

# Teil des Streitgespräches

## Vortrag: Stolpersteine strategischer Planung



Referent: Prof. Dr. D. Müller-Böling, Dortmund



Meine Damen, meine Herren,  
wir wollen jetzt über strategische Planung sprechen. Es sollte ursprünglich ein Streitgespräch werden. Aber als wir uns etwas mehr darüber unterhalten hatten, stellten wir fest, daß wir von der Grundtendenz her nicht sehr viel zum Streiten hatten. Nun möchte ich aber doch die Diskussion durch einige aussagekräftige Statements einleiten, die ich Stolpersteine strategischer Planung genannt habe.

#### Stolperstein Nr. 1.: Strategie als langfristige Operation

Der erste Stolperstein, über den ich sprechen möchte, ist Strategie als langfristige Operation. Die Frage, die dahintersteckt, ist im Grunde genommen die: Was ist strategisches und was ist operatives Management? Was ist operative Planung und was ist strategische Planung? Zwei Abgrenzungen hierzu sind aufzuführen: Operative Planung ist auf die Liquidität und den Erfolg der Unternehmung gerichtet und strategische Planung ist auf bestehende und zukünftige Erfolgspotentiale gerichtet, Möglichkeiten also, Erfolg zu erzielen. Liquidität ist zwingend notwendig, damit ein Unternehmen überlebt und das Überleben eines Unternehmens ist das wesentlichste Ziel. Überleben kann das Unternehmen aber nur, wenn es Erfolg hat. Erfolg können Sie nur haben, wenn Sie Erfolgspotentiale aufgebaut haben. Und bestehende Erfolgspotentiale gibt es nur im Zusammenhang mit zukünftigen Erfolgspotentialen .

Liquidität ist auf Einnahmen und Ausgaben gerichtet, Erfolg auf Aufwand und Ertrag, also auf Profit. Bestehende Erfolgspotentiale sind schon etwas schwieriger festzumachen. Beispielsweise sind sie an der Marktposition abzulesen. Zukünftige Erfolgspotentiale eröffnen sich, wenn man sich das Anwenderproblem genauer anschaut (darauf werde ich im Verlaufe von anderen Stolpersteinen noch zu sprechen kommen) und wenn man neue Produkte bzw. neue Technologien einsetzt, erfindet, entwickelt.

Worauf es mir ankommt, ist deutlich zu machen:

Strategische Planung ist also keineswegs nur langfristige Planung, auch wenn die strategische Planung der operativen Planung vorgelagert ist und vorgelagert sein muß in dieser Zusammenhang-Kette, die ich aufgezeigt habe. Der Planungshorizont im Hinblick auf strategische Planung hat sich in den letzten 10 Jahren sicherlich verkürzt. Wenn wir früher mit Horizonten von 10, 20 Jahren arbeiten konnten, dann ist wegen der Diskontinuitäten, also wegen der Umbrüche in den äußeren Bedingungen, wegen innovativer Entwicklungen von Produkten und Märkten, dann ist dieser Planungshorizont verkürzt, vielleicht auf 5 bis 10 Jahre. Das ist natürlich von Branche zu Branche unterschiedlich.

Strategische Planung soll Aktionsräume festlegen, Aktionsräume, in denen man dann, wenn man sie festgelegt hat, den Erfolg sucht.

Wenn ich mich also strategisch auf einen Bereich fixiere, dann muß ich auch anschließend mein Geschäft dort machen, meinen Erfolg dort Suchen und sichern. Dieses operative Problem ist nicht unbedingt leicht zu lösen, d. h. die Annahme strategisch wäre kreativ, wichtig, bedeutsam, operativ anschließend die reine Routine ein Folgeproblem, das sich von alleine löst, diese Annahme ist grundverkehrt. Strategisch und operativ ist vielmehr auf verschiedene Ebenen, auf verschiedene Betrachtungsweisen, auf verschiedene Kriterien gerichtet. Dies soll der nächste Stolperstein noch weiter verdeutlichen.

#### Stolperstein Nr. 2: Die rosarote Brille des Gewinns

Erfolgsgrößen, d. h. die Steuerungsgrößen für operative und strategische Planung sind durchaus unterschiedlich. Das ergibt sich aus dem, was ich vorher gesagt habe. So wichtig, wie z. B. der Gewinn für die Erfolgsbeurteilung auf der operativen Ebene ist, so falsch kann der Gewinn als Steuerungsgröße auf der strategischen Ebene sein. Bei einer Milchkuh, die nur noch kurzfristig Gewinn verspricht, ist die Steuerung des Betriebes nach dieser Gewinngröße, beispielsweise Investitionen in diesem Bereich, strategisch absolut falsch.

Dieses Produkt wird es unter Umständen in 2 bis 3 Jahren, wenn sich die Investitionen amortisieren sollen, überhaupt nicht mehr geben.

Das Problem ist, welche Erfolgsgrößen gibt es und wie kann man Erfolg steuern im strategischen Bereich. Eine Beurteilung im Sinne des Soll-Ist-Vergleichs für strategische Planung, wie wir das ja bei operativen Planungen sehr detailliert bereits haben, ist im strategischen Bereich besonders schwierig. Hier sind Erfolgskriterien: Marktanteile, Ausbau von Marktanteilen, Nutzung von Erfahrungskurven, Erkämpfen von zukünftigen Potentialen und nicht zuletzt - darüber haben wir ja jetzt schon im Verlaufe dieser Tage mehrfach gesprochen - das Erkennen der Bedeutung der Information als Produktionsfaktor.

Unser Berichtswesen ist für strategische Probleme unzureichend, da es handelsrechtlich, steuerrechtlich und operativ betriebswirtschaftlich ausgerichtet ist aber nicht die Größen zukünftiger und bestehender Erfolgspotentiale kennt. Daher ist auch die Kontrolle in diesem Zusammenhang ganz besonders problematisch. Die Kriterien, die uns zur Verfügung stehen, sind qualitativer Art und daher weniger gut festschreibbar. Bei qualitativen Zielen führen die subjektiven Erfolgsbewertungen darüber hinaus häufig zu dem Effekt, daß man nachträglich das zum Ziel erklärt, was man tatsächlich erreicht hat. Das ist natürlich kein guter Soll/Ist-Vergleich.

Dennoch muß man auch strategische Pläne versuchen zu kontrollieren und insbesondere auch das Belohnungs- und Bestrafungssystem innerhalb des Betriebes nicht nur nach operativen Kriterien (Macht der Mann auch genug Profit?) ausrichten, sondern auch nach strategischen Kriterien (Eröffnet er neue Erfolgspotentiale?)

### Stolperstein Nr. 3: Produkte als Angelpunkte strategischer Planung

Die Frage "Das richtige Produkt im richtigen Markt?" sieht so einfach aus, aber ich meine, Produktorientierung selbst ist für die strategische Planung falsch. Wir brauchen keine Produktorientierung. Nicht das Produkt darf im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen, sondern das Anwenderproblem, das Kundenproblem muß im Mittelpunkt strategischer Planung stehen. Das ist eine völlig andere Sichtweise. Wenn Sie als Rasenmäher-Produzent strategische Planung betreiben aus produktorientierter Sicht, dann werden Sie sich die Konkurrenten anschauen, andere Produkttechnologien anschauen, vielleicht Lufkissenrasenmäher, die es jetzt gibt, oder unterschiedliche Antriebsaggregate, wie Elektrik, Benzin, Gas. Sie werden sich auch den Markt anschauen. Die Frage wird sein, wieviel Kleingärten werden neu eingerichtet oder wieviel Häuser werden gebaut, wieviel Quadratmeter Garten usw. Aber sie werden dann unter Umständen nicht sehen, daß Bayer Leverkusen einen Rasenwachstumshemmer

entwickelt, den man nur über den Rasen spritzt und dann wächst er nicht mehr weiter. Das Kundenproblem ist damit gelöst: Der Rasen ist kurz und man müßte auch weniger Arbeit investieren. Das Kundenproblem ist sogar besser gelöst, weil der Kunde nicht immer stundenlang über den Rasen fahren muß.

Anwenderproblemorientierte Sicht führt dazu, Kundenprobleme zu identifizieren. Für ein langfristiges Engagement empfiehlt es sich, möglichst stabile Kundenprobleme zu suchen, Kundenprobleme, die sich nicht ändern. Was sich dann ändert, sind die Lösungsmöglichkeiten dieser Kundenprobleme. Ein derartiges stabiles Kundenproblem ist etwa Heizung, Wärme im Haus. Dieses Kundenproblem wird bleiben. Wie man es löst, ob mit Sonnenreflektoren auf dem Dach oder mit Ölheizung im Haus, ist für den Kunden völlig gleichgültig. Es gibt eine ganze Reihe anderer stabiler Anwenderprobleme etwa Freizeit oder Verpackung.

So hat ein großer Verpackungshersteller unterschiedliche Divisionen, in denen in einer Division Aluminium-Behälter hergestellt werden und in einer anderen Glasflaschen. Die Aluminium-Division war sehr erfreut, einen Vertrag mit Coca Cola für das Abfüllen dieses Getränkes. Bedauerlich war nur, daß das ganze zu Lasten der Glas-Division ging. Das gleiche Kundenproblem wurde hier von unterschiedlichen organisatorischen Einheiten betreut. Das führt mich zum nächsten Stolperstein.

Stolperstein Nr. 3: Division - Matrix-strategische  
Geschäftseinheiten - ?

Ich habe hier bewußt ein Fragezeichen dahintergesetzt. Die Frage was kommt als nächstes für eine neue Organisationsstruktur. Brauchen wir schon wieder eine neue Organisationsstruktur? Die Frage ist an dem Beispiel eben schon recht deutlich geworden. Die divisionale Organisationsstruktur, ausgerichtet nach operativen Erfolgsgrößen, eingeteilt in unterschiedliche Verfahrenstechnologien, hier eben Aluminiumverpackung, Glasverpackung, greift an dieser Stelle für strategische Überlegungen zu kurz. Aus diesem Grunde hat man nun organisatorische Einheiten nach strategischen Kriterien ausgerichtet.

Diese strategischen Geschäftseinheiten sollen nach folgenden Kriterien gebildet werden:

1. Marktaufgabe

Das heißt, es sollen die Wettbewerber auf dem Markt zusammengefaßt werden, die ein Anwenderproblem lösen. Unter strategischen Gesichtspunkten müssen also die Aluminiumverpacker und die Glasverpacker in eine organisatorische Einheit hinein, damit eben nicht das Geschäft des einen zu Lasten des anderen geht oder damit zumindest unter

Kriterien, die zum Nutzen der Unternehmung sind, entschieden wird. Wenn Aluminium günstiger herzustellen ist als Glas, dann war das ja gesamtwirtschaftlich gesehen für die Unternehmung eine günstige Entwicklung. Wenn aber Glas mit günstigeren Kosten herzustellen ist, dann war das unternehmenspolitisch gesehen eine falsche Entwicklung.

## 2. Eigenständigkeit:

Es müssen spezifische Konkurrenten identifizierbar sein auf dem Markt. Der Markt muß isolierbar sein, ausgrenzbar sein nach der Größe und vom Wachstum her. Es müssen Aktivitäten in Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing tangiert werden, die nicht andere strategische Geschäftseinheiten ebenfalls tangieren. Nun das heißt, die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten müssen auf eine strategische Geschäftseinheit bezogen werden.

## 3. Erfolgspotentialbeitrag:

Die strategische Geschäftseinheit muß auf einen Wettbewerbsvorteil reagieren können gegenüber anderen Zuschnitten von strategischen Geschäftseinheiten und die strategische Geschäftseinheit soll Synergieeffekte realisieren.

Das sind Kriterien, nach denen man strategische Geschäftseinheiten abgrenzen kann. Aber, zu betonen ist, daß strategische Geschäftseinheiten keinesfalls ein Ersatz sind oder eine völlig neue Organisationsstruktur, die die bisherigen operativen Organisationseinheiten ersetzen können. Wenn Sie einmal genauer hinschauen, dann haben wir bereits mehrere Organisationsstrukturen in den Unternehmungen, zumindest in den größeren Unternehmungen. Wenn Sie das Kriterium der Liquidität herausgreifen als operatives Erfolgs- und Steuerungskriterium, dann haben wir mit Bezug zur Liquidität unterschiedliche rechtliche Einheiten, rechtlich selbständige Einheiten, die auch alleine illiquide werden können. Ein ganz anderer Punkt nach wirtschaftlichen Kriterien ist die Organisationsstruktur aufzubauen über die rechtlichen Einheiten hinweg. Etwa nach dem Kriterium des Erfolgs in Richtung effizienter Kostenstellen, oder Profitcenter. Was man jetzt zusätzlich tun kann, ist, nach dem Kriterium der strategischen Erfolgsgrößen, wenn sie wollen, eine dritte Organisationsstruktur einzubeziehen.

Allerdings sollte man einige Voraussetzungen für die Einführung solcher strategischen Geschäftseinheiten bedenken:

Strategische Geschäftseinheiten sind in erster Linie für Unternehmungen mit großen, schwer überschaubaren Produktprogrammen sinnvoll.

Man sollte sich auch darüber im klaren sein, daß die Einführung und Abgrenzung von strategischen Geschäftseinheiten ein langwieriger Prozeß ist.

General Electric in den USA, die ersten, die strategische Geschäftseinheiten eingeführt haben, haben 7 Jahre gebraucht.

Eine weitere Voraussetzung ist das ausgereifte strategische Denken des Managements. Das ist natürlich ein Lernprozeß und in 7 Jahren bei General Electric war sicherlich viel Lernen in dieser Richtung mit dabei. Insofern war diese Zeit vielleicht auch nicht ganz umsonst.

Die letzte Voraussetzung ist die Ausrichtung des Belohnungs- und Bestrafungssystems nach operativen und strategischen Beurteilungskriterien. Das ist natürlich ganz wichtig; denn die Leute verhalten sich nur strategisch, wenn sie dafür auch belohnt werden. Wenn das Management allerings nur nach operativen Erfolgsgrößen belohnt wird, dann kann auch kein strategisches Verhalten erwartet werden.

Stolperstein Nr. 5: Arthur McKienbaum als strategischer  
Planer

Wie Sie sehen, habe ich versucht, alle relevanten Berater in dem Bereich mit einzubeziehen. Aber ich möchte die Frage noch ausweiten in Richtung strategische Planung und Stab. Ohne Frage ist strategische Planung eine Aufgabe des Managements. Wenn das nicht als Grundvoraussetzung akzeptiert ist, dann man braucht man auch nicht mit strategischer Planung anzufangen. Das Problem ist, inwieweit das Management bei der strategischen Planung unterstützt werden kann, durch Übernahme von Aufgaben. Übernahme von Aufgaben bedeutet aber auch immer Übernahme und Delegation von Verantwortung. Auch wenn das organisationsrechtlich vielleicht nicht der Fall ist, der Stab also offiziell keine Verantwortung übernehmen kann, faktisch übernimmt er sie. Wir müssen uns also anschauen, was es eigentlich für Planungsaufgaben gibt in der Unternehmung und welche davon sinnvollerweise delegiert werden können und welche nicht.

Ich meine, es gibt drei Gruppen von Planungsaufgaben in der Unternehmung, und zwar sowohl bezogen auf die strategische Planung wie auf die operative Planung.

Die erste Gruppe ist die der inhaltlichen, materiellen Planung. Das, was wir normalerweise als Planung im engeren Sinne verstehen, d. h. die Sammlung von Information, die Auswertung von Information, das Setzen von Soll-Werten,

der Entwurf von Plänen, die Genehmigung, die Ratifizierung von Plänen usw. Inhaltliche, materielle Planung nenne ich in der Regel Planerfunktion. Ein zweiter Typ von Aufgaben sind Unterstützungsaufgaben, Serviceaufgaben für diese inhaltlichen Fragen. Entwicklung von Planungstechniken, Bereitstellung von Planungstechniken, Wartung von Datenbanken. Ich nenne das Planungstechnikerfunktion. Ein dritter Typ von Aufgaben ist die Planung, Organisation und Steuerung des Planungsprozesses selbst. Denn auch dieser Prozeß, diese Aufgabe muß innerhalb der Unternehmung geplant, organisiert und gesteuert werden. D. h. also, es gibt irgendwo Leute, die sagen, jetzt gehts los, bis zu diesem Termin mußt Du Deine Pläne, Deine Planentwürfe abgeben, bis dahin müssen die Pläne geschrieben sein, bis zu diesem Termin müssen die Abstimmungen vorgenommen sein zwischen den einzelnen Bereichen etc. Ich nenne diese Gruppe Planungsmanagementaufgaben. Mit diesen drei Typen von Aufgaben haben wir es zu tun.

Ich möchte Ihnen jetzt in diesem Zusammenhang einige Ergebnisse einer empirischen Studie vorlegen, die ich gemacht habe. Dort haben wir uns bei 360 Planungsorganisationen angeschaut, was macht eigentlich wer innerhalb der Unternehmung. Die Befunde finden sich in den Abbildungen 2 bis 4 zusammengefaßt. Ich habe die Prozentzahlen, in denen ein Organ in mehr als 50 % der Fälle eine Planungsteilaufgabe übernimmt, umkreist.

So wird z. B. deutlich, daß die Unternehmensleitung in der Regel bei der Identifizierung des Planungsproblems mitarbeitet und bei der Aufstellung von Soll-Werten, und dann zu praktisch 100 % bei der Genehmigung des Planes (vgl. Abb. 2). Was aber auch deutlich wird, ist die dominierende Rolle der zentralen, teilweise auch der dezentralen Planungsabteilung, die sehr viel häufiger Aufgaben der inhaltlichen, materiellen Planung betreibt. In ähnlicher Weise sieht das für die Technikerfunktion (vgl. Abb. 3) aus, wo die unterschiedlichen Aufgaben wie Sammlung und Komplettierung von Planentwürfen usw. in erster Linie von der zentralen Planungsabteilung übernommen werden. Beim Planungsmanagement (vgl. Abb. 4) beschränkt sich die Unternehmensleitung auf die Genehmigung der Richtlinien für die Vorgehensweisen bei der Planung, die dann auch wieder anderweitig, nämlich von der zentralen Planungsabteilung durchgeführt werden und auf das Motivieren und Anregen zum Planen selbst. Aber Sie sehen auch, daß hier wieder die zentrale Planungsabteilung sehr viel höhere Werte hat, eine größere Dominanz. Was sich dadurch m.E. ergibt, ist doch die Befürchtung, daß insbesondere bezogen auf den ersten inhaltlichen Teil der Planung, sehr viel an Stäbe delegiert wird, unter Umständen zuviel an Stäbe delegiert wird. Die Qualität gerade der inhaltlichen Planung ist jedoch nicht zuletzt auch von der Realitätsnähe abhängig und die Realitätsnähe ist nicht unbedingt im Stab am größten. Die zweite Frage, die sich unmittelbar daran anschließt, ist die Frage der Umsetzung.

Nicht der Stab oder, wir können auch sagen, der Berater, unser Arthur McKienbaum, setzt die Pläne durch, sondern die Linie muß diese Pläne nachher realisieren. Vielleicht kann man diese Form des sehr starken Engagements von Planungsstellen, auch von Beratern als einen ersten Einstieg zur Planung sehr gut gebrauchen. Planung ist ein Lernprozeß. Wenn man mit Planung beginnt, kann man nicht erwarten, daß man sofort im ersten Wurf realistische, anspruchsvolle Pläne produziert. Für Planung braucht man Erfahrung, unter Umständen auch negative Erfahrungen. Hierzu können dann eventuell auch Berater beitragen.

#### Stolperstein Nr. 6: Ledersessel versus Holzstühle

Nun könnte man meinen, das klingt auf den ersten Blick etwas befremdlich. Was ich hiermit nicht meine, ist Gemeinkosten-senkung mit kargerer Büroausstattung. Was ich hier vielmehr ansprechen möchte, ist bereits heute morgen sehr intensiv von Herrn Kollegen Andreae angesprochen worden, nämlich die Frage der Ausgliederung organisatorischer Einheiten, innovativer organisatorischer Einheiten in Form von Capital Venture Management oder Joint Ventures. Der Gedanke geht aus von dem durchaus zunehmenden Unwohlsein über die Arbeit von größeren Organisationen im Hinblick auf die geringere organisatorische Flexibilität, auf die geringeren Möglichkeiten, eventuell auf den Markt zu reagieren, auf das Ausprägen einer Beamtenmentalität bei den Mitarbeitern und auf die geringere Risikofreudigkeit.

Die Potentiale der gereiften Unternehmung bestehen in der funktionsfähigen und arbeitsteiligen Organisation, in der Markterfahrung, in der Technologie-Erfahrung, in finanziellen Ressourcen, Kostenvorteilen etwa bei der Groß-Serienproduktion oder im Marketing. Die Potentiale der jungen Unternehmung bestehen im Sendungsbewußtsein des Gründers, eben überzeugt sein von dem Produkt, von dem Patent, der neuen Technologie; in der Notwendigkeit für ein junges Unternehmen, innovativ tätig zu sein, weil man eine neue Marktnische oder eine neue Verfahrenstechnologie suchen muß; in der Offenheit und Flexibilität der Organisationsstruktur. Diese Flexibilität kann ganz weitgehen, z. B. in die Richtung von Informatikern, die ein Softwarehaus "gründen" nachmittags um zwei Uhr anfangen zu arbeiten, dann aber bis tief in die Nacht hinein. Wenn sie keine Lust mehr haben, dann gehen sie eine Woche segeln und der automatische Anrufbeantworter sagt: "Hier ist Softwarehaus soundso, rufen Sie in einer Woche wieder an". Das ist Offenheit und Flexibilität der Organisationsstruktur. Dazu kommt die Beschäftigung von freien Mitarbeitern, von Freunden und Bekannten im Hinblick auf Teilaufgaben, die nebenberuflich oder samstags, sonntags arbeiten. Weiterhin geringe Entwicklungskosten durch Nutzung externer Erfahrungen im Hinblick auf persönliche Bekanntschaften. Gerade im Gründungsbereich läuft sehr viel über Studienkollegen, Freunde, Bekannte, deren Wissen man nutzt, ohne kostenträchtigen Entwicklungs-Apparat.

Eine Alternative Strategischer Planung ist also die (Mit-)Gründung einer Unternehmung. Das mag zuerst einmal befremdlich klingen, weil vielleicht befürchtet wird sich selbst Konkurrenz heranziehen. Aber das ist keineswegs so, sondern diese neuen Wirtschaftseinheiten können der Muttergesellschaft neue Erfolgspotentiale verschaffen, wenn sie kapitalmäßig, organisatorisch oder ideell unterstützt werden.

Ich darf Ihnen in diesem Zusammenhang wieder Ergebnisse einer empirischen Studie vortragen. Es wurden 100 mittelständische Unternehmungen befragt, die im Venture Management Bereich aktiv sind.

Folgende Vorteile wurden in der Reihenfolge ihrer Bedeutung gesehen:

- Erhöhung der allgemeinen Flexibilität des Unternehmens
- Zielsetzung Diversifikation. Neue Märkte - neue Produkte.

Diese beiden Punkte standen als Zielsetzungen an erster Stelle.

- Langfristige Unternehmenssicherung und Durchsetzung von Innovation.

- Kommerzialisierung vorhandener, bisher ungenutzter Technologien. Das ist ein ganz wesentlicher Punkt. In der Unternehmung besteht eine Innovationshalde, ein Potential von Verfahrenstechnologie oder neuen Produkten, die nicht hineinpassen in das bestehende Unternehmensbild. Mit einem Joint Venture besteht die Möglichkeit, diese Innovation zu testen, ohne den Bestand der eigenen Unternehmung zu gefährden.
  
- Langfristiges stetiges Umsatzwachstum
- Frühzeitiger Einblick in neueste Technologien auch von Randbereichen,
- Erkennen der Entwicklungstrends von Märkten und Technologien, d. h. hier bewußt der Versuch, durch Joint Ventures oder in Gebiete hineinzugehen mit einem kalkulierbaren Risiko für die Muttergesellschaft selbst. Bei Erfolg hat man alle Entscheidungsmöglichkeiten: die restlichen Anteile der jungen Unternehmung zu kaufen oder die eigenen Anteile zu verkaufen mit entsprechendem Profit. Bei Mißerfolg hat man das Geschäft zumindest ausprobiert und eventuell in einem Randbereich neue Wege aufgezeigt bekommen. Ich meine, daß diese Form nicht nur für Großunternehmen geeignet ist, sondern gerade auch für kleine und mittlere Betriebe. Das zeigen zumindest die Ergebnisse der empirischen Studie eindrucksvoll.

### Stolperstein Nr. 7: Wunderdroge Planung

Wenn man so viel über Planung redet und soviel Positives über Planung spricht, dann sollte aber auch hervorgehoben werden, daß insbesondere strategische Planung keine Erfindung der 70er Jahre ist. Strategische Planung hat es vorher gegeben und strategische Planung wird es auch nach den 70er oder den 80er Jahren geben. Es hat immer die Suche nach Erfolgspotentialen gegeben, vielleicht wird es jetzt etwas systematischer betrieben, etwas planvoller. Gälweiler hat gesagt, die Planung muß aus den Köpfen der Unternehmer heraus, die Planung muß expliziert werden, dann ist sie objektivierbarer, diskutierbarer. Das ist die eigentliche Entwicklung in diesem Zusammenhang; Märkte sind immer gesucht worden, Kundenprobleme sind immer gelöst worden. Aber wohl eher von Einzelpersonen, von "genialen" Unternehmern. Nunmehr steht Planung auf einer breiteren personellen Basis.

Es muß aber auch gesagt werden, Planung ist nur eine Führungsfunktion in der Unternehmung. Es gehört dazu auch Organisation, es gehört dazu auch die Steuerung. Weiterhin gehört zu einem guten Management gute Menschenführung, Personalführung - eine Sache, die sicherlich immer wichtiger wird bei der ständig steigenden Qualifikation der Mitarbeiter.

Und letztlich, und dazu werden wir sicherlich gleich noch mehr hören, gehört auch die richtige Realisierung dazu, so daß die Planung selbst und strategische Planung nicht alles ist. Wir sollten uns daher vor Planungseuphorie ebenso hüten wie vor Planungspessimismus auf der anderen Seite.

Lassen Sie mich schließen mit einigen Sätzen von Alois Gälweiler, der sicherlich nicht durch besonderen Planungspessimismus ausgezeichnet war, der aber zu Recht folgendes geschrieben hat:

"Auch für etwas im Grunde völlig Falsches und Sinnloses lassen sich gut aussehende Pläne machen. Auch höherer Unsinn läßt sich gut planen. Die höchste Unfähigkeit kann sich nirgends so gut verbergen wie hinter einem hochentwickelten Planungsritual."

Ich danke Ihnen.