich bestätigen. Zweitens kann es sich aber auch um ein "Errechnen" handeln: Die Wirtschaftsplanung übernimmt Funktionen bei der endgültigen Festlegung der Planzahlen und 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 Übersetzungen von strategischen in operative Planvorgaben weiterzuziehen und in die operative Planung voranzutreiben. Der Nachteil mag freilich dann darin bestehen, daß die neuerliche wechselseitige Abstimmung den Planungsprozeß kompliziert und möglicherweise zu Reibungsverlusten führt.

## 7.4 Die Verknüpfung von Strategie und Zielen

Die im letzten Punkt umschriebenen Aushandlungsprozesse sollten natürlich soweit immer möglich mit "strategischen Argumenten", bzw. genauer: mit den im strategischen Format vorgesehenen Inhalten geführt werden. Abb. 19-21 zeigt die Grundstruktur des Zielsystems und die jeweiligen Zusammenhänge, die sich mit den einzelnen Blöcken des Formates für strategische Programme ergeben.

Bei der Aufschlüsselung der Unternehmensziele in strategische Ziele für die einzelnen Bereiche wird sowohl bei der Formulierung von Targets als auch von Goals auf vorhandene Potentiale wie auch auf mögliche Strategien zu deren Nutzung Bezug genommen. Dies wird insbesondere einleuchten, bedenkt man, daß Potentiale "Vorsteuergößen" (Gälweiler 1986) für zukünftige Erfolge darstellen und Erfolge in den Kategorien und Werten der strategischen Ziele definiert sind. Speziell bei der Analyse der gedeckten und ungedeckten Lücke spielen sowohl bereits laufende als auch erst angedachte Projekte und Maßnahmen mit den entsprechenden Quantifizierungsmöglichkeiten eine entscheidende Rolle.

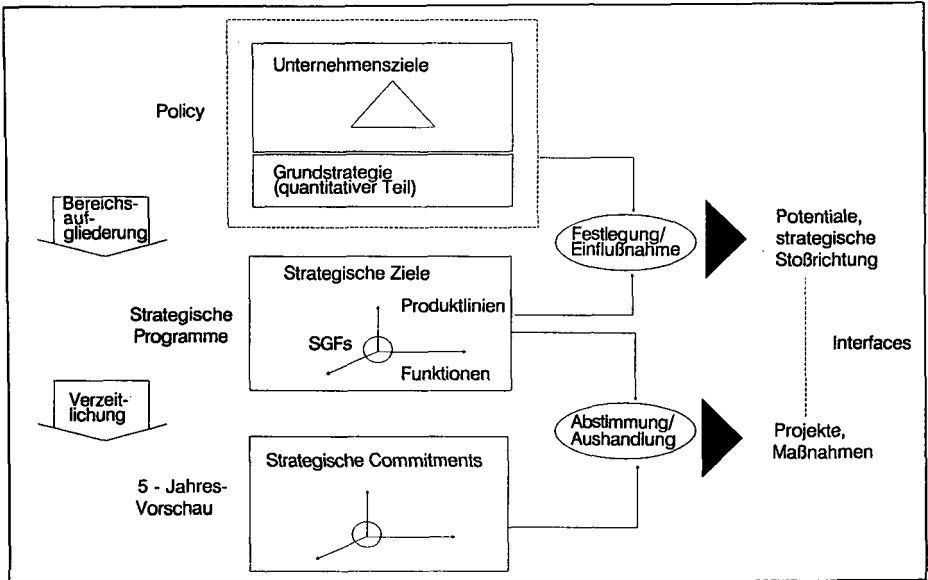


Abb. 19-21: Zusammenhänge zwischen dem Zielsystem und dem Format für die strategischen Programme

Es verwundert vor diesem Hintergrund sicherlich nicht, daß man die Überarbeitung der rekonstruierten strategischen Programme weitgehend mit der Bekanntgabe der Targets koppeln wollte. Vorgesehen war dabei zunächst eine (behutsame) Kontaktaufnahme mit den betroffenen Bereichen. Im Rahmen dieser "Kontaktaufnahme" wurden den Bereichen zum Teil durch das Projektteam die entsprechenden Targets mitgeteilt. Die ersten Kontaktaufnahmen fanden Anfang März 1989 statt. Dabei wurde zunächst so vorgegangen, daß den einzelnen Bereichen das Format erläutert wurde und den entsprechenden Vertretern dann die rekonstruierten strategischen Programme übergeben wurden. Der Auftrag an die Bereiche lautete dann, das Vorhandene auf seine Aktualität zu überprüfen und eventuelle Lücken zu füllen.

Der Prozeß der Überarbeitung der strategischen Programme erfolgt in mehreren Iterationen: Die entsprechenden Verantwortlichen der Bereiche versuchten, die entsprechenden Dokumente zu ergänzen. Das Ergebnis wurde vom Projektteam kritisiert und daraufhin nochmals von dem Bereichsverantwortlichen überarbeitet usw. Eine direkte interaktive Erstellung (z.B. im Rahmen eines Workshops) fand zu diesem Zeitpunkt noch nicht statt.

Da die Überarbeitung der strategischen Programme vor dem Hintergrund der Targets erfolgte, kann man durchaus annehmen, daß damit auch der vorgesehene strategische Aushandlungsprozeß begonnen hatte.

Freilich wurde dieser Aushandlungs- und Informationsprozeß zunächst nicht direkt geführt. Auf der Vorstandsklausur im Mai 1989 präsentierten nicht die Bereichsverantwortlichen, sondern das Projektteam die Ergebnisse aus der ersten Runde der strategischen Programmplanung. Der Vorstand wurde dadurch über vorhandene Potentiale und vorgesehene Strategien in den einzelnen Bereichen informiert und konnte auf dieser Basis seine Targets überarbeiten.

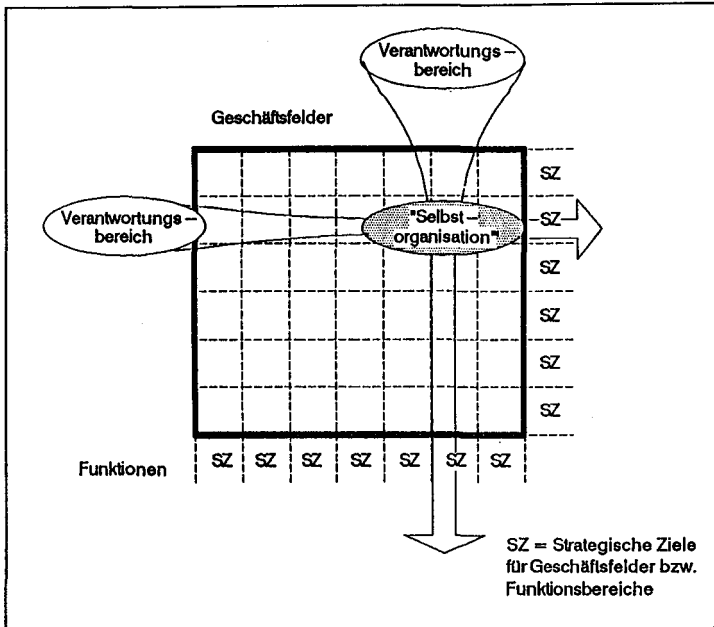


Abb. 19-22: "Selbstorganisation" bei der Abstimmung zwischen Funktionsbereichen und Geschäftsfeldern

Nach einer (wegen des vorgesehenen Wechsels im Vorstandsvorsitz anlässlich der Hauptversammlung 1989) überlangen "Sommerpause" wurden Geschäftsfeldteams gebildet, deren Auftrag es war, weiter an den strategischen Programmen und einer für Vorstand und Bereichsleiter commitmentfähigen 5-Jahres-Vorschau zu arbeiten. Wegen der bereits in Abschnitt 6 dargestellten Interfaces speziell zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern und den betroffenen Funktionalbereichen wurden diese Teams nicht nur mit den Verantwortlichen des jeweiligen Vertriebsbereiches, sondern auch mit verantwortlichen Führungskräften der Funktionalbereiche besetzt. Innerhalb der Teams sollten sich die jeweiligen Verantwortlichen möglichst "selbstorganisatorisch" darüber einigen, wo und mit welchen Maßnahmen den strategischen Zielen sowohl der Funktionalbereiche als auch der Geschäftsfelder nähergekommen werden konnte.

Wie Abb. 19-22 schematisch zeigt, ist ein solcher "selbstorganisatorischer" Abstimmungsprozeß bereits im Grundkonzept vorgesehen: Strategische Ziele sind vom Vorstand nur für die Geschäftsfelder und Funktionalbereiche als Ganzes formuliert. In welchen Geschäftsfeldern der Produktionsbereich aber eher seine Produktivitätsfortschritte erzielen will und in welchen er, in der Hoffnung auf höhere Preise, eher die Flexibilität steigern will, bleibt ihm selbst bzw. den Abstimmungsergebnissen mit den Geschäftsfeldern überlassen. Die Praxis zeigt freilich, daß diese "selbstorganisatorischen" Abstimmungsprozesse nur dann besonders gut funktionieren, wenn ein Mitglied des Vorstandes die Sitzungen der Teams moderierend begleitet.

## 8. Schlußbetrachtung

Im Mai 1990 kam die Evolution des Strategischen Managements bei der FLACHGLAS AG zu einem gewissen (vermutlich vorläufigen) Abschluß. Ein wichtiger Grund war das Ergebnis des eben abgelaufenen Geschäftsjahres 1989/90 als bisher bestes in der Firmengeschichte (das Geschäftsjahr der FLACHGLAS AG geht von Anfang April bis Ende März). Auch der operative Plan für das neue Geschäftsjahr 1990/91 versprach weiterhin eine gute Entwicklung bei Umsatz und Ertrag. Damit waren wichtige strategische Ziele des weiter oben dargestellten Zielsystems des Unternehmens erreicht. Die Architektur und Funktion des Strategischen Managementsystems hatte sich bewährt. Die Feuerprobe war damit bestanden, eine Konsolidierung schien angeraten.

Ein weiterer wichtiger Grund war, daß nach dem Ausscheiden von Walter Trux der neu formierte Vorstand des Unternehmens einen Übergang von der funktionalen Gliederung zur Spartenorganisation beschloß und durchführte (die funktionale Gliederung bestand seit der Gründung der FLACHGLAS AG im Jahr 1970).

In diesem Stadium endete die auf mehrere Jahre angelegte Kooperation mit dem Lehrstuhl Kirsch. Ein laufendes Projekt mit der dem Lehrstuhl nahestehenden STRATEGEMA wurde planmäßig abgeschlossen. Die Führungskräfte und Geschäftsfeldteams des Unternehmens und seiner Tochtergesellschaften waren gut eingearbeitet. Damit waren die Voraussetzungen für das erfolgreiche, selbständige Arbeiten mit dem System durch Vorstand und Mannschaft gegeben. Das angestrebte Ziel, die Führungsmannschaft der Linie und die Spezialisten der (sehr kleinen) Stäbe zu "Herren des Prozesses" zu machen, war erreicht.

Unabhängig davon, ob diese Prognose realistisch ist, ist dieser Beitrag als Zwischenbilanz anzusehen, denn die Evolution des Strategischen Managements bei der FLACHGLAS AG wird zweifellos weitergehen. Das Wort Zwischenbilanz soll im Zusammenhang dieses Beitrages jedoch mehr signalisieren. Für die Praxis bedeutet es: Die Verwirklichung eines Strategischen Managements ist ein langwieriger Prozeß, der viele Elemente einer kulturellen Transformation umfaßt und eines langen Atems bedarf. Für die Wissenschaft bedeutet es: Wer sich auf Aktionsforschung im Bereich der Unternehmenskultur und der Unternehmenspolitik einläßt, muß ebenfalls einen langen Atem haben, gleichzeitig aber in Einzelaktionen sich auch auf die ungeduldige Hektik der Praxis einlassen, die trotz des langen Atems bei der Gesamtentwicklung die einzelnen Projekte der Einzelschritte prägt.

Den Leser - sei er nun Wissenschaftler oder Praktiker - interessiert natürlich auch der "Ertrag" eines Strategischen Managements (und in diesem Zusammenhang einer Kooperation von Wissenschaft und Praxis). Nun: Der FLACHGLAS AG geht es nicht schlecht. Sie hat die Krise der Flachglasbranche für manchen erstaunlich gut gemeistert. Wenn man Einzelfallstudien überhaupt eine gewisse Beweiskraft zubilligt, so könnte man sagen, das Strategische Management habe sich bewährt.

Doch auch wenn wir dies mit einer gewissen Befriedigung konstatieren, so ziehen wir nicht den Umkehrschluß, daß ein Unternehmen nur mit einem Strategischen Managementsystem im dargestellten Sinne erfolgreich strategisch geführt werden kann. Dies haben wir eingangs betont, und es gibt genügend entsprechende Gegenbeispiele. Bereits 1979 haben Trux und Kirsch diese Relativierung des Strategischen Managements als "Möglichkeit einer wissenschaftlichen Unternehmensführung" zum Ausdruck gebracht. Mit der Geschichte, die den damaligen Beitrag einleitete, möchten wir den vorliegenden schließen, nicht zuletzt deshalb, weil wir die "Moral von der Geschichte" mehr denn je glauben:



Ein überaus gebildeter Derwisch erging sich am Ufer eines Flusses. Auf der Suche nach der letzten Wahrheit sprach er die heilige Formel: "Y A Hu".

Seine Gedanken wurden unterbrochen. Von einer Insel im Flusse her hörte er einen anderen Mann ebenfalls die heilige Formel rufen. Freilich falsch: "U Y A Hu".

Der Derwisch empfand es als seine selbstverständliche Pflicht, diesem unglücklichen Menschen, der nie den Zugang zur richtigen Lehre gefunden hatte, zu helfen. Er mietete ein Boot, ruderte zur Insel und fand einen Mann im Gewande eines Novizen. "Mein lieber Freund", sagte er, "Du sprichst die heilige Formel falsch aus. Erlaube mir, Dich darauf hinzuweisen. Denn verdient macht sich, wer Rat gibt, wie auch der, der Rat annimmt."

Und er unterwies ihn, wie die heilige Formel richtig zu sprechen war. Demütig dankte ihm der Schüler.

Der Derwisch bestieg wieder sein Boot, voller Befriedigung, eine gute Tat getan zu haben. Denn es ward überliefert, daß sogar auf dem Wasser wandeln könne, wer die heilige Formel richtig auszusprechen wisse.

Doch wie er darüber nachdachte, hörte er erneut den Novizen von der Insel her rufen: "U Y A Hu" - wie vorher: falsch.

Da ärgerte sich der Derwisch über die Halsstarrigkeit der menschlichen Natur und ihr Verharren im Irrtum.

Doch plötzlich hörte er, daß der falsche Ruf immer lauter und näher klang. Und er sah den Schüler auf sich zukommen - auf dem Wasser wandelnd. "Bruder", sprach der Novize beim Näherkommen, "verzeih, daß ich Dich belästige. Sage mir noch einmal die richtige Aussprache der heiligen Formel: ich bekomme sie einfach nicht hin."

Frei erzählt nach: Idries Shah, *Tales of the Dervishes*, New York 1970, S. 84-85.