

Strategische Unternehmensführung und das Konzept der „Schwachen Signale“

1. Aktualität der Problemstellung

Fragen der Unternehmensführung (-planung, -steuerung, -kontrolle) haben im wissenschaftlichen Schrifttum und in der Praxis in den letzten Jahren zunehmende Beachtung gefunden. Kaum übersehbar ist die Fülle von Beiträgen, die sich mit Planungs- und Entscheidungstechniken, Führungsmethoden und -systemen, Planungsmodellen usw. beschäftigt. Speziell zur „Theorie und Praxis der Unternehmensplanung“ stellte *Albach* (1979, S. 9) jüngst fest, daß heute „Planungskonzepte wie PPBS, Portfolioanalyse, Overhead-value-analysis, Zero-base-budgeting, PIMS in aller Munde“ seien und daß (für wohlstrukturierte Probleme!) die Theorie eine Fülle geeigneter Planungstechniken zur Verfügung gestellt habe.

In einem vielbeachteten Aufsatz lenkt *Ansoff* (1976) den Blick auf einen defizitären Forschungsbereich; er kritisiert, daß auch der Einsatz der „modern planning technology“ Unternehmen ganz offensichtlich nicht in die Lage versetzt hat, Krisensituationen rechtzeitig zu erkennen und zu bewältigen. Als existenzbedrohende Krisensituationen werden insbesondere plötzlich auftretende Änderungen von Umweltzuständen bezeichnet, die bis dato berechtigterweise als relativ stabil anzusehen waren („discontinuity from the past“). Als Beispiele für solche „strategic surprises“ nennt *Ansoff* die US-amerikanische Automobilindustrie und die Auswirkungen der sog. Erdölkrise.

Das strategische Problem der rechtzeitigen Abstimmung der Unternehmensaktivitäten („strategic response“) im Hinblick auf plötzlich eintretende Umweltänderungen („discontinuities“) hat nicht zuletzt dank des Beitrags von *Ansoff* zunehmende Beachtung gefunden. So hat sich z.B. der *Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft* auf seiner Pflingsttagung 1979 mit dem Thema „Unternehmen in Krisensituationen“ beschäftigt; in zahlreichen Tagungsbeiträgen wurden die Möglichkeiten der Krisenprophylaxe durch Verbesserung der Informationsgrundlagen („Frühwarnsysteme“) erörtert. Eine ähnliche Thematik lag dem 33. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag (Berlin 1979) zugrunde.

Eine Analyse der jüngst vorgelegten Beiträge zur Lösung strategischer Probleme läßt grob drei unterschiedliche Ansatzpunkte erkennen:

- (1) Verbesserung der Informationsgrundlage der strategischen Unternehmensführung (z.B. Konzept der Frühwarnsysteme);
- (2) Verbesserung der Planungs- und Entscheidungstechniken (z.B. Ersatz der Produkt-Portfolio-Methode durch die Methode der selektiven Programmplanung; vgl. *Koch*, 1979);
- (3) Verbesserung der Organisationsstrukturen von Unternehmen im Hinblick auf ihre Eignung für die Bewältigung von Krisensituationen (Konzepte der Organisationsentwicklung im weitesten Sinne).

Wir wollen in diesem Beitrag nicht die Berechtigung der *Ansoff*schen Kritik prüfen, sondern uns mit seinem Lösungsvorschlag für das aufgezeigte strategische Problem von Unternehmen beschäftigen. Vereinfachend sollen hier jene Entscheidungstatbestände, die die dauerhafte Existenzsicherung von Unternehmen (Bestandserhaltung) betreffen, als strategische Probleme bezeichnet werden; sie sind grundsätzlich äußerst komplex und schlecht strukturiert.

Unter **strategischer Unternehmensführung** (strategisches Management) soll deshalb die Steuerung und Gestaltung der langfristigen Entwicklung eines Systems verstanden werden.

Diese Entscheidungsprobleme betreffen sowohl die externen Beziehungen („Systemumwelt“) als auch das System selbst, die interne „Struktur und Kultur“ (*Ansoff*). Charakteristisch für strategische Entscheidungen ist die Tatsache, daß in erheblichem Umfange sog. individuelle Wertprämissen (*Kirsch*) als **input** eingesetzt (werden müssen), um den **output** (Ziele, Strategien, Policies) zu bewirken. Wir wollen uns nunmehr dem Lösungsvorschlag von *Ansoff* zuwenden, der schwerpunktmäßig an der Verbesserung der Informationsgrundlage des strategischen Management ansetzt, allerdings auch Überlegungen zur organisatorischen Gestaltung enthält.

2. Die Konzeption der „strategic response“ von Ansoff

2.1. Problemstellung

Ansoff stellt fest, daß Unternehmen in zunehmendem Ausmaße von Ereignissen („Turbulenzen“) überrascht werden, die zu empfindlichen Anpassungsmaßnahmen zwingen und, im Falle bedrohlicher Ereignisse („threats“), zu existenzgefährdenden Krisen generieren. Unternehmen würden deshalb von solchen Diskontinuitäten überrascht, weil die traditionellen Planungsverfahren im Hinblick auf die **rechtzeitige** Ankündigung solcher Situationen unge-

eignet seien. Sein Ziel ist es, dafür eine geeignete Planungs-Technologie zu entwickeln.

2.2. Grundüberlegung

Ansoff unterstellt, daß Diskontinuitäten prinzipiell antizipiert werden können (1976, S. 131), daß sie sich durch sog. schwache Signale ankündigen. „Given enough warning, the firm should be able to avert the threat or seize the opportunity“ (ebenda). Der Lösungsansatz ist infolgedessen in einer Verfeinerung der Prognose-Techniken bzw. ganz generell in der Verbesserung der Informationsbeschaffung, also der „Aufklärungsaktivitäten“ (intelligence-system), zu suchen.

2.3. Lösungsvorschlag

Ansoff sieht zwei generelle Maßnahmenbündel, um Diskontinuität zu begegnen:

- (1) Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses dadurch, daß es rechtzeitig antizipiert wird und damit Zeit zur Entwicklung wirkungsvoller Strategien läßt; das Ereignis verliert damit seine Eigenschaften der Überraschung, der Dringlichkeit und der Unbekanntheit.
- (2) Für den Fall, daß doch Diskontinuitäten auftreten, empfiehlt *Ansoff*, die **Abwehrbereitschaft** („preparedness“) des Unternehmens zu erhöhen, um schnell und wirkungsvoll **Krisenmanagement** betreiben zu können. Er setzt hier die Fülle der militärischen Vergleiche und Anleihen fort, wenn er das Bild der „fire-fighting-company“ gebraucht.

Interessant ist natürlich, daß der Verfasser an dieser Stelle seinen zuvor postulierten Grundsatz der prinzipiellen Vorhersehbarkeit von Diskontinuitäten deutlich relativieren muß („even the best advance effort do not assure immunity from surprises“; S. 131).

Im vorgelegten Beitrag wird der „before-fact-approach“ weiterverfolgt, also die informatorische Seite untersucht. Der Verfasser registriert verschiedene Ursachen für Informationslücken bei den Entscheidungsträgern („decisioness gap“ und „responsioness gap“); unter anderen Gründen führt er auf, daß die installierten Planungszyklen geringe Flexibilität aufweisen und neue Informationen selten in der Lage sind, eine Unterbrechung bzw. Modifizierung dieser Planungs-Rituale zu bewirken.

Die Forderungen nach (1) Reduzierung der Lücke umweltrelevanter Informationen und (2) Verminderung der Schwerfälligkeit von Unternehmensplanung werden durch den Vorschlag ergänzt, bereits schwache Signale zum Anlaß für **Reaktionen** des Management zu nehmen, und zwar Reaktionen einer abgestuften Hierarchie, entsprechend dem Grad an Unbestimmtheit bzw. Präzision dieser Informationen. Damit plädiert er für eine Änderung der „traditionellen“ Strategie des Abwartens, die Manager veranlaßt, vage Informationen so lange zu ignorieren, bis sie

einen spezifischen Gehalt angenommen haben („strong signals“; S. 133). *Ansoff* unterscheidet fünf **Stufen des Informationsgrades** („states of ignorance“) bei Diskontinuitäten, und zwar sowohl im Hinblick auf Bedrohungen als auch Chancen:

- (1) Das Management hat ein unbestimmtes Gefühl, daß irgend eine Bedrohung (Chance) sich entwickelt (= vaguest state of information),
- (2) die Quelle der Bedrohung (Chance) ist bekannt;
- (3) die Bedrohung (Chance) ist in ihrer Erscheinung konkret bekannt;
- (4) die Reaktionsmöglichkeiten auf diese Bedrohung (Chance) sind bekannt;
- (5) die Folgen der Bedrohung (Chance) sind überschaubar.

Im Hinblick auf diese genannten Informationszustände werden sechs Handlungsmöglichkeiten standardisiert:

- direkte Reaktion auf Bedrohung (Chance)
- Herstellung von Flexibilität } systemextern und/oder
- Herstellung von Wachsamkeit } systemintern

Diese „response strategies“ unterscheiden sich noch je nachdem, ob sie die Beziehung zur Umwelt betreffen oder sich in erster Linie auf die systeminternen Gegebenheiten richten.

Die direkte Reaktion darf nicht mit dem Gegenstand herkömmlicher strategischer Planung verwechselt werden. Diese geht nach *Ansoff* von einem **gegebenen** Entscheidungsproblem aus und sucht von da aus die zur Lösung erforderlichen Informationen (strong signals). Demgegenüber wird hier von einem gegebenen Informationsstand ausgegangen und gefragt, welche Entscheidungen auf dieser Basis **machbar** („feasible“) sind. Die weiteren Ausführungen von *Ansoff*, die sich hauptsächlich mit den planungstechnologischen Aspekten seines Konzeptes beschäftigen, sollen hier nicht mehr dargestellt werden.

3. Kritik des Konzeptes von Ansoff

Eine kritische Würdigung dieses „neuen Planungskonzeptes“ soll unter den Gesichtspunkten seiner internen Stimmigkeit und der mehr oder weniger explizierten Rahmenbedingungen erfolgen.

3.1. Interne Stimmigkeit

Das vorgelegte Konzept enthält nach unserer Beurteilung eine Reihe inhaltlicher Unstimmigkeiten und Unschärfen, die seine praktische Anwendung skeptisch erscheinen lassen. Die wesentlichen Punkte seien hier erwähnt:

- (1) Der tragende Gedanke, Diskontinuitäten seien **prinzipiell** vorhersehbar, wird vom Verfasser selbst eingeschränkt (vgl. oben).
- (2) Der zentrale Begriff des „schwachen“ Signals, der vagen Information, wird nur unzulänglich erörtert, schon gar nicht operationalisiert. Bemerkenswert ist,

daß die Reaktionsmuster im Hinblick auf die verschiedenen unzulänglichen Informationslagen an **historischen** Beispielen dargelegt werden. Hier deutet sich eine fundamentale Schwäche an: Es könnte sein, daß schwache Signale lediglich jene Informationsmenge darstellen, die *ex post* als schwache Signale identifiziert werden können (Motto: „wenn man vom Rathaus kommt, ist man gescheiter . . .“). Schwache Signale als Frühindikatoren für Unternehmenskrisen wären dann tendenziell aber Elemente eines „Spätwarnsystems“.

- (3) Die organisatorische Behandlung von „schwachen“ Signalen wird nicht dargestellt. Zum Beispiel wäre zu klären, auf welche Weise Beobachtungsfelder abgegrenzt werden können.
- (4) Die Zeitspanne zwischen Wahrnehmung des ankündigenden Signals und Ereigniseintritt, die in diesen Vorstellungen eine große Rolle spielt und für den Entscheidungsträger gewissermaßen als Stop-Regel fungiert, müßte sich *ex ante* bestimmen lassen. *Ansoff* gibt darüber keine Auskunft.
- (5) Der Zusammenhang zwischen der Reaktion „Erhöhung der Flexibilität“ und den davon unmittelbar berührten Größen wie etwa Kosten, Organisationsstruktur, Unternehmenstechnologie werden nicht untersucht.
- (6) *Ansoff* argumentiert in einem Zirkelschluß, wenn er für die Fälle der sehr vagen Informationsbasis die Strategien der umweltbezogenen und internen Wachsamkeit (*awareness*) nennt und für den erstgenannten Fall „Abhören der Umwelt“ (*monitoring of environment*) und „Analyse der Bedrohungen und Chancen“ (*threats and opportunities analysis*) vorschlägt. Hier wird das Ziel, schwache Signale für strategische Maßnahmen fruchtbar zu machen, zur Maßnahme selbst umgedeutet.

3.2. Kritik der Prämissen

Von welchen Rahmenbedingungen geht *Ansoff* aus?

- (1) *Ansoff* unterstellt eine **gegebene** Zielgröße, die er zunächst als Wachstum (S. 131) ausgibt, in der Folge aber als Gewinn- bzw. Verlustgröße interpretiert.
- (2) Das Konzept der „schwachen Signale“ kann nur sinnvoll interpretiert werden, wenn man unterstellt, daß die Empfänger/Benutzer dieser Signale bereits ein Vorverständnis von dem zu gewärtigenden Ereignis haben, also in der Lage sind, einem zunächst unspezifischen Signal einen spezifischen, wenn auch noch vagen Informationsgehalt zuzuschreiben. Sind die Adressaten dazu **nicht** in der Lage, dann werden sie keine schwachen Signale registrieren und in entsprechende strategische Handlungen umsetzen können, sondern lediglich – um im nachrichtentechnischen Bilde zu bleiben – unspezifisches Rauschen registrieren.

- (3) Die Entscheidungsträger werden als Wesen gedacht, deren Informationsverarbeitungskapazität als unbeschränkt angesehen wird. Wahrnehmungsprobleme, Probleme der Interpretation und Speicherung existieren anscheinend nicht. Das Vorstellungsbild des „*homo informaticus*“ steht hier Pate.
- (4) Es wird unterstellt, daß Entscheidungsträger willens sind, „schwache Signale“ zu suchen und zielgerichtet (im Sinne der vorausgesetzten Organisationsziele) zu verarbeiten. – Realistischer ist wohl die Sicht, daß Entscheidungsträger auch danach trachten, individuelle Zielsetzungen zu realisieren, wofür vage Informationslagen günstige Voraussetzungen schaffen.
- (5) Die Frage der Implementierung des „neuen Planungskonzepts“ in vorhandene Organisations- und Planungsstrukturen wird nicht beantwortet, die Verhaltenswirksamkeit dieser strukturellen Innovation nicht erörtert.

3.3. Zusammenfassung

Ansoffs Konzept, das im Detail durchaus interessante **technologische** Vorschläge enthält (hier sei nur an die vorgeschlagenen Geschäftsfeld-, Ressourcenzfeld- und Einflußfeldanalysen erinnert), kann **nicht** das leisten, was es zu leisten vorgibt; es führt im entscheidenden Punkt in eine Sackgasse!

Unsere Kritik soll mit Hilfe des folgenden Bildes zusammenfassend illustriert werden: Vergleicht man strategische Unternehmensführung mit der Steuerung eines Pkw, dann ergeben sich folgende Konstellationen (diese Metapher benutzt auch *Wild*, 1974a, S. 20):

- Bei langsamer Fahrt (geringe „Turbulenz“ der Umwelt) genügt eine zeitlich kurze Voraussicht, um auf plötzliche Ereignisse reagieren zu können. Hier ist *Ansoff* zuzustimmen, daß dieser beschauliche Zustand in der Realität von Unternehmen nicht mehr zu finden ist.
- Bei hoher Geschwindigkeit, also großer Umweltdynamik, ergeben sich in rascher Folge neue Situationen, die den Handlungsspielraum, die rechtzeitige und angemessene Reaktion, immer problematischer erscheinen lassen.
Hier schlägt *Ansoff* zwei Ansätze vor:
 - (a) Konstruktion besserer „Fahrsysteme“, die geringere Verzögerungszeiten aufweisen, also bei Handhabung schneller ansprechen, und
 - (b) Befähigung des Fahrers zu einer frühzeitigen, „rechtzeitigen“ Reaktion.

Im wesentlichen sehen wir hier eine Empfehlung, dem Management ein Krisenbewußtsein zu vermitteln; dies entspricht ja tatsächlich der höchsten Stufe der Ignoranz in der Klassifikation von *Ansoff*: „irgendeine“ Krise wird schon kommen. Es erscheint uns zumindest der Erwägung wert, darauf hinzuweisen, daß ein permanentes Krisenbewußtsein auf Dauer auch als Normalsituation angesehen

werden kann und damit die Aufmerksamkeitswirkung schwindet: Auch der mit hoher Konzentration und Reaktionsbereitschaft fahrende Chauffeur wird am Ende un aufmerksam werden.

Der Weg freilich, den der Chauffeur fahren will oder soll, sein Ziel also, wurde bei *Ansoff* ausgeblendet.

4. Zielbestimmung als wesentliches Problem der strategischen Unternehmensführung

Zweifelsohne können verbesserte Prognosetechniken, die auch in der Lage sind, „schwache“ Signale zu registrieren und zu entschlüsseln, zu einer besseren Fundierung strategischer Entscheidungen beitragen. Die Überbetonung dieses Informationsaspektes läßt aber die Tatsache in den Hintergrund treten, daß das Handeln des Management von Unternehmen neue Fakten schafft, die Realität ändert („self-fulfilling prophecy“).

„Schwache Signale“ sind für ein Management-Handeln wichtig, dem das Vorstellungsbild der „muddling-through policy“ zugrunde liegt: Die Entscheidungsträger orientieren sich primär an den jeweils gerade festgestellten (Tages-)Problemen. Die Alternative sehen wir darin, daß das Management die anzustrebenden Sollzustände (Ziele) definiert und zur Konsensbildung und damit zur Identifikation der Organisationsmitglieder mit den vereinbarten Zielen beiträgt. Überlegungen zur Zielbildung und -durchsetzung sollten deshalb den Kern der strategischen Unternehmensführung ausmachen. Zielvorstellungen des Management sind Hypothesen über angestrebte Zustände der Welt; sie wirken sowohl auf die Umwelt als auch auf die interne Struktur der Organisation und führen zu Veränderungen.

Wenn die Kritik der *Ansoff*schen Konzeption zur Rückbesinnung auf die Zielplanung als dem grundsätzlichen Problem der strategischen Unternehmensführung führt und damit das Teilgebiet der Führungsphilosophie in den Vordergrund rückt, dann soll damit gewiß kein origineller Anspruch verbunden werden. Ganz im Gegenteil: Die Forderung an die betriebswirtschaftliche Führungslehre, Fragen der Ziel- und Wertbestimmung zentral zu behan-

deln, ist immer wieder vorgebracht worden (vgl. stellvertretend *Wild*, 1974, S. 162 f.). Die Kritik hat sich, das sei betont, auch nur exemplarisch an *Ansoff* festgemacht; geht man beispielsweise die Beiträge zur genannten Jahrestagung des Hochschullehrerverbandes unter diesem Blickwinkel durch, dann wird man feststellen müssen, daß die überwiegende Mehrzahl technologisch ausgerichtet ist (z.B. *U. Hansen, Berg, D. Hahn, Witte* usw.). Es drängt sich der Eindruck auf, daß sich Betriebswirte im Hinblick auf die zu diskutierenden Probleme einer Führungsphilosophie abstinenter verhalten; Wertsysteme von Führungskräften werden als „gegeben“ vorausgesetzt.

Ein Grund dafür könnte das Streben nach „hard facts“ sein, die eher auf der technologischen Ebene zu finden sind. Aspekte der Führungsphilosophie sind wohl der traditionellen Führungslehre zu spekulativ und gelten damit als unseriös. Mit diesem Basiswerturteil läuft aber eine Führungslehre, die sich realwissenschaftlich versteht, Gefahr, die Praxis im Stich zu lassen. Immer verfeinere Technologien werden ausgearbeitet und propagiert, ohne daß der Praxis damit geholfen werden könnte, weil die Anwendungsbedingungen häufig gar nicht gegeben sind. So kommt das Konzept der „schwachen Signale“ auch der traditionellen Neigung entgegen, die Probleme der Unternehmensführung als exakt formulierbar im Kontext gegebener Nebenbedingungen („Sachzwänge“) zu sehen, die immer feiner analysiert, schließlich den möglichen Handlungsraum auf eine Alternative einengen; eine Zielfunktion ist dann entbehrlich.

Literatur

- Albach, H.*, Theorie und Praxis in der Unternehmensplanung, in: ZfB-Sonderheft 1 (1979), S. 9 ff.
Ansoff, I., Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Responses to Weak Signals, in: ZfbF 28 (1976), S. 129 ff.
Koch, H., Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, in: ZfbF 31 (1979), S. 145 ff.
Wild, J., Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: *Wild, J.* (Hrsg.), Unternehmensführung, Berlin 1974, S. 141 ff.
Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974.

Dr. Ulli Arnold, Göttingen